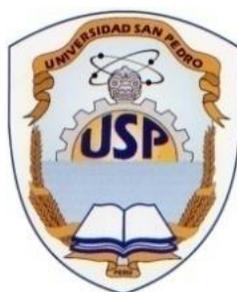


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Auditoría de desempeño y sistema de recursos humanos de la
municipalidad provincial de Huaraz, período 2018

Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de
Contador Público

Autor:

Camones Zorrilla, Lady Estefanía

Asesor:

Rojas Espíritu Edgar Freddy

Huaraz – Perú

2020

Palabras clave

Tema	Auditoría de gestión y recursos humanos
Especialidad	Contabilidad

Keywords

Theme	Management audit and human resources
Especialidad	Accounting

5. Ciencias Sociales

5.2 Economía y Negocios

Contabilidad

Título

Auditoría de desempeño y sistema de recursos humanos de la municipalidad
provincial de Huaraz, período 2018

Title

Performance audit and human resources system of the provincial municipality of
Huaraz, period 2018

Resumen

El informe de suficiencia profesional plantea como objetivo determinar la relación entre la auditoría de desempeño y el sistema de recursos humanos de la municipalidad provincial de Huaraz, período 2018.

El estudio es de carácter descriptivo, siendo la muestra de 89 trabajadores de la municipalidad provincial de Huaraz, aplicándose la técnica e instrumento de la encuesta y cuestionario, a través del cual se observó, conoció y explicó las situaciones más resaltantes del problema estudiado.

Los resultados de la investigación revelaron que existe relación entre la auditoría de desempeño y el sistema de recursos humanos de la municipalidad provincial de Huaraz; sin embargo, se sugiere a la entidad plantear políticas que promuevan la ejecución de auditorías de desempeño que permitan analizar los controles internos del sistema de recursos humanos de la entidad, lo que limitó conocer la eficacia, eficiencia y economía con que se viene utilizando el recurso humano de la entidad.

En ese aspecto, la municipalidad provincial de Huaraz debe solicitar a la Contraloría General de la República la ejecución de auditorías de desempeño, a fin de identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes y servicios que realiza la entidad, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

Abstract

The objective of the professional proficiency report was to determine the relationship between the performance audit and the human resources system of the provincial municipality of Huaraz, period 2018.

The study is descriptive, being the sample of 89 workers of the provincial municipality of Huaraz, applying the technique and instrument of the survey and questionnaire, through which it was observed, met and explained the most prominent situations of the problem studied.

The results of the investigation revealed that there is a relationship between the performance audit and the human resources system of the provincial municipality of Huaraz; however, it is suggested to the entity to propose policies that promote the execution of performance audits that allow analyzing the internal controls of the entity's human resources system, which limited knowing the effectiveness, efficiency and economy with which the resource is being used Human of the entity.

In that regard, the provincial municipality of Huaraz must request the Office of the Comptroller General of the Republic to perform performance audits, in order to identify the effectiveness, efficiency, economy and quality of the production and delivery of the goods and services performed by the entity, in order to achieve results for the benefit of the citizen.

Índice

	Pág.
Palabras clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
1. Introducción	1
2. Fundamentación Científica	3
3. Objetivos	11
4. Fundamentación teórica	12
5. Propuesta (Plan de mejora)	28
6. Resultados	29
7. Conclusiones	47
Bibliografía	48
Anexo	50

Agradecimiento

Le agradezco a Dios por acompañarme a lo largo de mi carrera, ser mi fortaleza en momentos difíciles y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y mucha felicidad.

Le doy gracias a mi madre Olinda por apoyarme en todo momento, a los valores que me inculcó y darme la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser una excelente persona, madre y un ejemplo a seguir.

Lady Estefanía.

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a Dios y a mi madre Olinda quien desde mi infancia me forjo una personalidad y futuro con gran cariño, siendo ella mi apoyo constante en la realización de mis metas y proyectos.

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Baquero (2014) en su trabajo de investigación denominado “Auditoría estratégica aplicada a la unidad de recursos humanos de la Contraloría General del Estado de Monagas – Ecuador”, concluye que el análisis de los logros y alternativas para una mejoría en el rendimiento a corto plazo, depende de la actuación y desempeño del personal (administradores, ejecutivos, supervisores, personal operativo) a partir de la auditoría de recursos humanos, precisando a nivel de las empresas las causas del bajo rendimiento como la falta de coordinación, alta rotación y deficiente administración del personal, entre otros.

Villatoro (2014) en su trabajo de investigación denominado “Inspectoría de rendimiento en la optimización del potencial humano en una organización cuyo nombre es G&G”, concluye en una revisión sistemática y formal de la gestión de recursos humanos en transporte de carga G&G de las actividades administrativas, identifica limitaciones en las áreas de admisión (reclutamiento y selección); aplicación (diseño de cargos); y monitoreo de personas (base de datos del personal y mantenimiento de vehículos) las que obstaculizan la gestión integral de los recursos humanos respecto a los objetivos establecidos, así la administración no asume la planeación estratégica a partir del diseño de una misión, visión, objetivos y estructura organizacional.

Freire (2015) en su trabajo de investigación denominado “Auditoría de gestión a los recursos humanos del gobierno municipal de Cayambe. Ecuador. 2014”, concluye que desde la auditoría de gestión se identificaron áreas problemáticas, causas y alternativas de solución en el logro de los objetivos y metas en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios producidos.

Stefani Castillo y Carmen Castro (2015) en su trabajo de investigación denominado “Influencia de la auditoría administrativa para la eficiencia y eficacia en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital de Cachicadan, año 2015, concluye que las normas de control interno del personal deben revisarse periódicamente, a fin de incluir especificaciones y descripciones de los cargos en el logro de mejores resultados, considerando a la evaluación y selección para garantizar su idoneidad y competencia, sin perder de vista los beneficios de los trabajadores de acuerdo a ley, con la finalidad de superar la alta rotación del personal, renuncias y contratación de personal según perfiles establecidos.

Maldonado (2014) en su trabajo de investigación denominado “Situación del empleo en el sector público en el sector La Libertad”, concluye que los empleados son contratados por el estado bajo la modalidad de Servicios No Personales (SNP) realizando un histórico de normas de la carrera pública desde el cumplimiento y suspensión del Decreto Legislativo N° 276, como al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), resaltando el despido masivo que sufrieron algunos trabajadores hace tres décadas anteriores.

Saavedra (2014) en su trabajo de investigación denominado “Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión”, concluye que a partir de una encuesta a los trabajadores y una entrevista al jefe del área, se realizó la auditoría de gestión en el área de recursos humanos, implementando el sistema CEA ordenadores como alternativa viable en la optimización de los recursos humanos, mejorando la gestión y calidad de servicio en el gobierno local mencionado.

Frias (2016) en su trabajo de investigación denominado “Auditoría de gestión como instrumento de control y evaluación para innovar la gestión en la municipalidad provincial de Bagua”, concluye que los controles internos en

dicho gobierno local son débiles ya que el titular y funcionarios no asumieron el sistema de control en todas las áreas, así en los últimos años se carece de un sistema de planeamiento estratégico, sin ningún tipo de evaluación del desempeño o alguna auditoría del desempeño y no se cuenta con parámetros de medición (indicadores) del desempeño.

Carlos Pérez y Mauricio Quito (2014), en su trabajo de investigación denominado “Desarrollo de una auditoría de gestión en el área de servicio de aseo de la alcaldía municipal de San Francisco Gotera - Morazán”, concluye que la aplicación de una auditoría de gestión es ayudar a la administración a reducir los recursos financieros en cuanto a la prestación del servicio de aseo, destaca la importancia de la evaluación del personal, sin perder de vista un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos respectivos, con elementos de medición a los resultados administrativos, gerenciales, operacionales y el grado de efectividad y eficiencia.

Renato Icanaqué y Jhesenia Neyra (2016) en su trabajo de investigación denominado “Auditoría administrativa como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario”, concluye que el control de los procesos de selección de personal muestra dificultades con las entrevistas y pruebas de selección, sin estándares de control que garanticen contratar al personal ideal y la auditoría administrativa no ayuda a la solución de la problemática.

2. Fundamentación Científica

Auditoría de gestión

Rafael Redondo, Xavier Llopart y Dunia Duran (1996) plantean que la auditoría de gestión permite realizar el análisis, diagnóstico y recomendar soluciones a las instituciones del Estado y la sociedad civil organizada, que garanticen la eficiencia y eficacia de los objetivos establecidos. Ésta se concentra en las prácticas de gestión y criterios de evaluación que se planteen

para situaciones específicas, determinando las respectivas recomendaciones, siendo de carácter aperiódico, sin embargo la auditoría financiera representa una condición económico – financiera, basado en principios contables y presupuestarios, las opiniones del auditor sólo se refieren a la gestión contable presupuestaria, de cumplimiento legal y son de carácter periódicas.

En esta parte se sugiere cumplir una auditoría de gestión referente a la compra, fusión o “Joint Venture”, que implica ubicar al personal en puestos claves, orientado a efectuar reorganizaciones y reestructuraciones y decisiones de quiénes realmente aportan y generan logros a la institución, visualizando su motivación, compromiso y su ubicación acertada en la organización, a partir de su gran potencial de crecimiento y capacidades, en respuesta a los cambios de la globalización, que generan fluctuaciones en el mercado y exigen procesos de adaptación y previsiones en el personal e institución.

En tal sentido la auditoría de gestión persigue el objetivo de establecer un control de eficacia (cumplimiento de objetivos), eficiencia (optimización de procesos) y economía (utilización efectiva de recursos). De ahí que también se denomine auditoría 3E, en tanto permite evaluar el logro de los fines propuestos, manejo de información en la toma de decisiones de manera adecuada, valoración de las experiencias y capacidades en el puesto de trabajo, proponiendo alternativas de solución, determinando la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), evaluando el rendimiento del servicio de manera cualitativa y cuantitativa. Precisar que la economía está dirigida preferentemente a los recursos financieros, humanos y materiales, cuya adquisición debe ser oportuna y a bajo costo, resaltando los factores de cantidad, calidad y precio.

Según Konja Flores y Huby Gutiérrez (2003) sostienen que la auditoría de gestión brinda un servicio de asesoramiento independiente y está a cargo de un

grupo de consultores experimentados en la evaluación de las situaciones de riesgo y oportunidades que presente la empresa en el logro de los objetivos planteados, sumándose la auditoría financiera que verifica los procesos de eficacia, eficiencia y economía, en la toma de decisiones para superar las dificultades y alcanzar el rendimiento del servicio bajo los factores de calidad y competitividad.

Así la auditoría de gestión busca mejorar la capacidad de la empresa para hacer frente con éxito a los múltiples cambios, basándose en el equipo directivo, ayuda en la valoración objetiva de la organización en forma interna y externa, producto de la competitividad y globalización y el incremento manejo de las tecnologías de información y comunicación.

Por lo tanto la auditoría de gestión exige que la organización cuente con el espíritu corporativo desde sus integrantes, que conlleve a optimizar los procesos y productos, evaluando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la estructura y composición, con una visión general de la calidad. Se enfoca hacia un horizonte en el mediano y largo plazo (de los 5 a los 8 años venideros), respondiendo a las siguientes interrogantes: ¿Está el equipo de dirección en condiciones de afrontar los cambios actuales y futuros? y ¿qué cualidades fundamentales debe tener la dirección?, teniendo en cuenta que el dinero puede conseguirse; los productos desarrollarse y los mercados penetrar en su inserción, siempre y cuando se apueste por la formación de capacidades en el potencial humano, señalando a la motivación (fuerza motriz) de cualquier estructura, cuya actuación asegura la cooperación en el logro de los objetivos estratégicos. Otro, lo constituye la estructura con una dirección eficaz bajo el liderazgo de la responsabilidad, a través de una capacidad reconocida y solvencia moral.

Actualmente las instituciones y organizaciones otorgan la confianza desde las altas direcciones a los jefes de unidad y éstos a los de menor jerarquía con la

finalidad de ir desconcentrando el trabajo, bajo el principio de la subsidiaridad o el desarrollo de capacidades de cada integrante de la organización, para ello se requiere de una mayor supervisión y revisión de los objetivos planteados, acompañándose siempre de la auditoría financiera para evaluar los gastos, costos, utilidades, etc., ya que la auditoría de gestión implica examinar los objetivos, planes, políticas, métodos, normas, etc., como la estructura organizativa de la empresa y el uso de los recursos físicos y humanos, informar sobre la eficiencia de la actuación administrativa con el objetivo de medir el logro de los objetivos estratégicos y perseguir los fines expresados en el aumento de la calidad, por lo que ayuda a disminuir costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

Sin embargo enfrentar una auditoría de gestión exige estar preparados a nivel de la organización desde un adecuado y eficiente sistema de control interno contable y administrativo (cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas, control de los recursos a disposición de la entidad) como garantía para obtener buenos resultados. Este escenario busca que cada persona que dirige en su área es responsable por el control interno ante su jefe inmediato con participación de los trabajadores sin excepción y su función es facilitar el cumplimiento de los objetivos, aportando al logro del autocontrol, el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

Por tal motivo la auditoría de gestión para su mejor ejecución demanda una planificación que determine que se quiere como empresa en el corto, mediano y largo, teniendo en cuenta la competitividad que genera los cambios en el mercado laboral, ahora con la globalización y el avance de la tecnología, se hace necesario trabajar en colectivo para lograr un control interno que garantice la efectividad de las 3E, de manera que los resultados sean satisfactorios, es decir la planificación, control y uso de los recursos debe ser óptima y efectiva.

Rescatar los comentarios de Blanco (1997) al afirmar que la auditoría de gestión es la evaluación a la organización a través de un profesional externo que determine la eficacia de la gestión, según criterios e indicadores establecidos desde el punto de vista competitivo, reflejado en un informe sobre la actuación de la organización, siendo su naturaleza de tipo gerencial, al detectar deficiencias y plantear soluciones para su tratamiento y mejoras en el servicio que se brinda, siguiendo objetivos referidos al grado de cumplimiento de los deberes y atribuciones asignadas, si las metas propuestas han sido logradas, con una adecuada utilización de los recursos y la opinión sobre la gestión de la entidad.

Respecto al alcance de la auditoría de gestión se determina a través de ciertos enfoques y procesos relacionados a la gestión global de la empresa, sistema comercial, sistema financiero, compras e inventario, gestión de ventas, de los recursos humanos, gestión de informática y de sistemas administrativos, sin perder de vista los recursos, tiempo desde la última auditoría y los resultados de ésta, según normas legales vigentes y los principios que particularizan a la auditoría de gestión como el profesionalismo y la discrecionalidad respectiva, notándose el entrenamiento técnico, con una actitud mental independiente y las capacidades respectivas para emitir el informe de resultados.

Por otro lado la auditoría de gestión se concreta en el informe de resultados que incluye un conjunto de procedimientos, considerando objetivos, alcance y metodología, concentrados en la evaluación de la eficiencia, eficacia y el grado de economía, arribando a conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos en los diferentes cargos, áreas de ejecución y la gestión de los mismos.

Del mismo modo la elaboración del informe de resultados realiza el estudio preliminar donde el auditor se identifica con el área, sistema u operación a auditar, el nivel de riesgo y valorar la materialidad de los hallazgos, para ello debe acudir tanto a fuentes externas e internas, valiéndose de diversas técnicas:

recopilación y revisión de antecedentes gerenciales económicos, financieros, técnicos, entrevistas con la alta gerencia, consulta de documentación e información y la respectiva verificación ocular, teniendo presente la evaluación del sistema de control interno y de gestión para verificar los métodos que aseguren el uso eficiente y económico de los recursos, el cumplimiento de objetivos y metas de operaciones y programas, identificando las áreas críticas a partir del requerimientos de los objetivos del ente, importancia relativa de cada área, resultados de otras auditorías y el resultado de la evaluación del control interno y de gestión, siempre utilizando la técnica de las 3E y sus áreas de compras, inventario, ventas, créditos y cobros, finanzas, recursos humanos e informática.

Siguiendo las expresiones del autor se menciona que la auditoría de gestión se concretiza con la formulación de los programas de auditoría que incluye la evidencia suficiente, pertinente y válida respecto a la opinión sobre la gestión organizacional, éstos deben ser de tipo especial y asumido por profesionales en el área financiera y en la evaluación de procesos y procedimientos administrativos.

Cabe precisar que cada programa establecido para un área de trabajo posee un objetivo específico preferentemente, con procedimientos orientados a la evaluación de la gestión siempre en los aspectos de finanzas, ventas, inventarios, procesamiento electrónico de datos, créditos y cobros, compras y recursos humanos, con su respectivo informe de resultados en dicho programa.

En esta línea se expresa que en la auditoría de gestión y de estados financieros en cuanto a los tipos de papeles de trabajo varían según su forma y contenido como es la hoja de trabajo, programas de auditoría, procedimientos para el estudio y evaluación del control interno y de gestión, cédulas sumarias, narrativas, gráficas y de cálculo, memorandos o extractos de actas y otros documentos y las cédulas de marca de auditoría.

En este acápite establecer que los documentos más utilizados son el archivo permanente (antecedentes del negocio, descripción del sistema de información, acuerdos financieros, indicadores de gestión cualitativo – cuantitativos, correspondencia enviada al cliente, correspondencia recibida del cliente e informes de auditoría de la gestión del ente auditado); corriente (presupuesto y equipo de auditoría, planificación global de recursos, plan de entrevistas, áreas críticas definidas, objetivos de auditoría, criterios de rendimiento y programas de auditoría, además los estados financieros comparativos, vertical, horizontal, punto de equilibrio, informes de gestión y cálculos de indicadores de gestión, finalmente la auditoría de gestión de las áreas críticas) y administrativo (plan de auditoría y presupuesto, resumen del tipo de auditoría, personal asignado, conclusiones, recomendaciones y opiniones, hechos posteriores, modificaciones relevantes, limitaciones y los informes consignando debilidades y fortalezas).

Sobre el cierre de la auditoría de gestión se elabora también el informe de gestión diferente a los financieros, con situaciones relevantes en cada área evaluada, incluyendo alternativas efectivas para mejorar los procedimientos de cada área, culminando con las cartas a gerencia donde se informa los hallazgos que resulte del examen, el problema, soluciones y recomendaciones a nivel organizacional, administrativo, operacional, de dirección, técnicas y control, sin perder de vista las estrategias de comercialización, compras y abastecimiento, mejoramiento de instalaciones, inversión en tecnología, maquinaria y equipo, con sus formas de control.

En el caso de Valcarcel (2000) señala que los procedimientos y técnicas están destinados a la detección de dificultades en las instituciones auditadas, generando incremento en el control del almacén, implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones, que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo a través de la creación de un sistema de archivo y mejora de la productividad, etc.

Estos enunciados que se describen implica realizar verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente a través de técnicas básicas (entrevistas, cuestionarios, observación documental, observación directa); cualitativas (evaluación del estilo y calidad, estudio de las relaciones interdepartamentales, análisis del clima de trabajo, conocimiento del entorno jurídico - laboral de la entidad auditada), cuantitativas (revisiones analíticas, análisis de superficies, indicadores de personal, evaluación de los recursos, análisis de flujos, técnicas de análisis económico) y de control (implantación, evaluación y seguimiento).

Resulta necesario citar a J. Mas y C. Ramio (1999) quienes sostienen que la auditoría de gestión y la financiera asumen el carácter sistemático a través de un método que debe aplicarse a cada área, estructura, funciones, etc., que se audite, en respuesta a las interrogantes: ¿Qué se quiere?, ¿cómo y cuándo se quiere?, ¿dónde, por qué, qué medios se deben utilizar?, etc., a partir de entrevistas que conlleve a detectar algunas dificultades, balances, nivel de eficacia, soluciones y visualizar mejores condiciones en los resultados, los cuales varían de acuerdo al sentido de la auditoría de gestión, la experiencia y conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno y la calidad del control interno, cumpliendo en toda la auditoría con los procedimientos de la designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar, estudio previo, preliminar y programación operativa.

Las hipótesis permiten subrayar que la auditoría vertical refiere el análisis de una unidad específica o de un programa determinado, por su lado la auditoría horizontal se enmarca a la verificación de determinadas funciones o gastos que afectan a varias unidades administrativas. Éstas presentan una información profunda del área a auditar, utilizando la normativa, revisando informes de gestión y financieros anteriores y las recomendaciones, en tanto supone el inicio del trabajo de auditoría que considera todo un protocolo o

procedimientos que garanticen la emisión de un acertado informe de resultados.

Este escenario con sus propias características plantea a la parte operativa la preparación de las herramientas de trabajo y del equipo humano, construcción de cuestionarios y ciertas coordinaciones, grado de intervención de especialistas, programa escrito de trabajo y selección del equipo, el proceso se cancela con la emisión del informe, que servirá como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área.

Finalmente considerar a J. Trigueros y J Reig (1996) que resaltan la importancia de la aplicación de las normas en función a las cifras ofrecidas, criterios de verificación, puntos débiles y fuertes (ineficacia, ineficiencia, anti-economía, etc.), situaciones sobre el trabajo del auditor y las conclusiones redactadas con absoluta claridad, invocando al personal el cumplimiento de sus funciones sin perder de vista la normatividad, el horizonte de la organización según los propósitos establecidos, en coherencia con la técnica de las 3E., de ser así las auditorías de gestión que se realice tendrá resultados favorables, sobre los cuales se plantearán responsabilidades en el potencial humano orientadas al crecimiento del personal y de la organización.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la auditoría de desempeño y sistema de recursos humanos de la municipalidad provincial de Huaraz, período 2018.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Analizar la relación entre los resultados de la auditoría de desempeño y los procesos técnicos de personal del sistema de recursos humanos de la municipalidad provincial de Huaraz.

3.2.2. Analizar la relación entre la eficacia - eficiencia de la auditoría de desempeño y los procesos de selección de personal de la municipalidad provincial de Huaraz.

4. Fundamentación Teórica

4.1. Marco Teórico

Auditoría de desempeño

República (2016) refiere que la inspección de rendimiento es el examen que se orienta a la calidad de acciones asumidas en la gestión y políticas del Estado, al logro de metas y objetivos, que mejoren la atención y servicio a la persona como tal, según el nivel de alcance de objetivos al término de la intervención), como la optimización durante proceso, la utilización satisfactoria de productos humanos y materiales, con una alta expectativa en brindar productos de acuerdo a estándares señalados, en esta sociedad de cambios y globalización, donde la población beneficiaria encuentre un mayor grado de confianza y plenitud, comprobada desde una intervención estatal. Precisa que a través de una línea de valor agregado se considere un conjunto de procedimientos y acciones estratégicas que se articulen de manera complementaria e interrelacionada a nivel de (entradas, estrategias, evidencias, resultados o logros específicos y finales, en cuanto la secuencia de rendimiento se centra en la evaluación estatal, teniendo en cuenta en todo momento el umbral de los objetivos planteados por la organización o entidad, que le otorgan una percepción positiva en el mercado y sociedad.

El autor expresa que en la evaluación realizada a la entidad u organización ya sea desde su totalidad, una área o departamento específico, participan diferentes actores, además del grupo o equipo inspector ubicamos a otros integrantes en su condición de (personas que asumen la total responsabilidad, algunos integrantes propios del comité y los encargados técnicos con roles concretos y de supervisión), los que

están a cargo de alcanzar la más alta exigencia de producción y salida del bien o servicio estatal, tal situación que es compartida con las persona clave (individuos, grupos o entidades que según su accionar, pueden influir acertadamente en el proceso de producción y dotación del bien o servicio estatal examinado, según los parámetros establecidos en dicha inspectoría).

Cuando nos referimos al servicio y atención al cliente o usuario de manera deficiente, demanda obviamente que se realice inmediatamente de forma oportuna y pertinente una intervención estatal e interinstitucional (que considere todas las instancias tanto superiores como inferiores jerárquicamente), multisectorial e interinstitucional (involucrar a entidades de más de un sector) o intergubernamental (visualizando que dicha evaluación tenga un alcance a diversos niveles de gobierno, sobre todo los que resulten con responsabilidad); para ello dependerá de la formulación del plan y las acciones de inspectoría desarrollados a cada integrante que cumplen la labor de proveedores, usuarios y la aplicación de medidas a quiénes hayan producido un daño al Estado u organización evaluada.

Mencionar que la inspectoría de rendimiento y producción está orientada al trabajador en cumplimiento a sus roles y funciones asignadas, determinando un servicio, buen trato y atención al usuario, en respuesta a sus pedidos de mejora en el plano personal (desarrollo) y profesional (deberes y derechos); en relación directa a la calidad y bienestar. Por lo tanto la sociedad o comunidad desde ya nos ofrece señales y percepciones de las acciones que podrían ser negativas o estar en problemas y que se constituyen en aspectos a ser inspeccionados, incluso la comunidad académica puede dar su opinión, la que tendrá por supuesto mayor aceptación y finalmente los medios de comunicación deberán

transmitir adecuadamente los resultados de las evaluaciones, fomentando la transparencia de la labor estatal.

Sobre equipo o grupo inspector se exige que sea multidisciplinario (profesionales gubernamentales quiénes serán responsables de la realización del examen de rendimiento, donde por ejemplo el jefe de comisión dirige toda la intervención, asignando para ello los roles, funciones y responsabilidades a los integrantes de dicho equipo, de acuerdo a su nivel de conocimientos y experiencia en la materia a examinar, así éste constata el cumplimiento cabal de la evaluación como está establecida para la organización o área donde se detectó cierta problemática, garantizando la calidad de la inspectoría, sin embargo los integrantes del equipo interventor siguen apoyando en el diseño e implementación del plan de inspección, indicando que se puede contar con profesionales idóneos, solicitando sus servicios en calidad de (personas naturales o jurídicas) que asuman la responsabilidad de elevar los informes especializados que implique la mencionada inspección o verificación - control.

En este escenario los integrantes del equipo inspector orientan y dirigen su accionar teniendo en cuenta en todo momento el cumplimiento de los principios de autonomía, correspondencia, preparación académica, actuando de manera profesional y con el criterio común y propio de este proceso como es la discreción o confidencialidad, estando presente siempre el comportamiento ético, de ser así cumplirá su propósito como es la evaluación del cumplimiento de las políticas y estrategias estatales; la utilización adecuada de métodos de investigación social y económica; análisis de la estructura y funcionamiento del Estado y sus organizaciones, tal como la funcionalidad y operatividad de los sistemas administrativos, mediante la evaluación al manejo presupuestal y lo concerniente a las acciones de contrataciones, a la ejecución de inversión

o gasto, etc.), según la directiva emitida por el órgano inspector correspondiente.

Cuando hablamos de inspectoría y evaluación de rendimiento nos referimos básicamente al examen que considera el proceso en el cumplimiento de la planificación y ejecución de las acciones seguimiento, asistencia y asesoría a la realización de sugerencias que deben ser asumidas antes y después del servicio y atención al cliente o usuario, terminando con el visto bueno de conformidad y registro del documento: la organización de atención para el informe de inspectoría y el cierre que implique desde ya el acompañamiento en la implementación de las recomendaciones que resulten de dicha intervención.

En este contexto el planeamiento considera diversos procedimientos como la decisión de abordar una situación o necesidad que afecta a la ciudadanía en una determinada comunidad o región), que se convierte en el campo o espacio a ser intervenido y que podría ser del bien o servicio que pasa por una verificación y control estatal, siendo su propósito el de lograr un resultado esperado), sin perder de vista el problema vinculado con los objetivos planteados por la organización, respecto a los criterios, parámetros e indicadores de niveles de eficacia, altas tasas de eficiencia, grados aceptables de economía o significatividad de la calidad). Este escenario que se describe conduce a la elaboración del documento final a cargo del equipo evaluador) y a la realización del cierre del proceso de planeamiento, el cual ubica los instrumentos y archivos que evidencian esta acción en el sistema informático establezca por la instancia de control.

Indicar en esta etapa que sobre el servicio de inspectoría de gestión exige el periodo de la planificación, cuyos procesos se enmarcan con la comprensión del tema a intervenir y su problema asociado, realizando el

análisis de sus relaciones causales, con preguntas reflexivas y cuestionadoras, en función a lograr objetivos claros, que considere a criterios pertinentes, teniendo en cuenta el alcance y la utilización de una acertada metodología, aterrizando al final en la matriz de planificación, programa y conformidad del plan. El proceso de planificación concluye con la elaboración del plan de evaluación o inspección, el que contiene preferentemente el panel de planificación y el programa de inspectoría, al verificar que todo se haya desarrollado según el propósito señalado por dicha inspectoría.

Sin embargo la etapa de la ejecución se inicia con la acreditación del equipo inspector ante los gestores, estableciendo los objetivos, alcance y resultados, a través del manejo de las evidencias, recojo, registro y procesamiento de datos, revisión de información, matriz de resultados y comentarios de los gestores, siendo el final el documento con los debidos resultados.

Es bueno precisar que en el resumen de los procedimientos se tiene como punto de partida la presentación de evidencias, las cuales son de carácter cuantitativos (incluye datos y cifras numéricas), cualitativos (como es el texto oral, imagen, audiovisual, artefacto) y documentales (citando al texto escrito), precisando a los datos primarios o terciarios (terceros), desde un registro y conjunto de fuentes de información y de un sistema de códigos (que orienta la búsqueda de datos mediante un esquema de categorías que permita recoger, registrar y procesar los mencionados datos, de acuerdo a características comunes), dirigidas finalmente a la formulación y cumplimiento del plan de inspectoría y su posterior cumplimiento de recomendaciones.

En este proceso continuamos con el recojo de datos a partir de la formulación de instrumentos teniendo en cuenta el libro de códigos,

obteniendo datos cuantitativos, cualitativos desde entrevistas, panel de expertos, taller participativo, grupo focal, observación no participante o usuario oculto y documentales: revisión de normas y documentos de gestión, expedientes o literatura especializada.

Sobre la estructura de los documentos de trabajo, el cualitativo y el documental contienen secciones separadas para cada pregunta, en las cuales recogen información de las categorías: descripción, sustento, causas y efectos, por su lado el cuantitativo contiene las secciones o elementos como el estándar: la etapa introductoria, la base de la descripción de datos, la selección de una metodología que responda a la problemática detectada, logrando resultados satisfactorios, arribando a conclusiones, sustentadas en fuentes bibliográficas y presupuestos teóricos, precisiones que ayudan a realizar el análisis en cuanto a la situación encontrada, sus brecha, causas y efectos, cuidando el juicio profesional de los auditores, condiciones orientadas a la presentación del panel de resultados y las recomendaciones a superar las causas de las brechas, comunicando los resultados y evaluar el análisis de los gestores, remitiendo al término los resultados de una manera concisa, ligeros, amigables, rigurosos o exactos y objetivos), para que los gestores envíen sus alternativas de solución formalmente.

Posteriormente se menciona el conjunto de acciones de seguimiento a la ejecución de las recomendaciones y sugerencias donde el titular remite los procedimientos y orientaciones a la unidad orgánica encargada de la implementación de dichas pautas desde mecanismos de mejora que es la responsabilidad que le toca asumir a la entidad para superar las causas de las brechas de rendimiento, asumiendo la secuencia de tareas, difusión, seguimiento y el reporte de cierre del seguimiento, dicho control y aseguramiento de la calidad, conlleva a la aplicación de lineamientos, disposiciones y recursos técnicos, verificando que la insectoría e

intervención, ha sido sujeta a control de calidad en cada una de sus etapas, áreas u organización.

Recursos humanos

Según Rodríguez (2013) señala como el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, prácticas, salud, conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. Por lo tanto implica planear, organizar y desarrollar todo lo relacionado a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. Del mismo modo refiere a una organización que representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El autor expresa que administrar los recursos humanos es conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización, teniendo como objetivos el crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización; establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales, tal como alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

En tal sentido la gestión de recursos humanos realiza el manejo integral en diversas funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son: reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado, capacitar y entrenar, evaluar el desempeño laboral, describir las

responsabilidades que definen cada puesto en la organización, desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que vaya acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal, promocionar el desarrollo del liderazgo, ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos, teniendo presente la solución de conflictos y problemas que se provoquen en el personal, como informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos, al supervisar la administración de los programas de ensayo, desarrollar un marco personal basado en competencias y avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

Para Chiavenato (2000) la gestión de recursos humanos es la relación entre sí de personas y organizaciones, ya que una depende de la otra, para alcanzar las metas a nivel personal y organizacional, cumpliendo un conjunto de políticas y prácticas necesarias desde el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño, en un marco de nuevos desafíos de la sociedad, complementando Alles (2008) al precisar que para ello se debe convocar y seleccionar al personal de acuerdo a perfiles profesionales, capacitar o entrenar en desarrollo de competencias o capacidades según los avances de la ciencia y tecnología, formar en sus carreras y evaluar su desempeño, para ello velar por el cumplimiento de los beneficios, cuidando la higiene y seguridad del trabajador.

En este marco Werther y Davis (2008) señalan como factor primordial y principal de toda entidad a las personas que trabajan en ella, con el ánimo de optimizar su desarrollo para así contribuir con la organización, siendo el mayor propósito la gestión del potencial humano en el logro de las

metas organizacionales, en tanto el esfuerzo de los miembros de la entidad permite tener un efecto positivo y más productivo, logrando las metas organizacionales propuestas por dicha empresa. Del mismo modo Mondy y Noe (2005) coinciden al subrayar que el eje y elemento motor preponderante de toda institución es la persona, de quien depende básicamente el desarrollo organizacional.

Sin embargo Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007) refieren a la seguridad y la prevención de riesgos enmarcados en el cumplimiento de políticas o medidas que debe ofrecer toda entidad en relación a la persona clave del desarrollo institucional, para ello es importante identificar los riesgos laborales que pueden afectar de diversas formas a los trabajadores y dificultar las metas y objetivos de la organización. Siguiendo a Gómez, Balkin, Cardy (2008) en cuanto al desarrollo de las personas refiere que los conceptos de formación y el desarrollo propiamente dicho, no son similares, pero se complementan y vinculan entre sí, el desarrollo pretende potencializar ciertas competencias y capacidades que la organización demanda para su desarrollo.

Por lo tanto William B. Werther y Keith Davis (2008) expresan que para contribuir de manera significativa a la entidad y optimizar sus resultados se debe priorizar los procesos de capacitación y/o actualización del personal, que busque la formación de habilidades técnicas, operativas y administrativas mejorando de manera sorpresiva su desempeño actual.

4.2. Marco conceptual

Actividad:

Es una secuencia de tareas y procedimientos que se traducen en cambios de mejora en cuanto al trato y atención del bien o servicio estatal y que actúan de manera complementaria y articulada en el logro de objetivos y metas.

Actores clave:

Conjunto de integrantes o miembros identificados en una organización donde desempeñan diversos roles, funciones o responsabilidades y que les permite influir en la calidad de entrega del producto o servicio y contribuir a la solución de problemas detectados.

Árbol de problemas:

Es la técnica analítica que plantea las situaciones que originan los problemas y sus respectivas consecuencias, concretizándose en propuestas de solución y que se utiliza en la inspección o evaluación de rendimiento que supere la brecha de resultados insatisfactorios.

Aseguramiento de la calidad:

Es una etapa de la inspección o intervención a una empresa u organización, tal como a un área específica, que conlleva a garantizar si todos los procesos y productos evaluados, controlados y verificados desde diversos instrumentos, cumplen con niveles de calidad, según los estándares definidos, tanto en el escenario nacional como internacional, más aun en un sistema de cambios que marca el avance de la ciencia y tecnología.

Cadena de valor:

Es la secuencia de acciones y procedimientos que operan de forma integrada a través de varios elementos, etapas, conclusiones y sugerencias, las que exigen el seguimiento y asistencia en su implementación.

Calidad:

Es una característica particular del servicio que se ofrece desde una empresa u organización y que responde a parámetros y criterios de exigencia para una mejor inserción al mercado laboral.

Carpeta de servicio:

Es una herramienta producto de una hipótesis de trabajo de lo que se quiere lograr, convirtiéndose en el referente del desarrollo de acciones a cargo de los miembros de una organización, según el problema detectado con sus respectivas soluciones.

Categoría:

Se refiere a las clasificaciones según cualidades y/o características que permite conformar a la vez ciertos aspectos de una realidad.

Causas de la brecha:

Es el espacio que separa entre una situación actual y el escenario donde queremos estar, que se acorta en la medida como sea abordada la problemática y su correspondiente solución, previo análisis y reflexión.

Control de calidad:

Son los niveles de control y verificación de las actividades y procedimientos realizados, en cumplimiento y logro de los estándares y objetivos planteados por la entidad o empresa.

Criterio de auditoría:

Parámetros, vallas, umbrales y niveles crecientes y progresivos de evaluación de la evidencia e interpretación de los resultados, en correspondencia con la visión y objetivos estratégicos de la organización o empresa y que se proponen en el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Datos:

Es el manejo de información sobre un aspecto o hecho, pueden ser (numéricos), (texto oral, imagen, audiovisual, artefacto) y (solo texto escrito), clasificados en primarios, secundarios y terciarios a través de otros terceros que brindan lo solicitado en cuanto a los conocimientos.

Dimensiones de desempeño:

Se refiere a las variables y dimensiones de desempeño sobre la calidad de atención y servicio estatal y que se realiza en forma individual o conjunta (colectiva).

Documentación de auditoría:

Conjunto de procedimientos, fases y etapas que considera el planeamiento de la inspección o examen y sobre todo el seguimiento a las recomendaciones, las que ayudarán a obtener nuevos y mejores resultados.

Efectos de la brecha:

Es la distancia que se puede acercar o alejar de acuerdo a la intención de planificación de querer abordar una problemática y contribuir con su solución.

Eficacia:

Se considera al nivel de logro de resultados que generan condiciones de satisfacción en la atención que reciben los usuarios y lo expresan con señales de conformidad.

Eficiencia:

Se define como la articulación a nivel de entradas, procesos y resultados, orientados a la optimización de la utilización de los recursos, materiales y potencial humano en el logro de metas establecidas.

Encuesta:

Técnica organizada y sistemática de recolección de datos u otras fuentes, mediante instrumentos estandarizados y diseñados por la comisión; debe estar debidamente seleccionada y aplicada en correspondencia a la intervención de la inspección en cada una de sus etapas y procesos.

Estructura de preguntas de inspectoría:

Son las interrogantes y reflexiones que se orientan al abordaje del problema para el análisis respectivo a nivel de causas, efectos, estrategias y cambios o resultados y que aterrizan en el cumplimiento de sugerencias.

Estudio de caso:

Es el método que incluye diversos procedimientos y actividades para comprender preferentemente la real situación de la organización o una unidad específica, realizando por lo tanto el recojo de datos que involucran múltiples fuentes de información, desde el problema y soluciones.

Evaluación:

Es el proceso de reflexión crítica, analítica, sistemática y objetiva sobre las acciones de inspectoría e intervención pública, que permite asumir la respectiva valoración, actuando con pertinencia al abordar la problemática de la organización y/o área u oficina, cuya decisiones de mejoras se realizan teniendo el horizonte del impacto y sostenibilidad.

Gestores:

Es el conjunto de integrantes o miembros que conforman una organización o empresa, unos con mayores responsabilidades y desafíos que otros, en la calidad de servicio que se oferta y que se concentra en algunos más que los demás las acciones de inspectoría o intervención.

Informe de inspectoría:

Es la herramienta e instrumento técnico y legal propio del equipo de inspectoría que lleva consigo diversos componentes, otorgando un valor agregado de análisis en cada uno de ellos para garantizar el cumplimiento de las sugerencias y la visualización de mejoras y cambios de la

organización en su integralidad, también se define como el instrumento que evidencia la calidad de la intervención como proceso y responsabilidad del equipo de profesionales que conforman el equipo inspector o evaluador en su actuación a nivel de organización o área específica.

Informe de síntesis:

Se expresa como el resumen objetivo de los resultados, recomendaciones y acciones de mejora y propuestas a ser desarrolladas en la organización o empresa.

Instrumento:

Es el medio que permite realizar el recojo de información y datos para su posterior procesamiento, análisis, valoración y toma de decisiones.

Insumos:

Se refiere al conjunto de materiales físicos y financieros, al potencial humano y otros recursos y procesos que resultan necesarios para darle la funcionalidad y operatividad a la empresa, cuyas deficiencias posteriores definen una intervención al querer rescatar y mantener su propósito organizacional.

Intervención pública:

Está marcada como la responsabilidad que asume un equipo inspector ante el incumplimiento de las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos por la organización y percepción del grado de insatisfacción del usuario o población.

Registro de medios de información:

Se refiere al inventario de datos o información debidamente organizada, seleccionada, analizada y sistematizada, utilizados como evidencias y/o medios de verificación de los resultados obtenidos por el equipo inspector.

Plan de auditoría:

Es el instrumento técnico y **legal** producto de la evaluación al área u organización, el cual contiene las preguntas y la metodología a emplear, tal como la tabla de componentes. Orienta la ejecución del servicio de inspectoría desde su etapa de planificación hasta la emisión del informe correspondiente.

Población objetivo:

Se considera al conjunto de personas consideradas en la intervención pública desde criterios de focalización.

Población beneficiaria:

Personas de la comunidad o región que reciben el servicio público bajo los principios de calidad, según los parámetros establecidos por el mercado y la globalización.

Dificultad asociada:

Es la debilidad o puntos críticos en el área u organización que demanda una determinada intervención, la cual debe realizarse en forma oportuna y pertinente y sobre todo abordar la problemática en su conjunto e integralidad.

Rendición de cuentas:

Informe que evidencia la gestión correcta de recursos públicos de acuerdo a las normas los resultados obtenidos.

Resultado de auditoría:

Logros obtenidos en términos de análisis de eficacia, eficiencia, economía o calidad desde la situación encontrada, criterio, brecha, causas y efectos.

Seguimiento:

Se define como el conjunto de sugerencias y recomendaciones del equipo inspector que deben ser cumplidas de manera sistemática y responsable por la organización o empresa en la consecución de sus fines y propósitos.

Situación de hallazgos:

Es el escenario de situaciones y condiciones relevantes encontradas en la intervención de la gestión, tal cual se manifiestan en ese momento.

Supervisión:

Es el proceso técnico orientado a la verificación y control del cumplimiento de las recomendaciones a cargo del personal o área específica de la organización y que exige un plan específico.

Tema de interés:

Es el problema, situación o condición que afecta a la institución u organización y que amerita realizar la intervención estatal para superar dichas deficiencias.

Triangulación dentro del método:

Es la contrastación cruzada que relaciona la consistencia interna de los componentes propios de la inspectoría, en el logro de los resultados establecidos para alcanzar la validez externa.

Valor agregado de la inspectoría:

Es el aspecto adicional a la intervención en el logro de los objetivos establecidos, con nuevas perspectivas de análisis y una visión independiente y rectora en la mejora del rendimiento.

Variable:

Son características o cualidades de una determinada situación o condición al interior de la organización y que influyen en su funcionamiento en diferentes aspectos, debiendo abordarse a partir de un conjunto de dimensiones e indicadores.

5. Propuesta (Plan de Mejora)

Con la finalidad de superar las debilidades, la entidad deberá implementar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Previa dotación de mayor capacidad operativa, disponer que el órgano de control institucional de la entidad, ejecute un número mayor de auditorías de desempeño, lo que permitirá evaluar la estructura organizacional y medir el grado de eficacia, eficiencia y economía del manejo de los recursos financieros, económicos y humanos, así como evaluar la calidad de los servicios públicos que oferta la municipalidad; cuyos resultados propondrán alternativas de solución respecto a las deficiencias advertidas.
- ✓ Implementar políticas de gestión que reconozca la auditoría de desempeño como herramienta de control, lo que permitirá ejecutar medidas correctivas para mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia de los procesos de selección de personal, garantizando su idoneidad según los perfiles profesionales.
- ✓ Implementar políticas de comportamiento organizacional, para que los servidores puedan cumplir sus labores con diligencia y efectividad.
- ✓ Implementar directivas que promuevan la ejecución de programas de capacitación y el entrenamiento de personal para alcanzar un mejor desempeño de sus actividades.
- ✓ Formular indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan evaluar o medir la eficiencia, eficacia, economía y calidad de atención a la población.

6. Resultados

6.1. Análisis de la encuesta

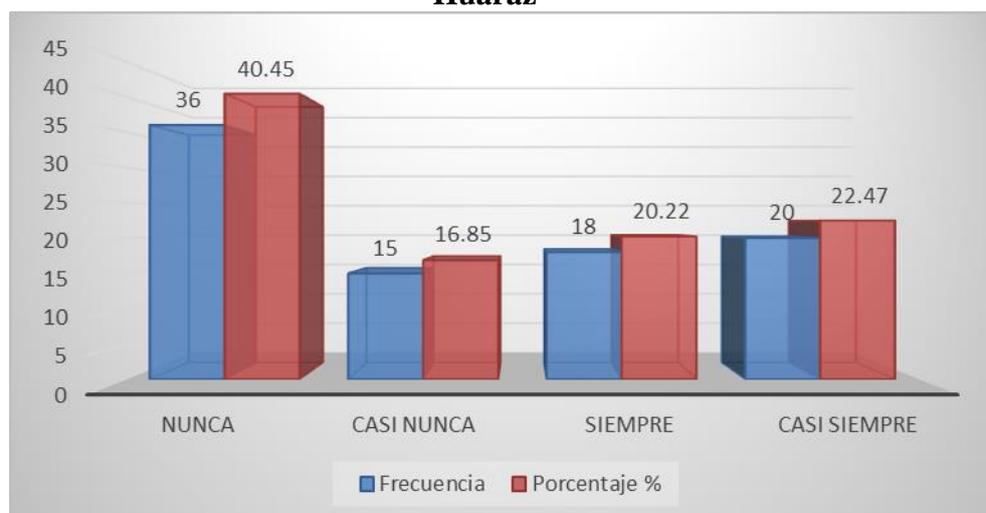
TABLA 1. La auditoría de desempeño permite al sistema de recursos humanos lograr los objetivos planteados por la municipalidad Provincial de Huaraz.

Item	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	36	40.45
Casi nunca	15	16.85
Siempre	18	20.22
Casi siempre	20	22.47
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 01
La auditoría de desempeño permite al sistema de recursos humanos lograr los objetivos planteados por la municipalidad Provincial de Huaraz



Interpretación:

De la figura N° 1 se tiene que el 40.45% de los encuestados manifestaron que nunca la auditoría de desempeño permite al sistema de recursos humanos lograr los objetivos planteados por la municipalidad Provincial de Huaraz; el 22.47% expresó que casi siempre; el 20.22% explicó que siempre; y el 16.85% consideró que casi nunca.

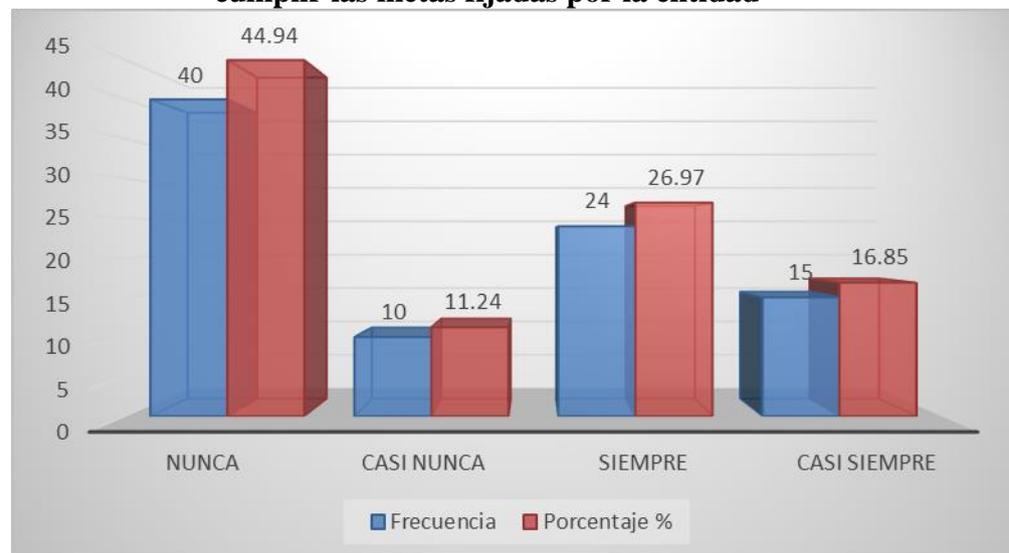
TABLA 2. La auditoría de desempeño permite al sistema de recursos humanos cumplir las metas fijadas por la entidad.

Item	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	40	44.94
Casi nunca	10	11.24
Siempre	24	26.97
Casi siempre	15	16.85
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 02
La auditoría de desempeño permite al sistema de recursos humanos cumplir las metas fijadas por la entidad



Interpretación:

De la figura N° 2 se tiene que el 44.94% de los encuestados expresaron que nunca la auditoría de desempeño permite al sistema de recursos humanos cumplir las metas fijadas por la entidad; el 26.97% consideró que siempre; el 16.85% manifestó que casi siempre; y el 11.24% explicó que casi nunca.

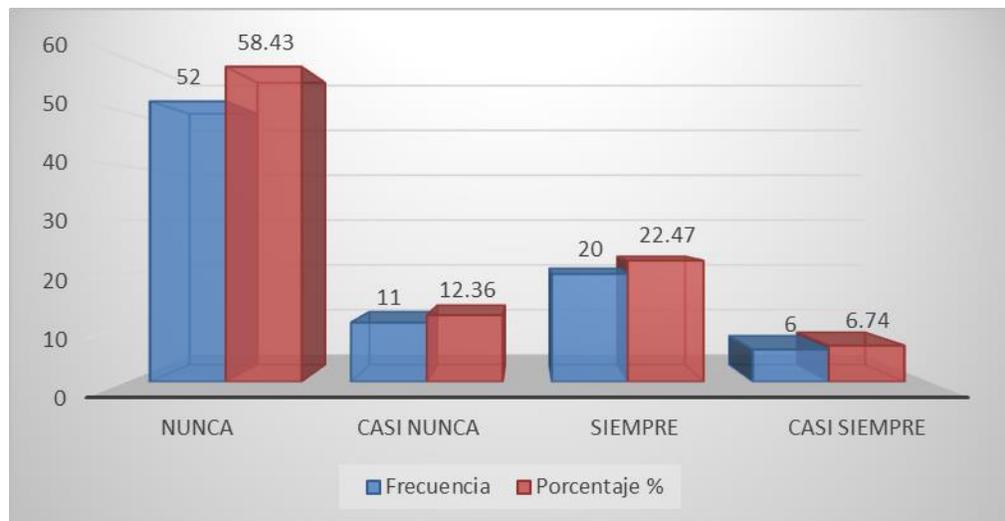
TABLA 3. La auditoría de desempeño permite utilizar con eficiencia los recursos humanos, económicos y financieros de la entidad.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	52	58.43
Casi nunca	11	12.36
Siempre	20	22.47
Casi siempre	6	6.74
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 03
La auditoría de desempeño permite utilizar con eficiencia los recursos humanos, económicos y financieros de la entidad



Interpretación:

De la figura N° 3 se tiene que el 58.43% de los encuestados expresaron que nunca la auditoría de desempeño permite utilizar con eficiencia los recursos humanos, económicos y financieros de la entidad; el 22.47% consideró que siempre; el 12.36% manifestó que casi nunca; y el 6.74% explicó que casi siempre.

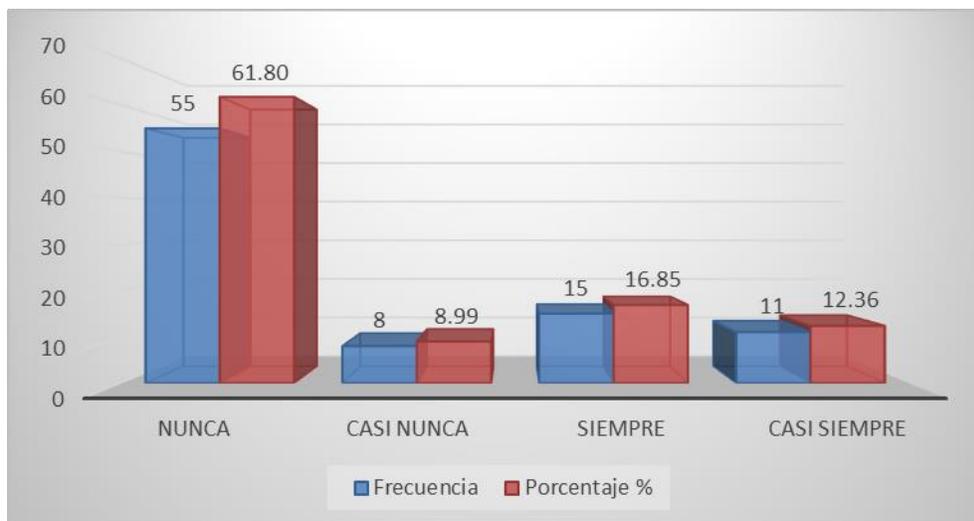
TABLA 4. La auditoría de desempeño permite la eficiencia en la prestación de servicios públicos realizados por los trabajadores de la entidad.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	55	61.80
Casi nunca	8	8.99
Siempre	15	16.85
Casi siempre	11	12.36
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 04
La auditoría de desempeño permite la eficiencia en la prestación de servicios públicos realizados por los trabajadores de la entidad



Interpretación:

De la figura N° 4 se tiene que el 61.80% de los encuestados expresaron que nunca la auditoría de desempeño permite la eficiencia en la prestación de servicios públicos realizados por los trabajadores de la entidad; el 16.85% consideró que siempre; el 12.36% manifestó que casi siempre; y el 8.99% explicó que casi nunca.

TABLA 5. La auditoría de desempeño al evaluar el uso de los procesos técnicos aplicados por el sistema de recursos humanos ayuda al cumplimiento de las políticas de personal.

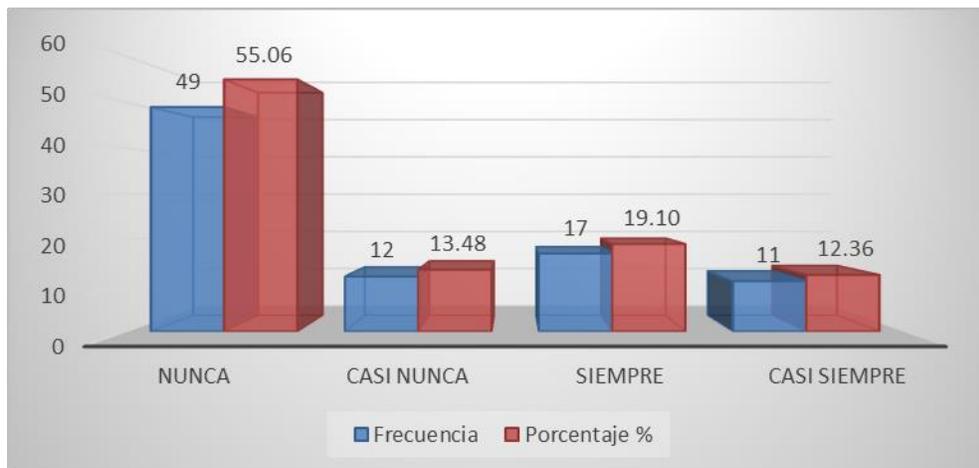
Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	49	55.06
Casi nunca	12	13.48
Siempre	17	19.10
Casi siempre	11	12.36
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 05

La auditoría de desempeño al evaluar el uso de los procesos técnicos aplicados por el sistema de recursos humanos ayuda al cumplimiento de las políticas de personal



Interpretación:

De la figura N° 5 se tiene que el 55.06% de los encuestados expresaron que nunca la auditoría de desempeño al evaluar el uso de los procesos técnicos aplicados por el sistema de recursos humanos ayuda al cumplimiento de las políticas de personal; el 19.10% consideró que siempre; el 13.48% manifestó que casi nunca; y el 12.36% explicó que casi siempre.

TABLA 6. La auditoría de desempeño al evaluar la aplicación de los procesos técnicos relacionados al cumplimiento de procedimientos de recursos humanos fortalece el rendimiento del personal de la entidad.

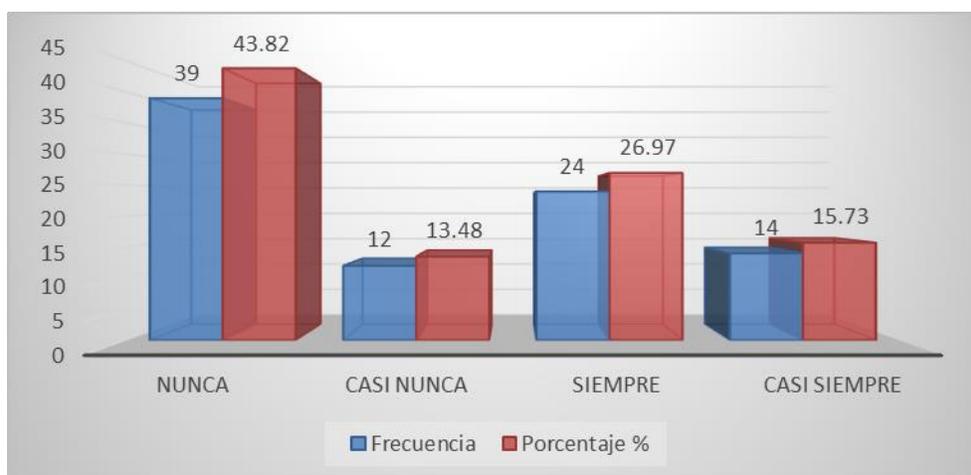
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	39	43.82
Casi nunca	12	13.48
Siempre	24	26.97
Casi siempre	14	15.73
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 06

La auditoría de desempeño al evaluar la aplicación de los procesos técnicos relacionados al cumplimiento de procedimientos de recursos humanos fortalece el rendimiento del personal de la entidad



Interpretación:

De la figura N° 6 se tiene que el 43.82% de los encuestados expresaron que nunca la auditoría de desempeño al evaluar la aplicación de los procesos técnicos relacionados al cumplimiento de procedimientos de recursos humanos fortalece el rendimiento del personal de la entidad; el 26.97% consideró que siempre; el 15.73% manifestó que casi siempre; y el 13.48% explicó que casi nunca.

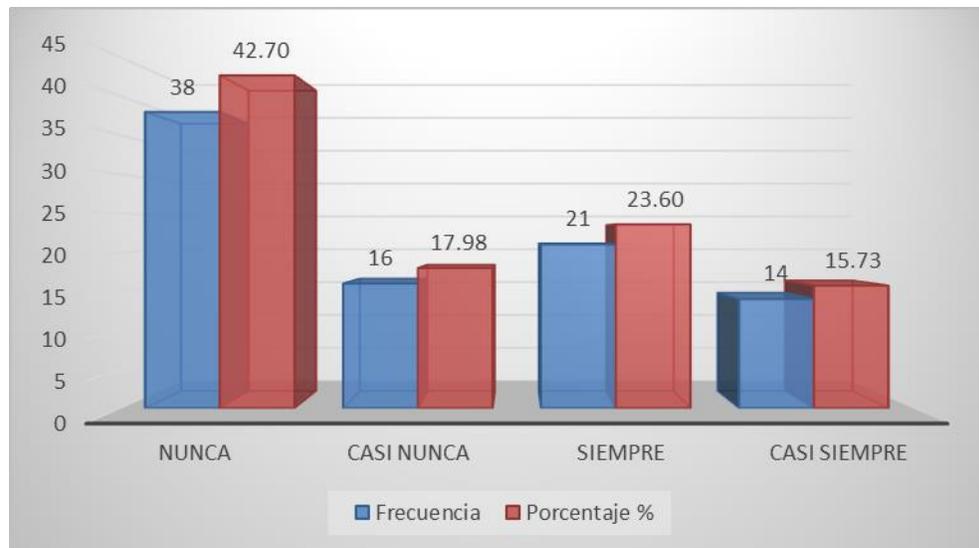
TABLA 7. La auditoría de desempeño al revisar los procesos técnicos de personal evidencia el manejo racional de los recursos humanos.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	38	42.70
Casi nunca	16	17.98
Siempre	21	23.60
Casi siempre	14	15.73
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 07
La auditoría de desempeño al revisar los procesos técnicos de personal evidencia el manejo racional de los recursos humanos



Interpretación:

De la figura N° 7 se tiene que el 42.70% de los encuestados expresaron que nunca la auditoría de desempeño al revisar los procesos técnicos de personal evidencia el manejo racional de los recursos humanos; el 23.60% consideró que siempre; el 17.98% manifestó que casi nunca; y el 15.73% explicó que casi siempre.

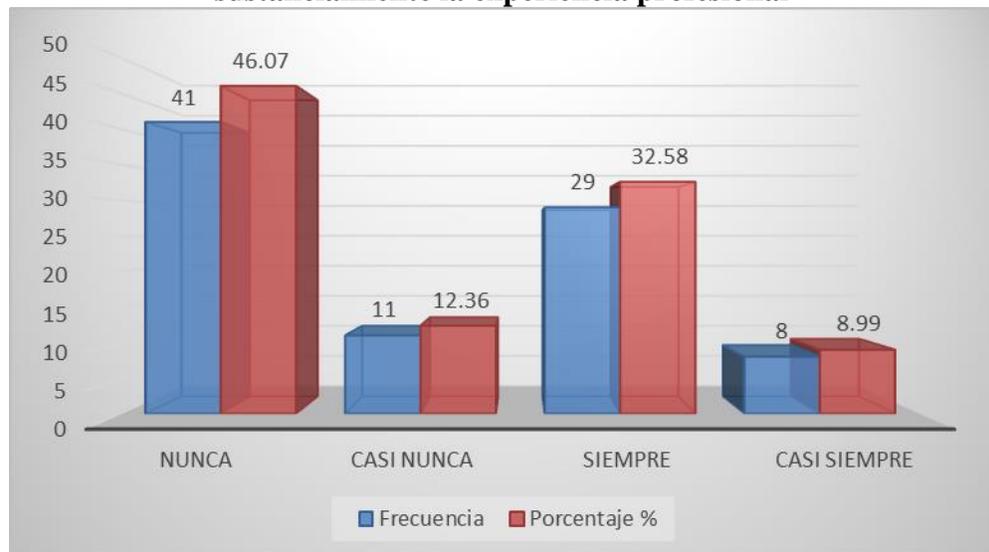
TABLA 8. En las acciones del sistema de personal, la entidad valora sustancialmente la experiencia profesional.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	41	46.07
Casi nunca	11	12.36
Siempre	29	32.58
Casi siempre	8	8.99
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 08
En las acciones del sistema de personal, la entidad valora sustancialmente la experiencia profesional



Interpretación:

De la figura N° 8 se tiene que el 46.07% de los encuestados expresaron que nunca en las acciones del sistema de personal, la entidad valora sustancialmente la experiencia profesional; el 32.58% consideró que siempre; el 12.36% manifestó que casi nunca; y el 8.99% explicó que casi siempre.

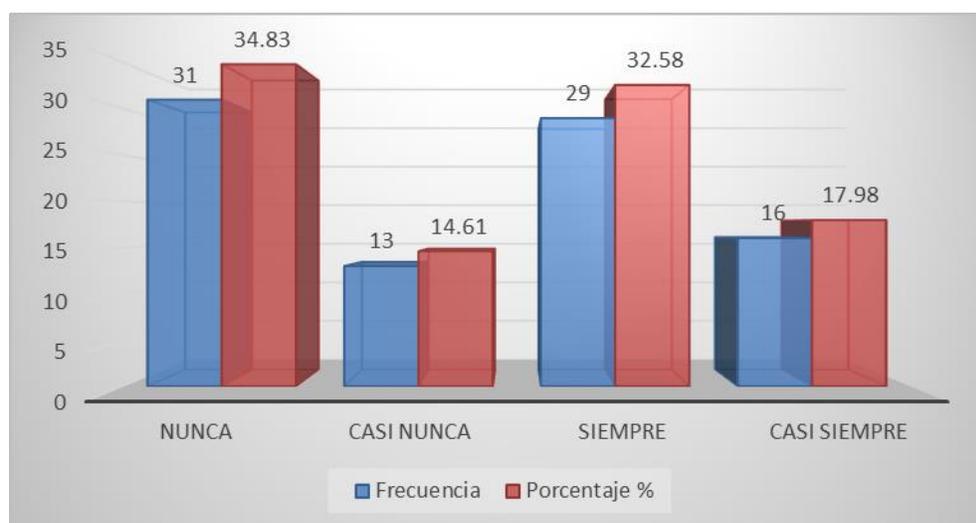
TABLA 9. La capacitación profesional es requisito importante en la selección de personal.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	31	34.83
Casi nunca	13	14.61
Siempre	29	32.58
Casi siempre	16	17.98
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 09
La capacitación profesional es requisito importante en la selección de personal



Interpretación:

De la figura N° 9 se tiene que el 34.83% de los encuestados expresaron que nunca la capacitación profesional es requisito importante en la selección de personal; el 32.58% consideró que siempre; el 17.98% manifestó que casi siempre; y el 14.61% explicó que casi nunca.

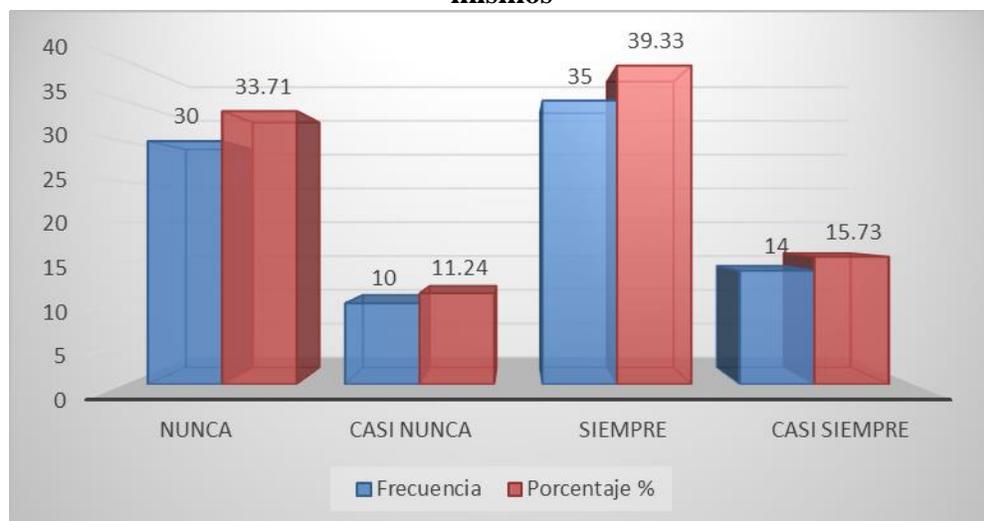
TABLA 10. La auditoría de desempeño al evaluar los procesos de selección de personal incide en la experiencia y capacitación profesional de los mismos.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	30	33.71
Casi nunca	10	11.24
Siempre	35	39.33
Casi siempre	14	15.73
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 10
La auditoría de desempeño al evaluar los procesos de selección de personal incide en la experiencia y capacitación profesional de los mismos



Interpretación:

De la figura N° 10 se tiene que el 39.33% de los encuestados expresaron que siempre la auditoría de desempeño al evaluar los procesos de selección de personal incide en la experiencia y capacitación profesional de los mismos; el 33.71% consideró que nunca; el 15.73% manifestó que casi siempre; y el 11.24% explicó que casi nunca.

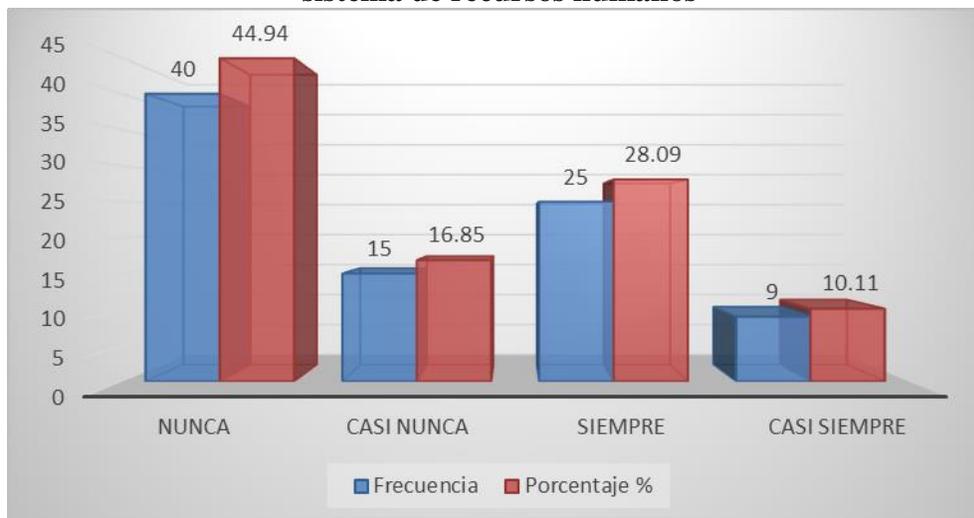
TABLA 11. Los servidores encargados de los procesos de selección de personal cuentan con experiencia profesional que garantice la efectividad del sistema de recursos humanos.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	40	44.94
Casi nunca	15	16.85
Siempre	25	28.09
Casi siempre	9	10.11
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 11
Los servidores encargados de los procesos de selección de personal cuentan con experiencia profesional que garantice la efectividad del sistema de recursos humanos



Interpretación:

De la figura N° 11 se tiene que el 44.94% de los encuestados expresaron que nunca los servidores encargados de los procesos de selección de personal cuentan con experiencia profesional que garantice la efectividad del sistema de recursos humanos; el 28.09% consideró que siempre; el 16.85% manifestó que casi nunca; y el 10.11% explicó que casi siempre.

TABLA 12. En las acciones del sistema de personal la entidad prioriza la transparencia, honestidad y responsabilidad de los postulantes.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	52	58.43
Casi nunca	6	6.74
Siempre	11	12.36
Casi siempre	20	22.47
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 12

En las acciones del sistema del personal la entidad prioriza la transparencia, honestidad y responsabilidad de los postulantes



Interpretación:

De la figura N° 12 se tiene que el 58.43% de los encuestados expresaron que nunca en las acciones del sistema de personal, la entidad prioriza la transparencia, honestidad y responsabilidad de los postulantes; el 22.47% consideró que casi siempre; el 12.36% manifestó que siempre; y el 6.74% explicó que casi nunca.

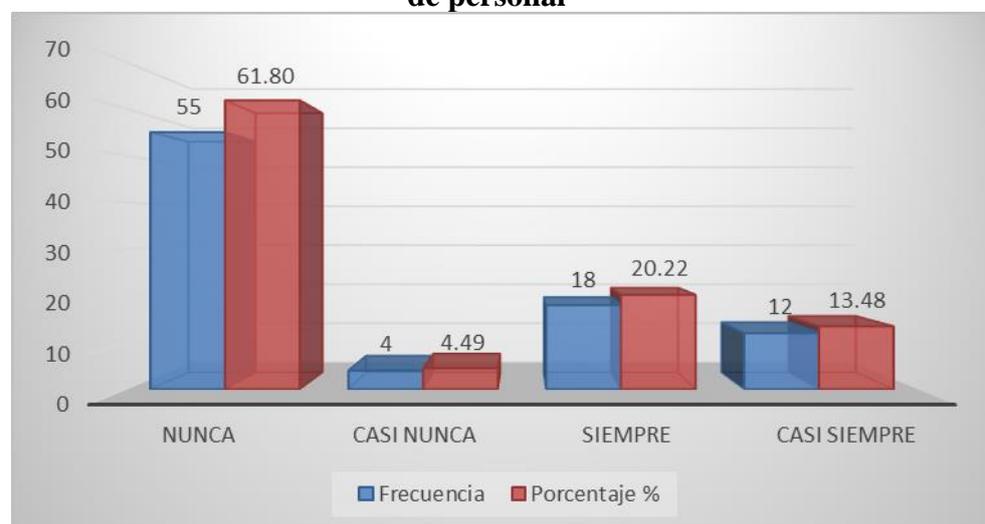
TABLA 13. La entidad implementa programas de capacitación y/o actualización de personal.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	55	61.80
Casi nunca	4	4.49
Siempre	18	20.22
Casi siempre	12	13.48
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 13
La entidad implementa programas de capacitación y/o actualización de personal



Interpretación:

De la figura N° 13 se tiene que el 61.80% de los encuestados expresaron que nunca la entidad implementa programas de capacitación y/o actualización de personal; 20.22% consideró que siempre; el 13.48% manifestó que casi siempre; y el 4.49% explicó que casi nunca.

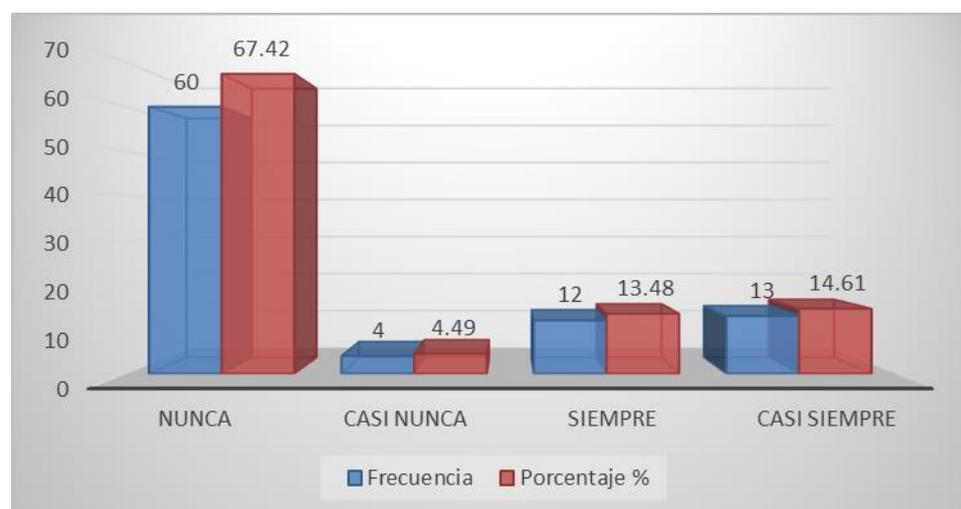
TABLA 14. La auditoría de desempeño mejora la calidad de los servicios brindados a los usuarios externos de la entidad.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	60	67.42
Casi nunca	4	4.49
Siempre	12	13.48
Casi siempre	13	14.61
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 14
La auditoría de desempeño mejora la calidad de los servicios brindados a los usuarios externos de la entidad



Interpretación:

De la figura N° 14 se tiene que el 67.42% de los encuestados expresaron que nunca la auditoría de desempeño mejora la calidad de los servicios brindados a los usuarios externos de la entidad; 14.61% consideró que casi siempre; el 13.48% manifestó que siempre; y el 4.49% explicó que casi nunca.

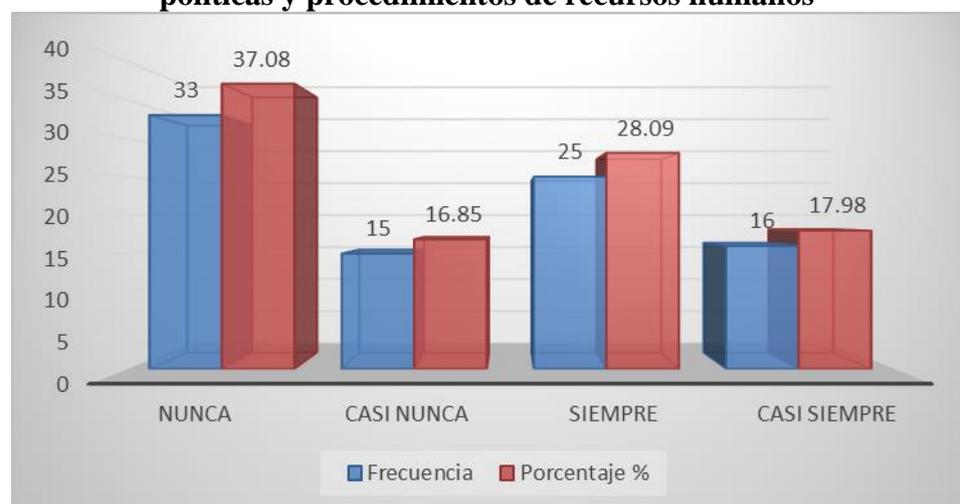
TABLA 15. La inspectoría de rendimiento contribuye con la mejora de las políticas y procedimientos de recursos humanos.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	33	37.08
Casi nunca	15	16.85
Siempre	25	28.09
Casi siempre	16	17.98
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 15
La inspectoría de rendimiento contribuye con la mejora de las políticas y procedimientos de recursos humanos



Interpretación:

De la figura N° 15 se tiene que el 37.08% de los encuestados expresaron que nunca la **inspectoría de rendimiento** contribuye con la mejora de las políticas y procedimientos de recursos humanos; 28.09% consideró que siempre; el 17.98% manifestó que casi siempre; y el 16.85% explicó que casi nunca.

TABLA 16. Las recomendaciones de la inspección de rendimiento contribuyen con las 3E y calidad de la gestión de recursos humanos.

Tipo	Frecue	Porcentaje
Nunca	29	32.58
Casi nunca	7	7.87
Siempre	34	38.20
Casi siempre	19	21.35
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Gráfico N° 16
Las recomendaciones de la inspección de rendimiento contribuyen con las 3E y calidad de la gestión de recursos humanos



Interpretación:

De la figura N° 16 se tiene que el 38.20% de los encuestados expresaron que las recomendaciones de la auditoría de desempeño contribuyen con las 3E y calidad de la gestión de recursos humanos; 32.58% consideró que nunca; el 21.35% manifestó que casi siempre; y el 7.87% explicó que casi nunca.

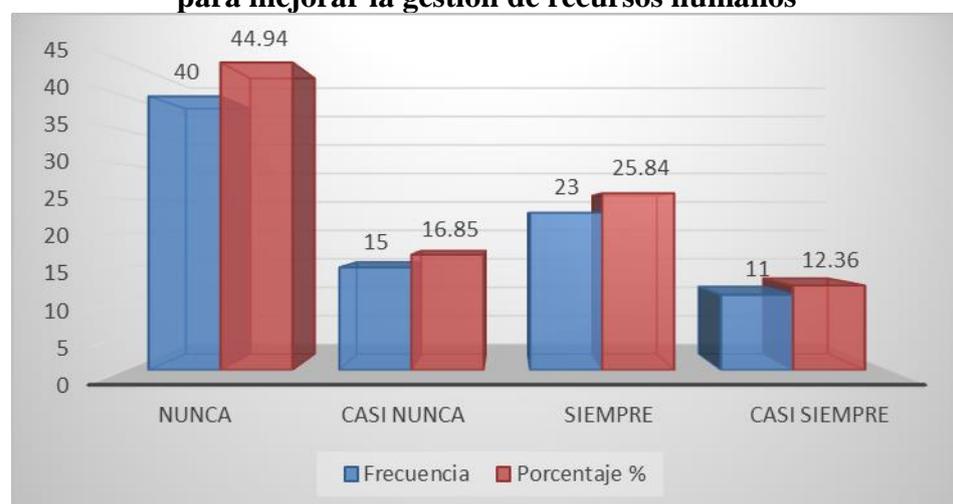
TABLA 17. La auditoría de desempeño constituye una herramienta de control para mejorar la gestión de recursos humanos.

Tipo	Frecue	Porcentaje
Nunca	40	44.94
Casi nunca	15	16.85
Siempre	23	25.84
Casi siempre	11	12.36
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 17
La auditoría de desempeño constituye una herramienta de control para mejorar la gestión de recursos humanos



Interpretación:

De la figura N° 17 se tiene que el 44.94% de los encuestados expresaron que nunca la auditoría de desempeño constituye una herramienta de control para mejorar la gestión de recursos humanos; 25.84% consideró que siempre; el 16.85% manifestó que casi nunca; y el 12.36% explicó que casi siempre.

TABLA 18. La municipalidad implementa indicadores de rendimiento para intervenir con objetividad la optimización de los recursos humanos.

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	69	77.53
Casi nunca	2	2.25
Siempre	7	7.87
Casi siempre	11	12.36
Total	89	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la municipalidad provincial de Huaraz.

Elaborado por: Investigadora.

Figura N° 18
La municipalidad implementa indicadores de rendimiento para intervenir con objetividad la optimización de los recursos humanos



Interpretación:

De la figura N° 18 se tiene que el 77.53% de los encuestados expresaron que nunca la municipalidad implementa indicadores de rendimiento para intervenir con objetividad la optimización de los recursos humanos; 12.36% consideró que casi siempre; el 7.87% manifestó que siempre; y el 2.25% explicó que casi nunca.

7. Conclusiones

- Que la relación entre resultados de la inspección de rendimiento y acciones técnicas de personal del sistema de recursos humanos de la municipalidad provincial de Huaraz, éstos son displicentes ya que no se toma en cuenta los resultados de la auditoría de desempeño, siendo confirmado por los resultados de las tablas 1, 2, 3 y 4 y figura 1, 2, 3 y 4.
- Que la relación eficacia - eficiencia de la inspección de rendimiento y los procesos de selección de personal de la municipalidad se tiene que no se ha implementado adecuadamente la auditoría de desempeño razón por la cual no es eficiente ni eficaz, lo que fue corroborado con las tablas 5, 6, 7 y 8 y figura 5, 6, 7 y 8.
- Que la evaluación de la gestión del sistema de recursos humanos se tiene que no se encuentra debidamente estructurado, lo que fue confirmado con los resultados de las tablas 9, 10, 11 y 12 y figura 9, 10, 11 y 12.
- Que la incidencia de la auditoría de desempeño en el sistema de recursos humanos se tiene que la influencia es precaria toda vez que el sistema nacional de control realiza escasas inspección de rendimiento, lo que es corroborado con las tablas 13, 14, 15 y 18 y figura 13, 14, 15 y 18.

Bibliografía

- Baquero, N. (2014). *Auditoría estratégica aplicada a la unidad de recursos humanos de la Contraloría General del Estado de Monagas – Ecuador*. Monagas.
- Blanco, Y. (1997). *Reingeniería y gestión empresarial*. México.
- Carlos Pérez y Mauricio Quito. (2014). *Desarrollo de una auditoria de gestión en el área de servicio de aseo de la alcaldía municipal de san francisco gotera, departamento de Morazán*. El Salvador.
- Freire, C. (2015). *Auditoría de gestión a los recursos humanos del Gobierno Municipal de Cayambe, Ecuador 2014*. Cayambe.
- Frias, J. (2016). *La auditoría de gestión como instrumento de control y evaluación para innovar la gestión en la municipalidad provincial de Bagua*. Lambayeque.
- J. Mas y C. Ramio . (1999). *Técnicas de auditoría operativa aplicadas a la Administración Pública*. Catalunya: Generalitat de Catalunya.
- J. Trigueros y J Reig . (1996). *Técnicas y procedimientos de auditoría operativa*. Madrid: Revista técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.
- Konja Flores y Huby Gutiérrez. (2003). *Labor del auditor ante la auditoria de gestión*. Madrid.
- Maldonado, J. (2014). *Situación del empleo en el Sector Publico en el Sector La Libertad*. Trujillo.
- Rafael Redondo, Xavier Llopart y Dunia Duran. (1996). *Auditoría de gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Renato Icanaqué y Jhesenia Neyra. (2016). *Auditoria administrativa como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario*. Pimental.

República, C. G. (5 de mayo de 2016). Auditoría de desempeño. *El Peruano*, págs. 586291-586313. Obtenido de albacete: <http://www.albacete.org/personalantoniobueno/AAPP/Tema2012.htm>

Saavedra, M. (2014). *Auditoría de gestión en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión*. Chiclayo.

Stefani Castillo y Carmen Castro. (2015). *Influencia de la auditoría administrativa para la eficiencia y eficacia en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital de Cachicadan, año 2015*. Trujillo.

Valcarcel, J. (2000). *Auditoría administrativa*. Bogotá: Ecos.

Villatoro, S. (2014). *Auditoría de la gestión del recurso humano en una pequeña empresa. Caso: transporte de carga G&G*". Guatemala.

Anexo



Universidad "San Pedro"
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela Académico Profesional de Contabilidad

Anexo N° 1

Tema de investigación:

Auditoría de desempeño y sistema de recursos humanos de la municipalidad provincial de Huaraz, período 2018.

1. GENERALIDADES:

Esta información será utilizada en forma confidencial y anónima, es importante que proporcione información veraz.

1.1. Datos del informante: complete o marque con un aspa (x).

- a. Cargo categoría :
- b. Tiempo de servicio en la empresa :
- c. Edad : _____ años
- d. Sexo : Masculino Femenino
- e. Relación laboral: Nombrado Contratado Serv. No personales

Instrucciones: marque con un aspa (x) cada una de las afirmaciones, considerando la siguiente escala de valoración:

0	= Nunca	2	= Casi siempre
1	= Casi nunca	3	= Siempre

2. CUESTIONARIO:

De los aspectos relativos a la auditoría de desempeño y sistema de recursos humanos de la municipalidad provincial de Huaraz, analice y marque con un aspa (x), lo que se evidenció en la entidad, para lo cual considere las instrucciones siguientes:

N°	Preguntas	Alternativas			
		0	1	2	3
1.	¿La auditoría de desempeño permite al sistema de recursos humanos lograr los objetivos planteados por la municipalidad Provincial de Huaraz?				
2.	¿La auditoría de desempeño permite al sistema de recursos humanos cumplir las metas fijadas por la entidad?				
3.	¿La auditoría de desempeño permite utilizar con eficiencia los recursos humanos, económicos y financieros de la entidad?				
4.	¿La auditoría de desempeño permite la eficiencia en la prestación de servicios públicos realizados por los trabajadores de la entidad?				
5.	¿La auditoría de desempeño al evaluar el uso de los procesos técnicos aplicados por el sistema de recursos humanos ayuda al				

	cumplimiento de las políticas de personal?				
6.	¿La auditoría de desempeño al evaluar la aplicación de los procesos técnicos relacionados al cumplimiento de procedimientos de recursos humanos fortalece el rendimiento del personal de la entidad?				
7	¿La auditoría de desempeño al revisar los procesos técnicos de personal evidencia el manejo racional de los recursos humanos?				
8	¿En los procesos de selección de personal, la entidad valora sustancialmente la experiencia profesional?				
9	¿La capacitación profesional es requisito importante en la selección de personal?				
10.	¿La auditoría de desempeño al evaluar los procesos de selección de personal incide en la experiencia y capacitación profesional de los mismos?				
11.	¿Los servidores encargados de los procesos de selección de personal cuentan con experiencia profesional que garantice la efectividad del sistema de recursos humanos?				
12.	¿En los procesos de selección de personal la entidad prioriza la transparencia, honestidad y responsabilidad de los postulantes?				
13.	¿La entidad implementa programas de capacitación y/o actualización de personal?				
14.	¿La auditoría de desempeño mejora la calidad de los servicios brindados a los usuarios externos de la entidad?				
15.	¿La auditoría de desempeño contribuye con la mejora de las políticas y procedimientos de recursos humanos?				
16.	¿Las recomendaciones de la auditoría de desempeño contribuyen con la eficiencia, eficacia, economía y calidad de la gestión de recursos humanos?				
17.	¿La auditoría de desempeño constituye una herramienta de control para mejorar la gestión de recursos humanos?				
18.	¿La municipalidad implementa indicadores de desempeño para evaluar con objetividad la gestión de recursos humanos?				