

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y LA MEJORA DE LA  
PRODUCTIVIDAD EN LAS MUNICIPALIDADES DEL PERÚ, ANÁLISIS Y  
PROPUESTA DE ACTUALIDAD”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN  
CONTABILIDAD

**AUTORA:**

ANTONINA PATRICIA ROMERO GUZMÁN

**ASESOR:**

DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

**JURADOS:**

DR. LUIS HUMBERTO MANRIQUE SUÁREZ

DR. CARLOS HERÁCLIDES PAJUELO CAMONES

DR. CARLOS ALBERTO NOVOA URIBE

LIMA- PERÙ

2019

**DEDICATORIA:**

A mí querida familia

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

**ANTONINA PATRICIA ROMERO GUZMÁN**

**AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:  
Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor:  
Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.  
Muchas gracias para todos.

**ANTONINA PATRICIA ROMERO GUZMÁN**

**ÍNDICE**

Carátula	1
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Índice	4
Resumen	8
Abstract	9

**I. INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Descripción del problema	12
1.3. Formulación del problema	15
1.3.1. Problema general	15
1.3.2. Problemas específicos	15
1.4. Antecedentes de la investigación	16
1.5. Justificación de la investigación	20
1.6. Limitaciones de la investigación	20
1.7. Objetivos de la investigación	21
1.7.1. Objetivo general	21
1.7.2. Objetivos específicos	21
1.8. Hipótesis de la investigación	22
1.8.1. Hipótesis general	22
1.8.2. Hipótesis específicas	22

## **II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Bases teóricas generales	24
2.1.1. Administración gubernamental	24
2.1.2. Finanzas gubernamentales	28
2.1.3. Contabilidad gubernamental	29
2.1.4. Control gubernamental	34
2.2. Bases teóricas especializadas	37
2.2.1. Auditoría de recursos humanos	37
2.2.2. Mejora de la Productividad institucional	51
2.2.3. Municipalidades del Perú	58
2.3. Marco conceptual de la investigación	76
2.3.1. Conceptos relacionados con la auditoría de recursos humanos	76
2.3.2. Conceptos relacionados con la productividad institucional	91

## **III: MÉTODO**

3.1. Tipo de investigación	98
3.1.1. Tipo de investigación	98
3.1.2. Nivel de la investigación	99
3.1.3. Métodos de la investigación	99
3.1.4. Diseño de la investigación	99
3.2. Población y muestra de la investigación	100
3.2.1. Población de la investigación	100
3.2.2. Muestra de la investigación	100

3.3. Operacionalización de variables	101
3.3.1. Variables e indicadores de la investigación	101
3.3.2. Definición operacional de las variables	102
3.4. Instrumentos de la investigación	103
3.5. Procedimientos de la investigación	103
3.6. Análisis de datos de la investigación	104
3.7. Consideraciones éticas	106

#### **IV: RESULTADOS**

4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación	111
4.2. Contratación de hipótesis de la investigación	131

#### **V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Discusión de los resultados de la investigación	138
--	-----

#### **VI. CONCLUSIONES**

6.1. Conclusiones	139
-------------------	-----

#### **VII. RECOMENDACIONES**

7.1. Recomendaciones	140
----------------------	-----

<b>VIII. REFRENCIAS</b>	141
<b>IX. ANEXOS</b>	142
Anexo No. 1: Matriz de consistencia	144
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	145
Anexo No. 3: Validación del instrumento por expertos	152
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	155
Anexo No. 5: Definición de términos	157

## **RESUMEN:**

La tesis denominada: **“LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MUNICIPALIDADES DEL PERÚ, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ACTUALIDAD”**; cuyo problema se ha identificado en la productividad de las Municipalidades del Perú. Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿De qué forma la auditoría de recursos humanos podrá mejorar la productividad de las Municipalidades del Perú? Ante la problemática, se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: La auditoría de recursos humanos mejora la productividad de las Municipalidades del Perú. Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Establecer la forma como la auditoría de recursos humanos podrá mejorar la productividad de las Municipalidades del Perú. La investigación es explicativa, descriptiva y correlacional; del nivel descriptivo-explicativo; se utilizó los métodos descriptivo e inductivo. El diseño es el no experimental. La población estuvo compuesta por 1,080 personas y la muestra estuvo compuesta por 278 personas. El tipo de muestreo aplicado es el muestreo probabilístico. Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos fueron las encuestas. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de información: análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación, comprensión de gráficos. Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, registro manual, proceso computarizado con Excel y proceso computarizado con SPSS. El resultado más importante es que el 80 por ciento de los encuestados acepta que la auditoría de recursos humanos mejora la productividad de las Municipalidades del Perú.

**Palabras clave:** Auditoría de recursos humanos, productividad institucional; Municipalidades del Perú



## **ABSTRACT**

The thesis entitled: "**THE AUDIT OF HUMAN RESOURCES AND IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY IN THE MUNICIPALITIES OF PERU, ANALYSIS AND PROPOSAL CURRENT**"; whose problem has been identified in the productivity of Municipalities of Peru. This problem is expressed in the following question: How HR audit can improve the productivity of Municipalities of Peru? The HR audit improves the productivity of Municipalities of Peru: to the problems, the solution through the formulation of the hypothesis is proposed. This work has focused on the following objective: To establish how the HR audit can improve the productivity of Municipalities of Peru. The research is explanatory, descriptive and correlational; descriptive-explanatory level; the descriptive and inductive methods was used. The design is not experimental. The population consisted of 1,080 people and the sample was composed of 278 people. The applied sampling probability sampling. The techniques used for data collection were surveys. The instrument used was the questionnaire, documentary analysis, inquiry, data reconciliation, tabulation, understanding of graphics: the following information analysis techniques were applied and classification system, manual record, computerized process with Excel and computerized process with SPSS: The following data processing techniques applied. The most important result is that 80 percent of respondents agree that HR audit improves the productivity of Municipalities of Peru.

**Keywords:** Audit of human resources, institutional productivity; Municipalities of Peru

## I- INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: **“LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MUNICIPALIDADES DEL PERÚ, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ACTUALIDAD”**, se ha desarrollado en el marco del Reglamento de Grados de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal y el proceso científico generalmente aceptado y cuyo objeto es optar el grado de Doctor en Contabilidad; así como contribuir a la solución de la problemática de la productividad en las Municipalidades del Perú, mediante las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos.

La auditoría de recursos humanos es un método integral de revisión de las políticas, los procedimientos, la documentación y los sistemas de recursos humanos, con el fin de identificar las necesidades de mejora y crecimiento de la función de recursos humanos, así como de asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentos. Este tipo de auditoría facilita amplia información que será de mucha utilidad para la toma de decisiones para asegurar la productividad de las Municipalidades del Perú, que necesitan prestar más y mejores servicios para los vecinos que pagan una carga alta de tributos municipales y que exigen lo mejor para una adecuada convivencia vecinal.

La auditoría de recursos humanos, facilitará información sobre el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores y de acuerdo con dicha información la gerencia municipal puede tomar decisiones para continuar con dichos trabajadores, capacitarlos, entrenarlos e incluso despedirlos si es que reiteradamente no cumplen las funciones para las cuales han sido contratadas por dichas entidades del Estado.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema se identificó en la productividad de las Municipalidades del Perú y será descrito teniendo en cuenta el método inductivo, es decir partiendo de lo particular a lo general, asimismo se tendrá en cuenta las respectivas delimitaciones:

### **Delimitación espacial:**

Este trabajo se desarrolló en las Municipalidades del Perú; especialmente las de Lima Metropolitana.

### **Delimitación temporal:**

Esta investigación ha cubierto el período del año 2012 hasta la actualidad.

### **Delimitación social:**

La investigación ha permitido establecer relaciones sociales con las personas relacionadas con las Municipalidades del Perú.

### **Delimitación teórica:**

En esta investigación tratará las siguientes teorías:

- ❖ Auditoría de recursos humanos
- ❖ Mejora de la productividad institucional
- ❖ Municipalidades del Perú

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El problema se identificó en la productividad de las Municipalidades del Perú, por cuanto los servicios producidos son mínimos considerando los recursos y medios utilizados como voluminosas planillas de trabajadores, adquisiciones adquiridas que según el caso no se utilizan totalmente, se utilizan parcialmente, o utilizándose no se obtiene el mejor aprovechamiento de los mismos. Según la Asociación de Municipalidades del Perú (AMPE), sobre un 100% de productividad que deberían tener las Municipalidades Provinciales ha logrado un promedio de solo 62%, pero el aspecto más delicado es en la Municipalidades Distritales donde el promedio de productividad alcanza el 48%.

Asimismo, se ha determinado que la productividad municipal no está asociada a la eficiencia y el tiempo; se utiliza muchos tiempos y movimientos en la búsqueda de metas, objetivos y misión, y no se logra el mayor carácter productivo del sistema municipal. Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles. La mejor productividad supone una mayor rentabilidad social de las Municipalidades. De esta manera, la gestión de calidad de las Municipalidades busca que cada Municipalidad logre incrementar su productividad institucional.

Al respecto, la Municipalidad Metropolitana de Lima no lidera el desarrollo competitivo de Lima Metropolitana, ni promueve las capacidades y los derechos de sus ciudadanos, no integra la planificación en su accionar los enfoques de desarrollo humano, enfoque de derechos, desarrollo sostenible, gestión de riesgos, equidad de género, innovación tecnológica y competitividad, junto con los principios del buen gobierno. Siendo así la Municipalidad Metropolitana de Lima no ha logrado consolidar el gobierno de Régimen Especial de Lima Metropolitana, ni ha implementado mejora en la gestión, basado en la transparencia, concertación, autoridad y liderazgo, planeamiento y excelencia; en tanto no ejerce las competencias regionales con recursos adecuados ni planificadamente; no ha fortalecido la gestión articulada y participativa del Cercado de Lima ni los mecanismos de participación ciudadana y de coordinación interdistrital e interregional; ni ha potenciado las capacidades humanas y técnicas de los recursos humanos para la gestión institucional con un alto nivel de productividad.

Los hechos o situaciones producidas por la existencia de los síntomas antes indicados tienen su base en las siguientes causas: Falta de políticas relacionadas con la productividad, economía,

eficiencia, efectividad y transparencia en la gestión de las Municipalidades; Aplicación desarticulada de políticas, estrategias, procesos y procedimientos que no facilitan el cumplimiento de las acciones, objetivos, misión y visión institucional de las Municipalidades; No se ejecuta eficientemente el diagnóstico institucional dentro del marco de la planeación estratégica, que permita visualizar claramente cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que tienen las Municipalidades en cuanto a productividad institucional; Falta de un seguimiento continuado, preciso y eficiente de la información necesaria que permita no dejar de lado nunca las perspectivas a mediano y largo plazo para saber si se están cumpliendo las metas, objetivos, misión y visión institucional; No se dispone de información de la programación multianual que permita identificar los objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos, acciones permanentes o temporales, en el marco de la administración estratégica institucional; No se dispone de información sobre indicadores de impacto, indicadores de resultado e indicadores de producto, en el marco de la administración institucional; Presentación de información financiera, económica y patrimonial en forma incorrecta; lo que lleva a una toma de decisiones, que no facilita la productividad; Inadecuada planeación de actividades, organización de los recursos, toma de decisiones oportunas, descoordinación entre los recursos, actividades y dependencias; y, por último carecer de un control interno eficiente que facilite la mayor productividad posible de las Municipalidades.

Por otro lado, las situaciones que podrían darse si se siguen presentando los síntomas antes indicados son las siguientes: Las Municipalidades con esta problemática no es posible que logren los mayores indicadores de productividad. Estas entidades, no lograrán economía, eficiencia y efectividad institucional. Dichos entes, no aprovecharían las fortalezas y oportunidades que le permitan cumplir sus acciones, metas, objetivos, misión y visión institucional que son elementos trascendentes en el marco de la productividad institucional; Las Universidades no tendrían un marco de referencia propicio sobre el cual pueda fundamentar el proceso de toma de decisiones para el logro de metas y objetivos institucionales; La situación problemática no permitiría la existencia de un ambiente de productividad, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional.

Las acciones por las cuales es posible anticiparse y controlar las situaciones identificadas son las siguientes: Es necesario aplicar la auditoría de recursos humanos como base para lograr los mayores niveles de productividad posible y así cumplir las acciones, objetivos, misión y visión

institucional. Dicha auditoría facilitará la productividad que es el mayor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros en los servicios que facilitan las Municipalidades.

### **1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué forma la auditoría de recursos humanos podrá mejorar la productividad de las Municipalidades del Perú?

#### **1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- 1) ¿De qué manera la evaluación del sistema de control interno podrá proporcionar elementos para la productividad de las Municipalidades del Perú?
  
- 2) ¿De qué modo el proceso de la auditoría de recursos humanos podrá examinar y recomendar la productividad de las Municipalidades del Perú?
  
- 3) ¿De qué forma el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos podrá contribuir con la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades del Perú?

#### **1.4.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los antecedentes son los siguientes:

Montero (2014), señala que:

Las empresas como entes influyentes en la sociedad, están compuestas por sistemas, áreas y procesos características de acuerdo a la naturaleza de sus actividades. Por ello es indispensable la realización de una gestión administrativa impecable, y correcta de sus recursos. Entre ellos el recurso humano, aún en esta era marcada por la competitividad del conocimiento, es así que la administración de los recursos humanos es un área muy importante en una empresa ya que esta sección es la encargada de la contratación de personal idóneo para desempeñar de una manera óptima sus funciones, con la finalidad de lograr su productividad y como tal es el rendimiento de todo el personal como un solo grupo, mientras que en la administración de recursos humanos se tiene en cuenta los objetivos de sus empleados en forma individual. Por ello la función que desempeña se ve de forma más notable e importante, hablando del desarrollo y avance que esta tiene, por lo cual representa una gran parte de los gastos que la organización tiene durante el ejercicio de presupuestos de la empresa, es decir, que es el departamento que más necesidad de invertir se tiene que en las otras demás áreas. Y su control está en las manos de los altos directivos, que a través del establecimiento de sistemas de monitoreo, supervisión y evaluación analizan cada procedimiento de su manejo dentro de la misma empresa.

La auditoría, es un término utilizado especialmente para hacer hincapié al control, supervisión y verificación de procesos de una entidad o área, en la cual se estima observar si la gestión de los recursos sean públicos o privados están siendo adecuadamente asignados y utilizados, en base a criterio de eficiencia, efectividad y economía. Todo ello con la finalidad de mejorar siempre y de forma continua la administración que permitan brindar un mejor servicio y el desarrollo de todos los miembros de una organización o toda una nación.

La auditoría de recursos humanos, está referida al examen realizado a todos los aspectos relacionados con el personal de las empresas tales como planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos a nivel de directivos, funcionarios, personal operativo, personal de apoyo, etc.



González (2014):

Presenta a la auditoría de la administración de recursos humanos como la actividad profesional que examina la organización y administración de recursos humanos, las políticas e instrumentos técnicos, el marco filosófico - doctrinario de las normas, y procedimientos de las acciones de auditoría que deben llevarse a cabo para determinar la economía, eficiencia, efectividad, productividad, mejora continua y competitividad del personal de la entidad en estudio. Agrega que la auditoría de la administración de recursos humanos es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización respecto a este importante recurso empresarial, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorías de la administración de recursos humanos ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las auditorías deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento. También señala que la auditoría de la administración de recursos humanos es un conjunto de procedimientos de revisión que tiene como objeto revisar y comprobar todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de sus fines de la administración de personal. Una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

Rojas (2014), señala que:

La auditoría de recursos humanos persigue varios propósitos que son relevantes tener en cuenta a la hora de llevar a cabo esta actividad profesional dentro de una empresa.

Esta auditoría persigue identificar a las personas responsables de cada actividad, determinar los objetivos postulados por cada actividad, verificar las posibilidades y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos, efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos. A su vez la auditoría de recursos humanos se distingue de otras auditorías porque permite examinar y mejorar la actuación o calidad del desempeño del recurso humano (administrativo, ejecutivo, supervisores, personal operativo); es un instrumento para examinar cualquier aspecto del personal con fines de administración, dirección y control; la auditoría de recursos humanos no puede realizarse de manera exclusiva en los registros y elementos de control que posee el departamento y elementos humanos, sino que tendrá un alcance muy amplio; posibilita la identificación de los aportes realizados por el personal al desarrollo de la organización, de esta manera se mejora su imagen y funcionamiento; permite estimular al personal para el rol de asumir mayores retos y responsabilidades y que actúen en un nivel más alto de profesionalismo; clarifica las responsabilidades y los deberes del personal que labora en la empresa; detecta y controla problemas latentes en la organización; reduce sustancialmente los costos en recursos humanos mediante prácticas más elaboradas; permite la promoción de cambios necesarios en la organización.

Paredes (2014), indica que:

El buen funcionamiento de una organización reside en el aspecto humano que hace posible que los engranajes de la máquina funcionen correctamente, de allí la importancia de examinar dicho aspecto para poder diagnosticarlo y sobre ello dar las recomendaciones a los responsables de las empresas. Analizar los recursos humanos de las dos empresas que van a pasar a formar una sola nos puede dar una idea de la distancia que separa la forma de trabajar entre una plantilla y otra. Pasar por alto este punto puede desembocar en una conflictividad laboral latente, más allá de la entendida en el ámbito de las relaciones laborales. Nos encontramos con múltiples problemas de carácter diario que no se tratan a la hora de formalizar la unión de dos compañías y que, sin embargo, puede generar problemas que dificulten notablemente el buen funcionamiento de la compañía. Auditar los Recursos Humanos de las empresas involucradas supone estudiar dos vertientes. Por un lado, los aspectos formales tales

como los aspectos cuantitativos de la plantilla (edad, formación, número, departamentalización, organigrama, retribuciones) y por otro los aspectos cualitativos (relaciones interpersonales, estilo de dirección, principios, cultura empresarial). Conocer todos los aspectos, tanto los cuantitativos como los cualitativos, es por tanto una pieza clave para alcanzar el éxito en una fusión o adquisición empresarial.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION**

Esta investigación, a través de la auditoría de recursos humanos contribuye a la solución del problema de la productividad de las Municipalidades de Lima Metropolitana.

La presente investigación beneficia a los siguientes entes:

- Municipalidad de Metropolitana de Lima
- Municipalidades Provinciales de Lima.
- Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana
- Población de la jurisdicción de la Municipalidad de Metropolitana de Lima
- Población de la jurisdicción de las Municipalidades Provinciales de Lima.
- Población de la jurisdicción de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana

## **1.6.LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

En este trabajo se ha tenido las siguientes limitaciones:

- 1) Se ha limitado al tratamiento del problema de la productividad municipal
- 2) Se ha limitado al tratamiento de la solución propuesta como la auditoría de recursos humanos.
- 3) Se ha limitado a la dimensión espacial en las Municipalidades de Lima Metropolitana
- 4) Se ha limitado a su dimensión temporal, al periodo 2012 hasta la fecha actual.

## **1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer la forma como la auditoría de recursos humanos podrá mejorar la productividad de las Municipalidades del Perú.

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Determinar la manera como la evaluación del sistema de control interno podrá proporcionar elementos para la productividad de las Municipalidades del Perú.
  
- 2) Establecer el modo como el proceso de la auditoría de recursos humanos podrá examinar y recomendar la productividad de las Municipalidades del Perú.
  
- 3) Determinar la forma como el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos podrá contribuir con la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades del Perú.

## **1.8.HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La auditoría de recursos humanos mejora la productividad de las Municipalidades del Perú.

### **1.8.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- 1) La evaluación del sistema de control interno proporciona elementos para la productividad de las Municipalidades del Perú.
  
- 2) El proceso de la auditoría de recursos humanos examina y recomienda la mejora de la productividad de las Municipalidades del Perú.
  
- 3) El seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos contribuye con la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades del Perú.

## **ESTRATEGIA DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La estrategia que se siguió para contrastar la hipótesis o realizar la prueba de hipótesis fue la siguiente:

- 1) En primer lugar, se definió el número de personas a ser encuestadas: Este dato a la fue de 278 personas.
- 2) En segundo lugar, se estableció como parámetro de margen de error del trabajo: 5%
- 3) En tercer lugar, se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación
- 4) A continuación, se aplicó el instrumento de investigación, es decir el cuestionario de encuesta, el mismo que contiene preguntas sobre las variables e indicadores del tema de investigación.
- 5) Luego de aplicar el instrumento, se recibieron los resultados de la encuesta. Dichos resultados fueron ingresados al software SPSS a nivel de variables. El sistema está diseñado para trabajar con la información ingresada, al respecto, el sistema puede facilitar la información a nivel de tablas, gráficos y otras formas.
- 6) De esta forma el sistema ha proporcionado los siguientes resultados a nivel de tablas de estadísticos, correlación, regresión, anova y coeficiente.
- 7) En estas tablas hay varios elementos que se pueden analizar, sin embargo, el más importante es el grado de significancia (Sig) que se compara con el margen de error propuesto por la investigadora. Si el grado de significancia fue menor que el margen de error, entonces se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa o hipótesis principal del trabajo.
- 8) Esto es lo que técnicamente se denomina contrastación de hipótesis o prueba de hipótesis.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. BASES TEÓRICAS GENERALES

#### 2.1.1. ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL

Según Hernández (2014):

La administración gubernamental está compuesta por un conjunto de procedimientos, que están contenidos en detalle en la Ley No. 27444- Ley del Procedimiento Administrativo General; norma que regula las actuaciones de la función administrativa del Estado y el procedimiento administrativo común desarrollados en las entidades. Esta norma es la base para las otras normas del sector gubernamental. Los procedimientos especiales creados y regulados como tales por ley expresa, atendiendo a la singularidad de la materia, se rigen supletoriamente por la Ley General del Procedimiento General en aquellos aspectos no previstos y en los que no son tratados expresamente de modo distinto. Las autoridades administrativas al reglamentar los procedimientos especiales, cumplirán con seguir los principios administrativos, así como los derechos y deberes de los sujetos del procedimiento, establecidos en la Ley.

La Ley tiene por finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública sirva a la protección del interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general. El procedimiento administrativo se sustenta fundamentalmente en los siguientes principios, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del Derecho Administrativo:

- 1) Principio de legalidad. Las autoridades administrativas deben actuar con respeto a la Constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas.
- 2) Principio del debido procedimiento. Los administrados gozan de todos los derechos y garantías inherentes al debido procedimiento administrativo, que comprende el derecho a exponer sus argumentos, a ofrecer y producir pruebas y a obtener una decisión motivada y fundada en derecho. La institución del debido procedimiento administrativo se rige por los principios del Derecho Administrativo. La regulación propia del Derecho Procesal Civil es aplicable sólo en cuanto sea compatible con el régimen administrativo.



- 3) Principio de impulso de oficio. Las autoridades deben dirigir e impulsar de oficio el procedimiento y ordenar la realización o práctica de los actos que resulten convenientes para el esclarecimiento y resolución de las cuestiones necesarias.
- 4) Principio de razonabilidad. Las decisiones de la autoridad administrativa, cuando creen obligaciones, califiquen infracciones, impongan sanciones, o establezcan restricciones a los administrados, deben adaptarse dentro de los límites de la facultad atribuida y manteniendo la debida proporción entre los medios a emplear y los fines públicos que deba tutelar, a fin de que respondan a lo estrictamente necesario para la satisfacción de su cometido.
- 5) Principio de imparcialidad. Las autoridades administrativas actúan sin ninguna clase de discriminación entre los administrados, otorgándoles tratamiento y tutela igualitarios frente al procedimiento, resolviendo conforme al ordenamiento jurídico y con atención al interés general.
- 6) Principio de informalismo. Las normas de procedimiento deben ser interpretadas en forma favorable a la admisión y decisión final de las pretensiones de los administrados, de modo que sus derechos e intereses no sean afectados por la exigencia de aspectos formales que puedan ser subsanados dentro del procedimiento, siempre que dicha excusa no afecte derechos de terceros o el interés público.
- 7) Principio de presunción de veracidad. En la tramitación del procedimiento administrativo, se presume que los documentos y declaraciones formulados por los administrados en la forma prescrita por esta Ley, responden a la verdad de los hechos que ellos afirman. Esta presunción admite prueba en contrario.
- 8) Principio de conducta procedimental. La autoridad administrativa, los administrados, sus representantes o abogados y, en general, todos los partícipes del procedimiento, realizan sus respectivos actos procedimentales guiados por el respeto mutuo, la colaboración y la buena fe. Ninguna regulación del procedimiento administrativo puede interpretarse de modo tal que ampare alguna conducta contra la buena fe procesal.
- 9) Principio de celeridad. Quienes participan en el procedimiento deben ajustar su actuación de tal modo que se dote al trámite de la máxima dinámica posible, evitando actuaciones procesales que dificulten su desenvolvimiento o constituyan meros formalismos, a fin de alcanzar una decisión en tiempo

razonable, sin que ello releve a las autoridades del respeto al debido procedimiento o vulnere el ordenamiento.

- 10) Principio de eficacia. Los sujetos del procedimiento administrativo deben hacer prevalecer el cumplimiento de la finalidad del acto procedimental, sobre aquellos formalismos cuya realización no incida en su validez, no determinen aspectos importantes en la decisión final, no disminuyan las garantías del procedimiento, ni causen indefensión a los administrados. En todos los supuestos de aplicación de este principio, la finalidad del acto que se privilegie sobre las formalidades no esenciales deberá ajustarse al marco normativo aplicable y su validez será una garantía de la finalidad pública que se busca satisfacer con la aplicación de este principio.
- 11) Principio de verdad material. En el procedimiento, la autoridad administrativa competente deberá verificar plenamente los hechos que sirven de motivo a sus decisiones, para lo cual deberá adoptar todas las medidas probatorias necesarias autorizadas por la ley, aun cuando no hayan sido propuestas por los administrados o hayan acordado eximirse de ellas. En el caso de procedimientos trilaterales la autoridad administrativa estará facultada a verificar por todos los medios disponibles la verdad de los hechos que le son propuestos por las partes, sin que ello signifique una sustitución del deber probatorio que corresponde a éstas. Sin embargo, la autoridad administrativa estará obligada a ejercer dicha facultad cuando su pronunciamiento pudiera involucrar también al interés público.
- 12) Principio de participación.- Las entidades deben brindar las condiciones necesarias a todos los administrados para acceder a la información que administren, sin expresión de causa, salvo aquellas que afectan la intimidad personal, las vinculadas a la seguridad nacional o las que expresamente sean excluidas por ley; y extender las posibilidades de participación de los administrados y de sus representantes, en aquellas decisiones públicas que les puedan afectar, mediante cualquier sistema que permita la difusión, el servicio de acceso a la información y la presentación de opinión.
- 13) Principio de simplicidad. Los trámites establecidos por la autoridad administrativa deberán ser sencillos, debiendo eliminarse toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir.

- 14) Principio de uniformidad. La autoridad administrativa deberá establecer requisitos similares para trámites similares, garantizando que las excepciones a los principios generales no serán convertidas en la regla general. Toda diferenciación deberá basarse en criterios objetivos debidamente sustentados.
- 15) Principio de predictibilidad. La autoridad administrativa deberá brindar a los administrados o sus representantes información veraz, completa y confiable sobre cada trámite, de modo tal que, a su inicio, el administrado pueda tener una conciencia bastante certera de cuál será el resultado final que se obtendrá.
- 16) Principio de privilegio de controles posteriores. La tramitación de los procedimientos administrativos se sustentará en la aplicación de la fiscalización posterior; reservándose la autoridad administrativa, el derecho de comprobar la veracidad de la información presentada, el cumplimiento de la normatividad sustantiva y aplicar las sanciones pertinentes en caso que la información presentada no sea veraz.

### **2.1.2. FINANZAS GUBERNAMENTALES**

Según Toso (2014):

Las finanzas gubernamentales tratan de la administración financiera gubernamental, la misma que contiene todos los lineamientos para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las finanzas de las entidades del Estado, como en este caso, las universidades públicas. Al respecto, Según la Ley No. 28112 – Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público la Administración Financiera del Sector Público se regula por la presente Ley, por las leyes de los sistemas que la conforman, por sus normas complementarias y supletoriamente por la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. La Administración Financiera del Sector Público está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero cuya titularidad corresponde al Estado, a través de las entidades y organismos encargados de su administración conforme a Ley. La Administración Financiera del Sector Público está orientada a viabilizar la gestión de los fondos públicos, conforme a las disposiciones del ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes, según las medidas de política económica establecidas, en concordancia con la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y el Marco Macroeconómico Multianual. Son principios que enmarcan la Administración Financiera del Estado la transparencia, la legalidad, eficiencia y eficacia. El Presupuesto Público asigna los fondos públicos de acuerdo con las prioridades de gasto determinadas para el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el marco del Planeamiento Estratégico de las entidades del Sector Público y la disponibilidad de ingresos programada. Las entidades del Sector Público sólo pueden ejecutar ingresos y realizar gastos conforme a Ley. Cualquier demanda adicional no prevista se atiende únicamente con cargo a las asignaciones autorizadas en el respectivo Presupuesto Institucional. El Tesoro Público centraliza, custodia y canaliza los fondos y valores de la Hacienda Pública. El Endeudamiento Público permite obtener financiamiento externo e interno para atender parte de los requerimientos establecidos en el Presupuesto del Sector Público, acorde con la capacidad de pago del país o de la entidad obligada. La Contabilidad Pública consolida la información presupuestaria y patrimonial de las entidades y organismos del Sector Público para mostrar el resultado integral de la gestión del Estado a través de la Cuenta General de la República.

### 2.1.3. CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Analizando a Valdivia (2014):

La contabilidad gubernamental es la actividad profesional que permite reconocer, medir, registrar y presentar las transacciones de las entidades gubernamentales. Dicha contabilidad se basa en los siguientes principios regulatorios tales como la: i) Uniformidad: Establecer normas y procedimientos contables para el tratamiento homogéneo del registro, procesamiento y presentación de la información contable; ii) Integridad: Registro sistemático de la totalidad de los hechos financieros y económicos; iii) Oportunidad: Registro, procesamiento y presentación de la información contable en el momento y circunstancias debidas; iv) Transparencia: Libre acceso a la información, participación y control ciudadano sobre la contabilidad del Estado; v) Legalidad: Primacía de la legislación respecto a las normas contables.

La Contabilidad gubernamental es el conjunto de políticas, principios, normas y procedimientos contables aplicados en las entidades gubernamentales; cuyo objetivo es armonizar y homogeneizar la contabilidad gubernamental; elaborar la Cuenta General de la República a partir de las rendiciones de cuentas de las entidades del sector público; elaborar y proporcionar a las entidades responsables, la información necesaria para la formulación de las cuentas nacionales, cuentas fiscales y al planeamiento; y, proporcionar información contable oportuna para la toma de decisiones en las entidades del sector público y del sector privado.

En el marco de la contabilidad gubernamental; la investigación contable es el conjunto de actividades de estudio y análisis de los hechos económicos, financieros, su incidencia en la situación patrimonial, la gestión, los presupuestos y los costos en las entidades de los sectores público y privado, conducentes a la aprobación de normas y al mejoramiento de los sistemas y procedimientos contables.

El registro contable es el acto que consiste en anotar los datos de una transacción en las cuentas correspondientes del plan contable que corresponda, utilizando medios manuales, mecánicos, magnéticos, electrónicos o cualquier otro medio autorizado y de acuerdo a lo establecido en la documentación que sustenta la transacción. El registro contable oficial es el autorizado por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, estando las entidades del sector público obligadas a su total cumplimiento, en aplicación de las normas y procedimientos contables emitidos por el órgano rector, utilizando los planes de cuenta y clasificadores presupuestarios de ingresos y gastos públicos, así como los sistemas contables que les sean aplicables.

Analizando a Valdivia (2014):

Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NIC-SP) son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros del sector público no financiero y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien normas que el hombre, de acuerdo con sus experiencias comerciales y financieras, sigue creyendo que esto es verdad ha considerado de importancia en la presentación de la información financiera. Son normas contables gubernamentales de alta calidad, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones de las entidades públicas, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de dichas entidades. Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, son la seguridad para contar con información financiera, económica, patrimonial e incluso presupuestaria fidedigna, digna de fe, fiable.

Analizando a Flores (2014):

En el marco de la moderna gestión pública, se hacen más imprescindibles las Normas internacionales de contabilidad para el sector público no financiero; al respecto el fortalecimiento de los gobiernos regionales conlleva a una mayor independencia en el manejo de su presupuesto, ya que están más facultados para obtener sus ingresos e invertirlos en los planes establecidos en sus programas de gobierno. Pero no se encuentran aislados, todos ellos forman una estructura que se interrelaciona; de aquí surge la necesidad de contar con herramientas para lograr una mayor cooperación entre ellos, como tener información que sirva de orientación sobre cada una de las actividades económicas de los entes involucrados, para facilitar la toma de decisiones y permitir un proceso eficiente de rendición de cuentas que la ciudadanía exige de sus autoridades. Los nuevos avances tecnológicos, han modernizado la vida de las personas, las cuales son más conscientes de su papel en la sociedad, por lo cual demandan del gobierno mayor información sobre sus actividades. Ahora se cuenta con una verdadera demanda social sobre la publicidad de los actos del gobierno, requiriendo información transparente, fiel a la realidad económica para saber la labor de los gobernantes, a fin de prevenir irregularidades, abusos e incluso fraudes,

ejerciendo la ciudadanía de alguna forma un tipo de control sobre el desempeño de sus elegidos. A nivel nacional el proceso de comparabilidad de información de los diferentes entes públicos no es tan dispendioso porque contamos de alguna forma con lineamientos que indican la forma de presentarla. La contabilidad pública en nuestro país es la encargada de contabilizar las operaciones del gobierno y de los particulares que tengan a su cargo la administración de recursos públicos. Su fin "es proporcionar, en forma oportuna la información financiera, económica y social que provienen del uso de los recursos públicos cuando se ejecutan los planes, programas, proyectos y actividades, a efectos que se puedan tomar decisiones acertadas, eficientes, eficaces y económicas, de acuerdo con los principios de la función administrativa en procura de los fines y finalidades del Estado."

Chapi (2014); señala que:

Internacionalmente existen dos instituciones muy reconocidas que regulan la contabilidad gubernamental como lo son: la Federación Internacional de Contadores, encargada de emitir lineamientos de contabilidad para el sector público y el Fondo Monetario Internacional, que busca sistemas integrados de administración de recursos financieros. Varios países de América Latina han recibido apoyo financiero y técnico de diferentes organismos internacionales, a través de diversos programas que pretenden colaborar en el desarrollo económico de los mismos. Pero uno de los requisitos que imponen estos organismos para financiar proyectos gubernamentales es rendir cuenta de forma precisa y oportuna, por medio de unas normas mínimas en cuanto al sistema de contabilidad que los países beneficiados deban cumplir. Se pone como manifiesto la necesidad de la existencia de unos estándares internacionales de contabilidad para el sector público, para permitir la homogeneidad de las prácticas contables y lograr de esta forma la comparabilidad de la información emitida por los entes gubernamentales. Debido a la gran diversidad de prácticas contables de los gobiernos y otras entidades del sector público para la presentación de su información financiera, la IFAC (Consejo de la Federación Internacional de Contadores) por medio de su comité del Sector Público ha considerado estas necesidades en materia financiera, contable y auditoria, emitiendo Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NIC-SP). De esta forma incrementarán tanto la calidad como la comparabilidad de la información financiera presentada por las entidades del sector

público de los diversos países del mundo. Para la elaboración de las NIC-SP el Comité no solo se basa en las NIC, también tienen en cuenta las autoridades reguladoras del país, las instituciones profesionales contables y otras organizaciones interesadas en la presentación de información financiera.

Según Argibay (2014):

Las entidades públicas preparan estados financieros de tipo general para usuarios que no están en capacidad de acceder a información financiera, como los ciudadanos que la requieren para evaluar el desempeño de sus gobernantes; y estados financieros específicos para cubrir necesidades de ciertos sectores del gobierno que requieren información especializada, la preparación de estos estados financieros se realiza por el método contable de lo devengado que permite la elaboración del estado en la situación financiera, el estado de resultados financieros, el estado de flujos de efectivo y el estado de cambios en el activo neto / patrimonio.

La utilización de las Normas internacionales de contabilidad para el sector público (NIC-SP) es más flexible que las NIC porque no se impone su adopción; en el caso de que existan en el país regulaciones que rijan las prácticas contables y la presentación de los estados financieros, las NIC-SP no se superponen a estos criterios, sino que promueven que haya una armonización entre estas y las regulaciones internas de cada país para contribuir a una mayor comparabilidad. En el caso de que el gobierno no cuente con unas normas específicas para la presentación de sus informes, las NIC-SP son una gran herramienta para ayudar a elaborar los informes de tipo contable.; el Comité recomienda en este caso la adopción de las NIC-SP, lo cual conduciría a una mejora en la calidad de la información financiera para el sector público, de esta manera pueden tomar mejor las decisiones en cuanto a la asignación de recursos por el gobierno; también establece que las empresas públicas se regirán por las NIC y no por las NIC-SP.

Álvarez (2014):

La contabilidad gubernamental se lleva a cabo en el marco de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NIC-SP), que estandarizan los



criterios en materia financiera, contable y auditoría. De esta forma, incrementarán tanto la calidad como la comparabilidad de la información financiera presentada por las entidades del Sector Público de los diversos países del mundo. Los International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) son emitidos por la IFAC a través del Public Sector Committee (PSC). Los IPSAS han tomado como fuente los International Accounting Standards IAS expedidos por el International Accounting Standards Committee IASC (hoy IASB). Para la elaboración de las NIC-SP el Comité no solo se basa en las Normas Internacionales de Contabilidad, sino que también se tienen en cuenta las autoridades reguladoras del país, las instituciones profesionales contables y otras organizaciones vinculadas con la presentación de información financiera. El Public Sector Committee (PSC) es un Comité permanente del Consejo de la International Federation of Accountants (IFAC) que ha sido constituido para analizar, a través de una coordinación mundial, las necesidades de quienes están involucrados en los aspectos de presentación de información financiera, contable y auditoría del Sector Público. La International Federation of Accountants (IFAC), ha emitido, a través de su Comité del Sector Público, las conocidas Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público – NIC-SP, con la finalidad de lograr una mejor y más adecuada Administración Pública mediante la estandarización de criterios contables, financieros y de auditoría aplicables a dicho sector.

Según la DNCP (2014):

Las Normas internacionales de contabilidad para el sector público (NIC-SP), tienen como objetivo establecer una normatividad propia para así incrementar la calidad de la información financiera del Sector Público a nivel mundial. Las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público son de gran ayuda para la presentación de estados financieros y, en sí, toda la información financiera relacionada con este Sector, ya que este tiene un tratamiento contable diferente al privado en algunos aspectos. Por otro lado, las traducciones al español que se han realizado actualmente de la NIC-SP son de gran ayuda para los usuarios de esta información, puesto que facilita la interpretación de las mismas. Con la implementación de esta Normas para el Sector Público se busca mejorar la calidad de la información y armonizar la presentación de la información a nivel mundial.

#### **2.1.4. CONTROL GUBERNAMENTAL**

Según Aldave (2015):

El control interno gubernamental es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno gubernamental puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y

recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Según Cepeda (2015):

El control interno gubernamental es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El Sistema está conformado por el ente técnico rector; todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades. El control interno consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente

Según Retamozo (2015):

El control interno gubernamental comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las

entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Según Herrera (2015):

El control interno gubernamental, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales; y, Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

## **2.2. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS**

### **2.2.1. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

Analizando a Chiavenato (2014):

La Auditoría de Recursos Humanos, es en esencia y por naturaleza un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de los recursos humanos, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de dicho recurso, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el entorno e interno de las municipalidades. El departamento de recursos humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas y al evaluarse así mismo el departamento detecta los problemas antes que éstos se conviertan en algo serio para la organización. Tal situación demanda la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas, que asume una empresa determinada en un espacio temporal definido y es precisamente en este entorno donde la auditoría como herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, entra a jugar su verdadero cometido. Por lo tanto, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura.

El concepto de auditoría de recursos humanos como análisis de las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH), desde una óptica estratégica, surge a mediados de los años 80, donde se conciben dos funciones básicas: Auditoría de RH como sistema de información directiva, conocer el estado objetivo, para facilitar el desarrollo de proceso de gestión y/o desarrollo de RH. Auditoría de RH como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

La auditoría de recursos humanos detecta problemas críticos de personal; estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas; reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes; sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal; garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

Los objetivos de una auditoría de recursos humanos son tan amplios como el propio campo de la gestión de estos. Entre los objetivos de la misma tenemos: Conocimiento

de la estructura humana de la empresa, es decir el número de sus componentes y sus características; Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo; Registro de las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización; Administración de salarios y planes de incentivos; Estadísticas de accidentes y bajas laborales; Índice de rotación de personal y coste del mismo; Control de presencia e índice de ausentismo; Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas; Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa.

La auditoría analizará si los gerentes de línea están siendo responsables en materia de RRHH, así como si se cumple con los procedimientos y políticas establecidas al respecto. También se verificará si cumple con las reglas en general y, especialmente, con las disposiciones legales. La auditoría de la función de administración de recursos humanos consiste en verificar el trabajo que realizan los miembros del Departamento de RRHH. La auditoría de las funciones de personal de los gerentes en línea permitirá verificar la colaboración de los gerentes de línea. La auditoría a nivel de satisfacciones de los empleados permitirá verificar que el departamento de recursos humanos debe velar por la consecución de los objetivos de la organización armonizándolos con los objetivos de los empleados. Si estos pueden cumplir sus objetivos, se mostrarán insatisfechos, surgirán conflictos que dan lugar al absentismo laboral, elevadas tasas de rotación, entre otros. Esta situación afectará al clima de trabajo, lo que acabará afectando negativamente a la productividad.

La auditoría de la dirección de recursos humanos se basa en la contratación de los hechos, los cuales son juzgados por el auditor; analizando e interpretando, para luego dar oportunas recomendaciones con el fin de eliminar los problemas encontrados. La metodología a seguir sería las siguientes: Establecer el objetivo o misión de la auditoría, es decir, plantear el problema; Establecer los estándares o sistemas de referencia; Observar una serie de hechos o acontecimientos. Para realizar esta fase se pueden utilizar las herramientas que se analizan a continuación; Analizar e interpretar la información (hay que precisar datos); Compararlos con puntos de referencia; Analizar las desviaciones que produzcan; Dar opinión sobre lo analizado, incluyendo recomendaciones para eliminar los problemas. Se hace tanto un diagnóstico sobre las posibles causas de los problemas, como recomendaciones para subsanarlos.

Se ha desarrollado un método de investigación para la auditoría de recursos humanos que implica el uso de diversas herramientas complementarias: Cuestionarios; Cálculo de Ratios; Entrevistas; Análisis de Documentación. Estas herramientas nos permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa acerca de las prácticas de recursos humanos de la empresa:

- 1) **CUESTIONARIOS:** Se han desarrollado una serie de breves cuestionarios que de una manera directa y objetiva nos van a proporcionar información acerca de variables cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de Recursos Humanos de la empresa y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación del desempeño o el de análisis de clima laboral. El pase de cuestionarios nos va a permitir obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc.).
- 2) **CÁLCULO DE RATIOS:** Se ha desarrollado una hoja de chequeo (Check List I) en la que, a través de una serie de ítems que el auditor se encargará de cumplimentar a partir de la información que los empleados faciliten, se obtendrán unos datos numéricos que permitirán el cálculo de diferentes ratios relacionados con cada una de las áreas de Recursos Humanos y que permitirán su posterior valoración. En el caso de que en el sistema de control interno de la empresa ya estén calculados estos ratios, se procederá a la verificación y el análisis de los mismos.
- 3) **ENTREVISTAS:** Se procederá a la realización de entrevistas con diferentes empleados de la empresa, algunos vinculados al área de Personal y otros no vinculados, con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación. Se ha optado por la modalidad de entrevista semi-estructurada, ya que, aunque se va a partir de un guion de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que del entrevistado con el fin de crear un mayor feedback. Se trata de conseguir una conversación fluida,

evitando que el empleado se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

- 4) **ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN:** Se procederá a la solicitud de diferente documentación como puedan ser los impresos utilizados en la evaluación del desempeño, las encuestas para evaluar la formación, las descripciones de los puestos de trabajo, etc. para su análisis y valoración.

La elección de este método viene determinada en gran manera, por las ventajas que ofrecen su implementación y posterior análisis. La ventaja principal de este método mixto es que nos permite evaluar de un modo cuantitativo, a través de ratios estadísticos, datos numéricos y puntuaciones, y también de un modo cualitativo, a través de valoraciones, apreciaciones, actitudes, análisis de conductas, etc. Las diversas prácticas de recursos humanos que se están aplicando en la empresa, obteniéndose así una visión global que nos permitirá una posterior valoración más completa. Los factores en los que se fundamenta la metodología son la concienciación, por parte de la alta dirección y de los responsables del área de personal, de la rentabilidad del procedimiento; aceptación del empleado por participar en la facilitación de la información; generación de un adecuado grado de confianza entre el auditor y los empleados que facilitarán la información; facilitar datos e información suficiente, pertinente y objetiva; permitir la actuación independiente del auditor cuando así se requiera, dentro de las instalaciones de la empresa; evaluar resultados frente a las metas fijadas. Estar dispuestos a rectificar y a fijar nuevas metas si así se aconseja por parte del auditor; identificación de puntos fuertes, débiles y medidas correctivas; acordar con los responsables de las diversas áreas de Recursos Humanos estrategias para superar los fallos detectados; dotar a los integrantes del Departamento de Personal de un conocimiento completo y actualizado acerca de las consecuencias de su labor.

La responsabilidad de la ejecución del proceso de auditoría recae en gran medida en el profesional de auditoría que será el ejecutor de la información, sin embargo hay que tener en cuenta que parte de la responsabilidad va a recaer en los diferentes empleados de la empresa que deberán facilitar la información que el auditor les solicite de la manera más rápida y veraz posible, por ello el órgano de Recursos Humanos se ha de comprometer a informar a estos empleados de la importancia de labor del auditor, logrando así su compromiso y colaboración.



La parte más importante de la auditoría, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; la investigación de sus causas la determinación de si los programas y procedimiento pueden mejorar, ya sea para obtención de las políticas fugadas, ya para la modificación supresión, adicción o cambio de otros objetivos y políticas, a las luz de las nuevas necesidades surgidas, las nuevas técnicas que vayan apareciendo. Entre otras. También es importante mencionar la discusión con diversos jefes, para conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones hasta que el, o los auditores puedan formarse en relación con los objetivos que en materia de personal sostiene la empresa. El procesamiento de datos manual; es cuando se efectúa de una manera manual, utilizando fichas, talonarios, mapas, etc. Con o sin ayuda de máquinas de escribir, de computadoras o de cualquier otro aparato recolector de información. El procesamiento de datos semiautomático; es cuando presenta características del procesamiento manual unidas a las características del proceso automático, es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad en las cuales el operador introduce fichas, talonarios o información uno tras otro (lo que constituye el procesamiento manual) y, después de recibir la ficha y los datos iniciales, la maquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas, sin la intervención del operador (lo que constituye el procesamiento automático). El procesamiento automático; es cuando la maquina está programada para que realice determinado conjunto de operaciones, desarrolla la secuencia sin que haya la necesidad de intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Por lo general este ciclo es realizado por medio de las computadoras.

La base de datos en recursos humanos; es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. (Conjunto de archivos relacionados lógicamente). La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos no sólo por la reducción de la memoria para archivos, sino también porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y los procesamientos integrados y simultáneos. Es muy común que las bases de datos estén relacionadas entre sí por un software que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar y generar informes. En recursos humanos, las bases de datos pueden obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber: Datos personales de cada empleado, que

conforma el registro de personal; Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos; Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituye un registro de secciones; Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituye un registro de remuneración; Datos de los beneficios y servicios sociales, que conforman un registro de beneficios; Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc. Este sistema obtiene datos e información de los empleados, del ambiente empresarial, del ambiente externo y del macro-ambiente experimentando un trabajo de recolección, procesamiento y utilización. Algunos se recolectan para evaluar la fuerza de trabajo, y otros se tabulan y se presentan en forma de encuesta, análisis y seguimiento para fines de caracterización. Otros se almacenan para ser recuperados después, procesarlos y utilizarlos en la descripción. La elaboración de un sistema de información debe tener en cuenta el concepto de ciclo operacional utilizado tradicionalmente en contabilidad, el cual nos permite identificar precisamente un punto de inicial y un punto final (ambos externos a la empresa) que se relacionan entre sí por cadenas de eventos. Una vez especificados, se evita el riesgo de proyectar un sistema de información solo para un aparte de los flujos de información, puesto que la dimensión del proceso decisorio está perfectamente definida. Los antiguos sistemas tradicionales de información constituyen sistemas cerrados que abarcan casi todos los flujos importantes de información dentro de una empresa, en tanto que la administración por sistemas busca establecer un conjunto programado de reglas de decisión que sean aplicadas a un gran volumen de transacciones de tipo repetitivo. Al ser estas reglas determinadas, los subordinados podrán administrarlas en sus actividades diarias, para que así la administración sea capaz de dedicar la mayor parte de sus esfuerzos al tratamiento del conjunto no programado de transacciones. La administración por sistemas se basa en la plantación e implantación de un sistema de información, el cual puede recolectar información interna o externa a la empresa, siendo está dirigida al nivel institucional o estratégico para que sea referido a decisiones con seguimiento y control. De cualquier manera, un sistema integrado de información de recursos humanos debe agrupar una variedad de información obtenida de datos provenientes de diversas fuentes.

Respecto de los papeles de trabajo de la auditoría de recursos humanos se utilizan para ordenar, agilizar e imprimir de forma coherente su trabajo, el auditor debe hacerlo en

lo que se denomina papeles de trabajo; que son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. Estos papeles le proporcionan el soporte principal, que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluye observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben de formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También se indicarán las desviaciones que presentan respecto a los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría. El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido depende de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de los juicios y conclusiones.

Respecto al informe de auditoría de recursos humanos, es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación. El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Además de estos aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como: Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta; una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos; Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones. Gracias a la información que el informe de la auditoría de los recursos humanos contiene, el gerente de personal puede adoptar una perspectiva global respecto a la función que está desempeñando. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución definitivamente mejor a la corporación. Gracias al informe de auditoría, el gerente de personal puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el

nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal.

Según Reyes (2014):

La auditoría de recursos humanos, se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando el programa está descentralizado. La auditoría de los recursos humanos: Un proceso necesario. Una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

Los beneficios de la auditoría de recursos humanos son muchos como los siguientes: Identifica las contribuciones del departamento de personal a la empresa; Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos; Identifica problemas de importancia crítica; Alienta la uniformidad de políticas y prácticas; Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

La auditoría de recursos humanos como estrategia corporativa determina que los problemas no se confinan estrictamente al área del departamento de recursos humanos, sino que son amplios. Por eso, se evalúa: El uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes y, el efecto que esas actividades tienen sobre el personal. Las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general la cual En todos los casos las decisiones de la cúpula directamente afectan al departamento de personal.

Los integrantes del departamento de personal pueden familiarizarse a fondo con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con dirigente, cumple

con su trabajo y el grado de aceptación y adherencia del personal a las políticas de recursos humanos en relación con los planes estratégicos de la compañía. El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de personal, y asegurarse de: Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad; Determinar los objetivos que persigue cada actividad; Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos; Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos; Formular un seguimiento para el plan de acción.

Las áreas que cubre la auditoría de la administración de recursos humanos son las siguientes: Sistema de información sobre la administración de personal; Planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos); Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos); Obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.); Capacitación y orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, planes de promoción); Control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño ,entrevistas de evaluación); Auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea); Es importante saber si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales..

El informe de auditoría; es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación. El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Además de estos aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como: Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta; Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos; Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones; Gracias a la información que el

informe de la auditoría de los recursos humanos contiene, el gerente de personal puede adoptar una perspectiva global respecto a la función que está desempeñando. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución definitivamente mejor a la corporación. Gracias al informe de auditoría, el gerente de personal puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal.

Según Yoder (2015):

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. La auditoría de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la auditoría de recursos humanos (ARH) y presenta una división semejante a las divisiones de los organismos de ARH. La auditoría de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de ARH y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos de ARH. Las auditorías por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración de potencia humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación de apoyo financiero para varios programas. A partir de ahí se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes de personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones. La auditoría también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización. La auditoría de RRHH puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad. Cuanto mayor y más descentralizada este la organización, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría. La auditoría puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales. La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de

motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente.

Para Chávez (2014):

La auditoría de recursos humanos, puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización. La auditoría de Rh puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad. Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso; Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman; Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas; Filosofía de la administración , sus prioridades de valores, metas y objetivos; Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos. Cuanto mayor y más descentralizada este la organización, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría.

La auditoría de recursos humanos, permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales. La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente.

### **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:**

Según Retamozo (2015):

La evaluación del sistema de control interno municipal, es el examen que lleva a cabo el auditor financiero gubernamental a las transacciones que llevan a cabo las Municipalidades. Actualmente esta evaluación se realiza en los componentes del sistema de control interno como por ejemplo al ambiente de control, evaluación de riesgos, acciones de control, información y comunicación; y, supervisión y monitoreo. También se realiza a determinadas áreas como contabilidad, auditoría interno, contrataciones del estado, administración tributaria, tesorería, presupuesto, etc. Luego

se aplica a cada rubro de los estados financieros, como caja y bancos, existencias, inmuebles maquinaria y equipo; etc.

El objetivo de esta evaluación es obtener la mayor cantidad y calidad de información para luego aplicarlo en el desarrollo del proceso de la auditoría financiera gubernamental. En el marco de la evaluación del sistema de control interno el auditor tiene que comprender la estructura, políticas, procedimientos y las cualidades del personal de las Municipalidades, con el objetivo de: proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, y estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección. Los controles en el control interno, pueden ser caracterizados bien como contables o como administrativos: i) Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables; ii) Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables. Es obvio que el auditor independiente debe centrar su trabajo en los controles contables por las repercusiones que éstos tienen en la preparación de la información financiera y, por consiguiente, a los efectos de las normas técnicas, el control interno se entiende circunscrito a los controles contables. Sin embargo, si el auditor cree que ciertos controles administrativos pueden tener importancia respecto a las cuentas anuales, debe efectuar su revisión y evaluación.

La implantación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la dirección de la entidad, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito. Todo sistema de control interno tiene unas limitaciones. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano, etc.

Las transacciones son el componente básico de la actividad institucional y, por tanto, el objetivo primero del control interno; La transacción origina un flujo de actividad desde su inicio hasta su conclusión. Tendremos flujos de ventas, compras, costes, existencias, etc. Las cuatro fases son: autorización, ejecución, anotación, y contabilización. Por definición, todo sistema de control interno va estrechamente



relacionado con el organigrama de la entidad. Este debe reflejar la auténtica distribución de responsabilidades y líneas de autoridad. Las obligaciones de un conjunto de empleados deben estar atribuidas de tal forma que uno o varios de estos empleados, actuando individualmente, comprueben el trabajo de los otros. Es fundamental que toda empresa tenga una clara y bien planteada organización y cada uno de sus miembros tenga un conocimiento apropiado de su función.

Según Retamozo (2015):

La evaluación del sistema de control interno es un proceso llevado a cabo por los auditores financieros y que comprende dos fases: i) La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad; y, ii) La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y que están operando tal como se diseñaron. El grado de fiabilidad de un sistema de control interno, se puede tener por: cuestionario, diagrama de flujo. Un cuestionario, utilizando preguntas cerradas, permitirá formarse una idea orientativa del trabajo de auditoría. Debe realizarse por áreas, y las empresas auditoras, disponen de modelos confeccionados aplicables a sus clientes.

La representación gráfica del sistema nos permitirá realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo que nos indican posibles mejoras en el sistema. Se trata de la representación gráfica del flujo de documentos, de las operaciones que se realicen con ellos y de las personas que intervienen. Este sistema resulta muy útil en operaciones repetitivas, como suele ser el sistema de ventas en una empresa comercial. En el caso de operaciones individualizadas, como la adquisición de bienes de inversión, la representación gráfica, no suele ser muy eficaz.

La información que debe formar parte de un diagrama de flujo, es: los procedimientos para iniciar la acción, como la autorización del suministro, imputación a centros de coste, etc.; la naturaleza de las verificaciones rutinarias, como las secuencias numéricas, los precios en las solicitudes de compra, etc.; la división de funciones entre los departamentos, la secuencia de las operaciones, el destino de cada uno de los documentos (y sus copias); la identificación de las funciones de custodia. Una prueba

de cumplimiento es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están operando durante el periodo de auditoría.

El auditor deberá obtener evidencia de auditoría mediante pruebas de cumplimiento de: Existencia: el control existe; Efectividad: el control está funcionando con eficiencia; Continuidad: el control ha estado funcionando durante todo el periodo. El objetivo de las pruebas de cumplimiento es quedar satisfecho de que una técnica de control estuvo operando efectivamente durante todo el periodo de auditoría; Periodo en el que se desarrollan las pruebas y su extensión.

Según Bacón (2014):

La evaluación del sistema de control interno permite determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de la auditoría; asimismo define las fortalezas y debilidades de las Municipalidades mediante la revisión de las actividades, funciones, procesos y procedimientos. Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico es el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera. El auditor financiero debe asegurarse que se cumplan todas las medidas adecuadas y necesarias en la implementación del sistema de evaluación de control interno. En el proceso de evaluación del sistema de control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

### **2.2.2. MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL**

Según Blacutt (2014):

La productividad institucional es la relación entre la cantidad de productos o servicios obtenida por el sistema de la entidad y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma. A título de ejemplo se indica lo que establece el Convenio Colectivo de la empresa SEAT, S.A para definir lo que ellos entienden por productividad total: Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución, Conjugación productividad- calidad, Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia, Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos, Estudio de los materiales y obra en curso y Asesoramiento y participación.

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como productividad total de los factores (PTF): 1) Productividad laboral: La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del

trabajo necesario para el producto final; 2) Productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros. Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas; 3) Productividad marginal: También conocida como "producto marginal" del insumo, es "el producto adicional que se fabrica con una unidad adicional de ese insumo mientras que los otros insumos permanecen constantes".

La Ley de los rendimientos decrecientes tiene un rol fundamental en la productividad al factor, pues indica que la productividad marginal de cada factor disminuye a medida que más unidades de éste se agregan al proceso de producción (dejando el resto de los factores productivos en una cantidad constante). De esta manera un exceso de la cantidad óptima de un factor productivo puede resultar incluso en un decrecimiento de la productividad total.

Factores que influyen en la productividad: Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como: 1) Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos:  $\text{Productividad} = \text{Salida} / \text{Entradas}$ . Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales. Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica. Salidas: Productos o servicios. Misma entrada, salida más grande. Entrada más pequeña misma salida. Incrementar salida disminuir entrada. Incrementar salida en mayor proporción que la entrada. Disminuir la salida en forma menor que la entrada

La mejora de la productividad se obtiene innovando en: 1) Tecnología: Su mejora resulta en un aumento de la producción marginal del factor que experimentó el avance tecnológico. De esta manera se puede aumentar la producción total sin gastar más recursos en la implementación de otros insumos, 2) Organización: Una organización adecuada aumenta la eficiencia del proceso de producción, al hacer que todos los sectores funcionen dentro de un sistema que establece roles específicos para cada uno. De esta manera las distintas partes no se estorbarán entre sí y sabrán cómo y cuándo actuar teniendo en cuenta lo que el resto hace, 3) Recursos humanos: El factor del trabajo

es imprescindible para el funcionar de una empresa, por lo mismo mientras más satisfechas se sientan las personas que trabajan dentro de un proceso productivo se espera un rendimiento mayor, 4) Relaciones laborales: Como en todo grupo, mantener un ambiente puro y respetuoso es necesario para la realización de un trabajo. Las malas relaciones generan un mal ambiente que afecta directamente al rendimiento general. Por ende, tomar medidas que aseguren el mejor ambiente social posible va en pos de la productividad, 5) Condiciones de trabajo: Es necesario que cada trabajador cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente, al haber carencias entonces la productividad se verá afectada pues habrá una parte de la tarea que no se podrá cumplir por deficiencias técnicas. Además, es necesario asegurarse de mantener a los trabajadores en condiciones de trabajo dignas en cuanto a sanidad, seguridad y jornadas de descanso de manera de no denigrar su fuente de ingresos y cumplir también con las leyes locales en cuanto a estos temas.

Según Sánchez (2014):

En la economía neoclásica, la productividad se evalúa según los factores de producción capital y trabajo únicamente, ignorando la cantidad de recurso natural empleado. Esto es consecuencia de la época en que el modelo fue ideado (siglo XIX), en la que no se conocían límites a la explotación de estos recursos. Sin embargo, hoy en día la situación ha evolucionado mucho y sabemos que cada vez estamos más cerca del agotamiento de las energías fósiles y diversas materias primas. Esto se traduce en el hecho que la huella ecológica global de la humanidad sobrepasa la biocapacidad de la Tierra para renovar sus recursos naturales. Así, cuando la productividad aumenta, en general, para una misma cantidad de capital y de trabajo, la cantidad de recurso natural empleado aumenta. Esto se traduce en un efecto negativo en términos de sustentabilidad, excepto si los recursos proceden del reciclaje. De la misma forma, si la productividad aumenta, el número de horas trabajadas para obtener una misma cantidad de producción disminuye, por lo que se necesitan menos trabajadores para mantener la producción, provocando un aumento del desempleo.

La productividad, es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla. Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. ‘Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que ‘Menor número de insumos para misma producción,

productividad mejora. Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad. La relación entre el producto obtenido y el sustrato consumido por unidad de tiempo.

El aumento de la productividad está asociado al crecimiento económico si bien los rendimientos decrecientes afectan de manera significativa al uso de la mano de obra, tanto en su número -población empleada- como en su dedicación -jornada de trabajo- y su salario.

Según O'Connell (2014):

La productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

En el campo de la economía, se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.

Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles. La mejor productividad supone una mayor rentabilidad en cada empresa. De esta manera, la gestión de calidad busca que toda firma logre incrementar su productividad. Algunos de los aspectos indispensables que no deben olvidarse a la hora de montar una compañía que produzca bienes o servicios son: la calidad, la producción, la eficiencia, la innovación, la tecnología y los nuevos métodos de trabajo. Conceptos que tienen que ver con la productividad a largo y pequeño plazo; en base a lo mucho o poco que se respeten estas cuestiones, dependerá el pronóstico de vida de la compañía.

En una empresa, la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad y para alcanzar una buena productividad deben analizarse con detenimiento los métodos utilizados, el estudio de tiempos y un sistema organizado para realizar el pago de los sueldos a los empleados. Si quisiéramos buscar un sinónimo del término, podríamos aferrarnos al de rendimiento, ya que la productividad exige un buen manejo de los recursos a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente todas las labores desarrolladas dentro de la compañía, no sólo en lo que respecta a la fabricación o

producción del servicio, sino también en lo referente a los métodos utilizados y a la relación interna de la compañía. La forma en la que las empresas pueden medir la productividad, es a través de un cálculo en el que se realiza una comparación entre los insumos y los productos, donde la eficiencia es lo que representa el costo por unidad de cada producto.

Según Blanco (2015):

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el **Índice de Productividad (P)** como punto de comparación:  $P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$ .

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia. Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros. Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables. Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables. Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus

miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Son factores internos y externos que afectan la productividad: 1) Factores Internos: Terrenos y edificios, Materiales, Energía, Máquinas y equipo, Recurso humano. 2) Factores Externos: Disponibilidad de materiales o materias primas, Mano de obra calificada, Políticas estatales relativas a tributación y aranceles, Infraestructura existente, Disponibilidad de capital e intereses, Medidas de ajuste aplicadas. La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

Según Terry (2014):

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado. La forma más simple de calcularlo es establecer la productividad del empleo, tomando el PIB, en términos reales, dividido por el total de horas trabajadas. El objetivo es establecer la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y de otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios.

Según Aguirre (2014):

La productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo. También, el término es empleado para referir la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, de superficie de tierra cultivada, de equipo industrial, entre otros. En tanto, en la economía, la productividad resulta ser la relación entre lo que se produce y los medios empleados para producir, la mano de obra, los materiales, la energía, entre otros. Generalmente, por esto es que se suele relacionar la productividad a la eficiencia y al tiempo, porque cuanto menor sea el tiempo que lleve el obtener el resultado deseado más productivo será el sistema. Mediante la productividad es que se puede evaluar la capacidad que presenta un sistema para elaborar los productos y el grado en el cual se aprovechan los recursos. Cuanto mejor sea la productividad de una



empresa, mayor rentabilidad observará la misma. De esta manera la gestión de calidad busca que una compañía logre incrementar su productividad. Existen distintos tipos de productividad: La productividad laboral consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor. Por su parte, la productividad global es un concepto que las empresas emplean para mejorar la productividad propia a través del estudio de sus factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma, como ser las nuevas tecnologías, la organización del trabajo, el estudio de los ciclos. Y la productividad total de los factores está más que nada vinculada al rendimiento que presenta el proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por la relación entre los productos obtenidos y los factores empleados.

Según Silva (2014):

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la productividad como la relación entre lo producido y lo insumido. La generalidad de semejante afirmación no sólo tienta, sino que impele a las mentes deductivas a establecer la existencia de diferentes clases de productividad. Así, se tendría la productividad del capital, la de las materias primas, del trabajo... Todo esto parece-ría muy bien, incluso a los teóricos de las revisiones fundamentales, pero tiene la desventaja de plantear problemas que han quitado el sueño a los académicos del neoclasicismo y consortes, desde que David Ricardo formulara la pregunta: “¿Es el Capital productivo?”, es decir, ¿tiene facultad de crear valor? La pregunta no pareció impresionar a muchos en aquella época, hasta que Carlos Marx la tomó en sus manos para hacer de ella la base fundamental de las leyes económicas de su percepción de la historia del mundo: sólo la fuerza de trabajo tendría la capacidad de crear valor.

### **2.2.3. MUNICIPALIDADES DEL PERÚ**

Según Ramos (2014):

Municipalidad es la institución que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad. Es un órgano similar al Ayuntamiento español y en algunos países es usado como sinónimo. En varios países de América, la municipalidad es el organismo que administra una comuna, cantón o distrito. Está encabezada por un alcalde o presidente municipal y un concejo, todos elegidos por votación popular. En algunos países y ciudades, es también responsable de la administración de la educación y salud pública en su respectivo ámbito territorial. Su presupuesto proviene por lo general de fondos nacionales. En Japón, la municipalidad es la unidad de administración local en el cual se dividen las prefecturas.

Según la Ley Orgánica de Municipalidades; las municipalidades son los organismos que gobiernan las provincias y los distritos de la República. Se clasifican en Municipalidades provinciales y Municipalidades distritales. Las provinciales tienen además funciones de distritales dentro del cercado, es decir, del distrito capital, el cual carece de municipalidad distrital. El citado documento señala además dos tipos especiales de municipalidades: La Municipalidad Metropolitana de Lima; y las Municipalidades Fronterizas, es decir, aquellas cuyos territorios que limitan con los de los Estados limítrofes. Como adenda, aquellas municipalidades rurales (es decir, cuyo cercado tenga una población urbana menor al 50% del total) reciben apoyos diferenciados. La Municipalidad Provincial, es Unidad Básica de la organización territorial del Estado Peruano, canal o medio inmediato de participación vecinal en los asuntos públicos, teniendo como elementos esenciales del gobierno local, su territorio, la población y la organización. La municipalidad es el órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

### **RESEÑA HISTÓRICA DE LAS MUNICIPALIDADES:**

Según AMPE (2014):

El municipio como elemento de organización y dirección política, tiene su origen en Roma, alrededor de los conflictos derivados del ejercicio del poder de imperio y posteriormente se transforma en ayuntamiento. El termino se adopta con mayor

trascendencia, entre los pueblos conquistados por Roma, debido a que el imperio al poseer una autonomía propia y constituir un instrumento de transferencia de costumbres, le resultaba fácil imponer leyes y códigos a los pueblos dominados. Es importante señalar la forma de autoridad colectiva que surgió para hacer viable el municipio, en su funcionamiento y evolución recibió diversas denominaciones, hasta que dicha autoridad alcanzó a llamarse ayuntamiento o municipalidad (Corporación que administra el Municipio). Los municipios y con ellos los ayuntamientos, surgen en América en la medida que tienen un desarrollo relativo en España, donde funcionaban como instancias de administración local, con autonomía y autogobierno. En 1894, se establece en la isla de Santo Domingo el primer cabildo de América, y cincuenta años después se establecen los municipios en Cádiz y Venezuela. En el caso específico del Perú., los gobiernos locales vienen jugando un Rol importante en la gobernabilidad y organización comunal desde la fundación de la República, si se toma en cuenta que los municipios como tales, constituían el control de decisión política, económica y social de la organización comunal, cuya regulación legal está establecido en la constitución política del Perú y la ley. Hoy en día en el caso nuestro, los municipios y su dirección no son el resultado de un estado de consciencia social, sino que en su génesis se encuentran como elementos determinantes, el predominio de la acción y conveniencia política. Es decir, no son cabildos que surgieron a consecuencia de un estado de consciencia de la comunidad civil en virtud de su desarrollo, sino que a ello los impulsó el compromiso y el interés político.

### **NORMAS MUNICIPALES:**

Según Valdivia (2014):

Los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio. Las competencias y funciones específicas municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo. La Ley Orgánica de las Municipalidades, establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía,

organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades. El Reglamento de Organización y funciones ROF, es el documento normativo de gestión de la Municipalidad Provincial, en el cual se precisan la naturaleza, finalidad, funciones generales y las atribuciones de los funcionarios, responsables de las diferentes Unidades Orgánicas y sus relaciones; de acuerdo a la Ley 27972, Orgánica de Municipalidades; así mismo establece la estructura funcional y orgánica de las dependencias hasta el tercer nivel organizacional, tipificándose las atribuciones de los cargos directivos, especificándose la capacidad de decisión y jerarquía del cargo así como su ámbito de supervisión. La elaboración de este Instrumento Normativo, se basa en las normas contenidas en el D.S N° 043-2006-PCM “Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública”, por consiguiente, responde a un esquema técnico y objetivo y está de acuerdo y en concordancia a la realidad local e institucional.

Las municipalidades disponen de los documentos del Personal activo, Plana Gerencial, Directores, intermediación laboral – Services:

- 1) Reglamento Interno de Asistencia, Permanencia y Puntualidad de Obreros y Empleados.
- 2) Cuadro de Asignación de Personal
- 3) Escala Remunerativa de la Municipalidad
- 4) Clasificador de Cargos
- 5) Relación de Personal activo
- 6) Número de funcionarios, Empleados Nombrados, Obreros Permanentes y Contratados por Servicios Personales, con su respectivo Régimen Laboral
- 7) Rango Salarial por Categorías indicando sus Remuneraciones
- 8) Relación de funcionarios designados
- 9) Principales funcionarios de la Municipalidad

## **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES:**

Según Valdivia (2014):

La organización y funciones de una Municipalidad está contenido el Instrumento Normativo de Gestión Institucional: “Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial (ROF), tiene por objeto asegurar que la organización de la Municipalidad Provincial tenga un documento que formalice su estructura orgánica, competencias y funciones orientando el esfuerzo institucional al logro de su finalidad y objetivos, así como precisar las responsabilidades y efectuar en forma coherente las acciones de dirección, ejecución y control. El Reglamento de Organización y Funciones (ROF), contiene las funciones generales de las diferentes unidades orgánicas, hasta el tercer nivel organizacional, tipificándose las atribuciones de los cargos directivos especificándose la capacidad de decisión y jerarquía del cargo, así como de ámbito de coordinación y supervisión; constituyéndose en un documento técnico-normativo y de gestión, que uniformice los objetivos de desarrollo institucional para que las acciones de dirección, ejecución y control se efectúen en forma eficaz y eficiente. El Reglamento define y contiene, la naturaleza, finalidad, objetivo y competencias; determina las funciones y atribuciones de los Órganos de Gobierno, del Órgano de Dirección, de los Órganos Consultivos y de Participación, del Órgano de Control, del Órgano de Defensa, de los Órganos de Asesoramiento, de los Órganos de Apoyo, de los Órganos de Línea, de los Órganos Desconcentrados, de los Organismos Descentralizados, Disposiciones Complementarias y Transitorias, Disposición Final y el Organigrama Estructural de la Municipalidad Provincial.

Según Valdivia (2014):

La Municipalidad Provincial, es el Órgano de Gobierno Local, que emana de la voluntad popular, tiene Personería jurídica de Derecho Público, goza de Autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Autonomía que la Constitución Política del Perú establece en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración con sujeción al ordenamiento jurídico existente. La Municipalidad Provincial, tiene por finalidad representar al vecindario, y está al servicio de ella; promueve y brinda la adecuada prestación de los servicios públicos locales y fomenta el desarrollo integral sostenible y armónico de la circunscripción de

su jurisdicción. La Municipalidad Provincial, de acuerdo a la Ley de bases de la Descentralización, ejerce competencias exclusivas como Municipalidad Provincial, en tal sentido y dentro del marco de las capacidades y funciones específicas establecidas en la Ley Orgánica, le compete:

- 1) Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial.
- 2) Promover, permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital, sujetándose a los planes y normas municipales provinciales generales sobre la materia.
- 3) Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales que presenten, objetivamente, externalidades o economías de escala de ámbito provincial, para cuyo efecto suscribe convenios pertinentes con las municipalidades Distritales.
- 4) Emitir normas técnicas de carácter general, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo, así como sobre protección y conservación del medio ambiente

## **FUNCIONES GENERALES**

Según Mendoza (2014):

La Municipalidad Provincial, tiene como funciones generales, el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, sin discriminación alguna, mediante la prestación de servicios públicos con calidad y oportunidad, ejecutando obras y proyectos esenciales y prioritarios que el pueblo requiere , promoviendo la participación y concertación con una administración eficiente eficaz, con ética, dinamismo y calidad, fortaleciendo las autonomías políticas, económicas y administrativas que la constitución política le otorga. La Municipalidad Provincial, para el mejor cumplimiento de los fines y en el marco de sus competencias, en aspectos de: organización del espacio físico y uso del suelo; saneamiento, salubridad y salud; transito, vialidad y transporte público; educación, cultura deportes y recreación; abastecimiento y comercialización de productos y servicios; programas sociales, defensa y promoción de derechos,; seguridad ciudadana; promoción del desarrollo

económico local y otros servicios públicos, ejercen múltiples funciones que están contenidas en detalle en el ROF. En general una Municipalidad Provincial, cuenta con la siguiente estructura orgánica:

**Órganos de Gobierno:** Concejo Municipal, Alcaldía.

**Órgano de Dirección:** Gerencia Municipal, Órganos Coordinación y de Participación; Comisiones de Regidores; Consejo de Coordinación Local Provincial; Comisión Ambiental Municipal; Comité de Defensa Civil; Comité de Administración del Vaso de Leche; Junta de Delegados Vecinales.

**Órgano de Control:** Oficina De Control Institucional.

**Órgano de Defensoría:** Procuraduría Pública Municipal

**Órganos de Asesoramiento:** Oficina General de Asesoría Jurídica; Oficina General de Planificación Presupuesto y Racionalización; Oficina General de Programación de Inversiones y Cooperación Técnica.

**Órganos de Apoyo:** Oficina General de Secretaria General; Unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional; Oficina General de Administración; Oficina General de Ejecución Coactiva; Unidad de Informática y Estadística.

**Órganos de Línea:** Gerencia de Servicios a la Población; Gerencia de Participación Vecinal y Seguridad Ciudadana; División de Transporte; Gerencia de Administración Tributaria; Gerencia de Desarrollo Urbano; Gerencia de Desarrollo Social.

**Órganos Desconcentrados:** Agencias Municipales; otras.

**Organismos Descentralizados:** Caja Municipal de Ahorro y Crédito; Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado; otras.

## **CONTROL INTERNO Y EXTERNO MUNICIPAL:**

Según Mendoza (2014):

El control de las municipalidades se lleva a cabo de acuerdo a la Ley No. 27785-Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Esta ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la

República como ente técnico rector de dicho Sistema. Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación. Las normas contenidas en la Ley y aquellas que emita la Contraloría General son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen. Dichas entidades, entre otras son los Gobiernos Locales, es decir las Municipalidades.

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los



aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley.

Según Mendoza (2014):

Congruente con la Ley del Sistema Nacional de Control, señala que la acción de control es la herramienta esencial del Sistema Nacional de Control, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales. Las acciones de control se realizan con sujeción al Plan Nacional de Control y a los planes aprobados para cada órgano del Sistema de acuerdo a su programación de actividades y requerimientos de la Contraloría General. Dichos planes deberán contar con la correspondiente asignación de recursos presupuestales para su ejecución, aprobada por el Titular de la entidad, encontrándose protegidos por el principio de reserva. Como consecuencia de las acciones de control se emitirán los informes correspondientes, los mismos que se formularán para el mejoramiento de la gestión de la entidad, incluyendo el señalamiento de responsabilidad que, en su caso, se hubieran identificado. Sus resultados se exponen al Titular de la entidad, salvo que se encuentre comprendido como presunto responsable civil y/o penal.

Las acciones de control que efectúen los órganos del Sistema Nacional de Control, no serán concluidas sin que se otorgue al personal responsable comprendido en ellas, la oportunidad de conocer y hacer sus comentarios y aclaraciones sobre los hallazgos en que estuvieran incurso, salvo en los casos justificados señalados en las normas reglamentarias. Cuando en el informe respectivo se identifiquen responsabilidades, sean éstas de naturaleza administrativa funcional, civil o penal, las autoridades

institucionales y aquellas competentes de acuerdo a Ley, adoptarán inmediatamente las acciones para el deslinde de la responsabilidad administrativa funcional y aplicación de la respectiva sanción, e iniciarán, ante el fuero respectivo, aquellas de orden legal que consecuentemente correspondan a la responsabilidad señalada. Las sanciones se imponen por el Titular de la entidad y, respecto de éste en su caso, por el organismo o sector jerárquico superior o el llamado por ley.

## **RECURSOS HUMANOS MUNICIPALES:**

Analizando a Chiavenato (2014):

En la administración municipal, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la Municipalidad Provincial y Distrital. Aunque, lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la entidad municipal. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

Según López (2014):

Los recursos humanos forman parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos (SARH), o Sistemas de Información de Recursos Humanos (SIRH), forman una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de información. Esto combina los RRHH y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión. En general, la función "recursos humanos" incluye siempre una parte importante de tareas administrativas y repetitivas en la mayoría de las organizaciones. Éstas tienen integradas, de forma más o menos importante, las operaciones de establecimiento y pago de remuneraciones, asistencia de los trabajadores, evaluaciones, contratación, ascensos... Una gestión eficaz del "capital humano" se convierte en una operación necesaria para los profesionales de los recursos humanos. Su función consiste primero en recoger los datos para cada trabajador relativos a su historial y características personales, sus competencias y capacidades, hasta los datos más accesibles tales como

sus remuneraciones y sus labores en la empresa. La cuantificación de estos datos y la sistematización para su tratamiento permite su manejo posterior por sistemas automatizados, reduciendo el tratamiento manual de las operaciones, costosa fuente de errores.

Según Reyes (2014):

Es fundamental la estrategia de las municipalidades en materia de Recursos Humanos ya que nos indica hacia donde están dirigidas las acciones de estas entidades. Una buena estrategia contempla equidad interna, equidad externa, un sistema de administración salarial, un sistema de evaluación del desempeño, sistema de compensación variable, desarrollo de competencias, etc.

Según Chiavenato (2014):

La tarea de Recursos Humanos no es sencilla e implica la implementación de sistemas objetivos que nos ayuden a tener una buena administración de nuestro capital humano. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Según Yoder (2014):

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos.

Analizando a Chiavenato (2014):

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

#### **NORMAS LEGALES RELACIONADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS MUNICIPALES:**

Las normas legales aplicables a los recursos humanos de las municipalidades son las siguientes:

- ❖ Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa
- ❖ Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de y de Remuneraciones.
- ❖ Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público
- ❖ Decreto Ley No. 19990, Ley del Sistema Nacional de Pensiones
- ❖ Decreto Ley 20530, Régimen Especial de Pensiones
- ❖ Ley del Sistema Privado de Pensiones. Decreto Supremo No. 054-97-EF.

#### **PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

Analizando a Chiavenato (2014):

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria. **Propósitos:** Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización; Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra; Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados y Organizar los programas de capacitación de empleados. **Ventajas:** Mejorar la utilización de recursos humanos, Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización; Economizar en las contrataciones; Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos; Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Según Reyes (2014):

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

Analizando a Yoder (2014):

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. La planeación de recursos humanos se describe mejor

como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos. La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Según Evans & Lindsay (2015):

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Según Reyes (2014):

Planificar los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años,

etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas. Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

### **Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos:**

- ❖ Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- ❖ Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- ❖ Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- ❖ Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
- ❖ Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- ❖ Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- ❖ Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- ❖ Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- ❖ Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

Según Chiavenato (2014):

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La administración de recursos humanos, significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa.

## **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

Según Chiavenato (2014):

La dirección y gestión de los recursos humanos, está referida al tratamiento de las personas y a los recursos de las personas; y una aclaración fundamental, no se trata sólo de “conocimientos, habilidades, y destrezas”, sino de las motivaciones, valores, intereses, necesidades de las personas. Y eso, que históricamente se ha desconocido, o se ha malpreciado, es lo que hay que desarrollar, para elevar, verdaderamente, a la persona por encima de las máquinas. Declaración o voluntad expresada hace décadas atrás, que en la práctica no se ha llevado a cabo en el mundo. La dirección de recursos humanos es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea,



organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Reyes (2014):

Indica que dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos. Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar. La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución.

La dirección de recursos humanos, es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura. Es una fuerza que, mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos,

relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

### **CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS:**

Según el Reglamento de Organización y funciones de una determinada Municipalidad, la Unidad de Personal es un órgano que depende de la Oficina de Administración de una Municipalidad, está a cargo de un funcionario y le competen las siguientes funciones:

- 1) Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las siguientes actividades del sistema de personal de la municipalidad.
- 2) Preparar el Plan anual de acción del Personal, que comprenda diagnóstico, políticas, objetos, metas y programación de actividades de las acciones de personal.
- 3) Programar y ejecutar los procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, evaluación, promoción, ascenso, reasignación y relación del personal en concordancia con las normas técnicas y las dispositivas legales vigentes.
- 4) Organizar y actualizar la información de los legajos de personal, Escalafón y Registro de Funcionarios y servidores de la Municipalidad.
- 5) Diseñar y mantener actualizado el Cuadro de Asignación de personal (CÁP.) de la Municipalidad.
- 6) Diseñar y publicitar el reglamento interno de trabajo.
- 7) Procesar y tramitar las resoluciones de contratos ascensos y destacados, reasignaciones, becas, ceses, etc., propuesta del alcalde en concordancia con lo dispuesto en el Artículo N° de la Ley orgánica de municipalidades.
- 8) Velar por la correcta aplicación y cumplimiento de las disposiciones legales en materia de personal.

- 9) Propiciar el desarrollo del personal realizando acciones de capacitación en forma selectiva a fin de mejorar su formación profesional o técnica que conlleven a un mejor y cabal desempeño de sus funciones.
- 10) Ejecutar los procesos de Registro y Control de Asistencias, Puntualidad y Permanencia del Personal, así como establecer el Rol de goce vacacional, de conformidad con las normas establecidas para tal efecto.
- 11) Elaborar y mantener actualizados el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento de Control, Asistencia, Puntualidad y permanencia.
- 12) Aplicar la evaluación de puestos, proponiendo las escalas salariales en función a los grupos ocupacionales existentes.
- 13) Expedir certificados de trabajo y constancias de haberes.
- 14) Establecer el Sistema de Evaluación de Personal velando por su ejecución en forma semestral, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
- 15) Elaborar, implementar y actualizar el cuadro de Asignación de Personal (CÁP.) y Presupuesto Nominativo de Personal.
- 16) Participar en las negociaciones colectivas salvaguardando los intereses de la municipalidad.
- 17) Conducir y supervisar las actividades relacionadas con la confección de planillas de remuneraciones y liquidación de los beneficios sociales en los términos que señala la Ley.
- 18) Ejecutar la política de remuneraciones e incentivos de acuerdo a los lineamientos aprobados por la autoridad.
- 19) Organizar, dirigir y ejecutar las acciones relacionadas con el bienestar social del personal y sus familiares, desarrollando acciones de asistencia preventiva de salud, recreación e integración.
- 20) Mantener los registros estadísticos del área.
- 21) Formular y proponer el Plan de Trabajo Anual de su Dependencia.
- 22) Dar trámite correcto a los expedientes que corresponden a su responsabilidad.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS:**

Fernández (2014):

La planeación de un trabajo de auditoria no puede hacerse en abstracto; cada trabajo tiene características y peculiaridades propias que exigen que los procedimientos de auditoría sean adaptados a las condiciones específicas de cada situación. Por consiguiente, la planeación de un trabajo de auditoria requiere conocer los antecedentes peculiares del caso para el cual se está planeando. Usualmente el trabajo de auditoria se realiza en dos épocas bien definidas: los últimos meses del ejercicio social a examinar (auditoria preliminar) y los días inmediatos siguientes al cierre de dicho ejercicio (auditoria final). El programa de trabajo debe diseñarse de tal suerte que señale claramente la parte del trabajo que deba efectuarse en una u otra época. El trabajo de auditoria debe ser planeado adecuadamente, y si se van a usar auxiliares éstos deben ser supervisados adecuadamente. La supervisión debe ejercerse proporción inversa a la experiencia, a la preparación técnica y a la capacidad profesional del auditor supervisado. El auditor debe dejar evidencia de sus papeles de trabajo de haber planeado la auditoria. El resultado de la planeación de la auditoria se refleja finalmente en un programa de trabajo. Este será un listado, lógicamente ordenado y clasificado de cada una de las actividades específicas que habrán de llevarse a cabo en la realización de la auditoría. La planeación de la auditoria no puede tener un carácter rígido. El auditor debe estar preparado para modificar su programa de trabajo cuando el desarrollo del mismo se encuentre con circunstancias no previstas y cuando los resultados mismos de trabajo indiquen la necesidad de hacer variaciones a los programas previamente establecidos. Los datos necesarios para planear adecuadamente el trabajo de auditoria, a los que nos hemos venido refiriendo anteriormente, son obtenidos de muy diversas maneras, de acuerdo con la naturaleza de los datos y con las condiciones particulares de la empresa examinada. Los métodos de obtención de estos datos más frecuentes y de aplicación más general son los que se enuncian a continuación: Entrevistas previas con el cliente; Inspección de documentos; Examen y análisis de aspectos laborales; Auditorias anteriores. La acción de planear las actividades permite fijarse metas, delinear los cursos de las acciones a seguir,

establecer las reglas del juego, para que el lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el establecimiento de un buen plan que le permita prever todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones, fijarse objetivos que desee alcanzar, establecer las políticas que deban normar las operaciones, y reglamentándolas en sistemas, métodos y procedimientos, que allanen el camino para el buen logro de esos objetivos, colocándolo a la ofensiva, atacando en vez de esperar a ser atacado; es decir, actuando, en vez de estar reaccionando.

**MEMORANDO DE PLANEAMIENTO DE LA  
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.**

ENTIDAD: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE: XXX

PREPARADO POR: VVV

FECHA: 01.08.20XX

**OBJETIVOS DEL EXAMEN:**

- a) Emitir informe sobre la situación integral de los recursos humanos de la Municipalidad de la Provincia de XXX
- b) Emitir opinión sobre el grado de confiabilidad del sistema de control interno administrativo
- c) Evaluar el cumplimiento de las normas del sistema de personal
- d) Verificar la adopción de acciones correctivas en relación a recomendaciones derivadas de la auditoria anterior

**ALCANCE:**

Área de Recursos humanos. Periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 20XX. Se Aplicarán confirmaciones, verificación del cumplimiento de directivas sobre información del sistema de personal y control interno de los principales aspectos de personal

**DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD:**

La Municipalidad de la Provincia XXX, fue creada el año 19XX. Tiene autonomía económica, financiera y administrativa y se rige por la Ley Orgánica de Municipalidades y las normas legales de carácter específico que establece el gobierno para las municipalidades y especialmente para el sistema de personal.

- La entidad cuenta con la siguiente estructura orgánica:
  - Consejo Municipal
  - Alcalde
  - Regidores
  - Gerente Municipal
  - Jefes de Dependencias
  
- Sistema de personal:
  - Está integrado por 4 personas; un Jefe y 3 asistentes

- Dispone de los documentos normativos básicos
- Utiliza el sistema de tarjetas manuales para el control de personal

**NORMATIVA APLICABLE:**

Las normas legales que son aplicadas a la empresa estatal ABC son las siguientes:

- Ley Orgánica de Municipalidades
- Ley Orgánica de Gobiernos regionales
- Ley general de presupuesto y las normas regulatorias emitidas por el ministerio de Economía y Finanzas y la Dirección Nacional de Contabilidad Pública.
- Son igualmente aplicables otras normas relacionadas con los diversos sistemas administrativos.

**INFORMES A EMITIR Y FECHAS DE ENTREGA:**

El periodo de nuestro examen corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre de 20XXX por cuyo motivo se emitirán los informes siguientes:

<b>Tipo de informe</b>	<b>No. Días útiles de examen</b>	<b>Fecha de entrega</b>
Memorando de Planeamiento	10	
Informe	20	
Carta de recomendaciones de control interno de personal	20	

**IDENTIFICACION DE AREAS CRÍTICAS Y SIGNIFICATIVAS**

<b>Área crítica</b>	<b>Riesgo</b>
Trabajadores contratados	Alto
<b>Áreas significativas</b>	<b>Riesgo</b>
Documentos normativos	moderado
Productividad	moderado
Remuneraciones	bajo

**PUNTOS DE ATENCION DEL AUDITOR:**

Los puntos de atención a considerar en la auditoria los estados financieros son:

- Selección de personal
- Nombramientos
- Capacitación

**FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD A EXAMINAR**

Los funcionarios que laboran en la empresa ABC SA. Son:

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>
FFF	Alcalde
UUU	Regidor
OOO	Jefe de OGA
PPP	Jefe de personal
RRR	Auditor OCI.

**PRESUPUESTO DE TIEMPO:**

El presupuesto de tiempo establecido para el desarrollo de los trabajos es el siguiente:

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargos</b>	<b>Nro. De horas</b>
DDD	Gerente	8
AAA	Supervisor	12
EEE	Jefe Equipo	60
WWW	Auditor	60
ZZZ	Especialista en RR.HH.	60
<b>Total</b>		200

**PARTICIPACION DE ESPECIALISTAS:**

Para el desarrollo de los trabajos se deberá contar con los siguientes especialistas:

- **Especialista en recursos humanos.**



## **EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS:**

Restrepo (2014):

Indica que la ejecución de la auditoría de recursos humanos consiste en el desarrollo mismo de esta actividad profesional y que para concretarla los auditores tienen que aplicar programas con objetivos y procedimientos, orientados a examinar la necesidad del potencial humano, requerimiento del personal, reclutamiento de personal, selección del personal, capacitación previa, socialización, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, desarrollo del personal y control del personal. Los auditores deben determinar si las municipalidades tienen elaborado un plan de personal, determinar las actividades para el logro del Plan, determinar las funciones y/o tareas, examinar a las personas idóneas que ejecuten las funciones y/o tareas y se logre el plan organizacional. Los auditores deben examinar si los requerimientos de personal, se encuentra enfocado en los siguientes pasos; las unidades orgánicas solicitan personal a la Gerencia General para lograr los objetivos y metas determinar en el Plan; examinar si la unidad de racionalización u organización y métodos analiza, verifica y determina la cantidad de personal que necesita cada unidad orgánica para el logro del plan; examinar si la Gerencia General decide si se aumenta, disminuye o se mantiene los mismos niveles del personal; el área de Presupuesto cuantifica el monto económico que requiere el personal nuevo vía presupuesto. Los auditores deben identificar si el reclutamiento del personal, se realiza a través de las fuentes: Internas y Externas. El medio interno se realiza a través del movimiento vertical, horizontal y Diagonal. Los medios externos son: el archivo de datos, presentación por funcionarios, avisos o carteles, contactos, anuncios es la televisión, diarios y agencias de reclutamiento. Al examinar el proceso de reclutamiento se determinar el perfil del personal (necesidad); medios (Convocatoria); recepción de candidatos (Curriculum vitae con exigencias mínimas).

Según Torres (2014):

En el marco de la ejecución de la auditoría de recursos humanos en buena cuenta se lleva a cabo el trabajo de campo de dicha actividad profesional. Al respecto los auditores, deben examinar el proceso de selección del personal, consistente en escoger

a la persona adecuada para el cargo adecuado; escoger entre los candidatos reclutados al más idóneo para ocupar los cargos vacantes en la empresa.

Los auditores deben estar en condiciones de identificar los problemas que se presentan en la selección, como: Adecuar al hombre al cargo, Eficiencia del hombre en el cargo. Los auditores deben analizar la recepción de documentos (Curriculum vitae), Selección inicial (verificación del Curriculum vitae en las especificaciones del cargo), Formulario de solicitud de empleo, Entrevista inicial, Aplicación de pruebas (depende del cargo vacante), Entrevista final, Selección final, Verificación de documentos, Examen médico y psicológico, Publicación del ganador. Los auditores deben analizar las Técnicas de selección del personal utilizadas por la entidad, como: Entrevistas de selección (dirigidas y no dirigidas); Pruebas de conocimientos (Generales y Específicas); Pruebas psicométricas (capacidad, aptitud, interés del candidato al puesto vacante); Pruebas de personalidad (Genéricas, revelar rasgos generales de personalidad. Los auditores deben estar en capacidad de examinar si los trabajadores expresan un determinado rasgo de personalidad tales como: agresividad, ansiedad, motivación, equilibrio emocional, etc., Los auditores deben examinar y si fuera el caso aplicar técnicas de simulación, psicodrama (papel del candidato en el cargo en grupo), dramatización (drama de acción de un acontecimiento del cargo vacante).

De acuerdo con Rodas (2015):

En la fase de la ejecución de la auditoría de recursos humanos, en esencia el auditor reúne la evidencia para informar sobre los recursos humanos de la entidad, las aseveraciones de la administración relacionadas con la efectividad de dichos recursos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que tienen incidencia en los recursos humanos. Las pruebas a realizar son: **Prueba de controles:** son efectuadas para obtener seguridad de control, mediante la confirmación de que los controles han operado efectivamente durante el período examinado. **Pruebas de controles de cumplimiento:** son realizadas para obtener evidencia y sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes. **Pruebas sustantivas:** son realizadas para obtener evidencia de auditoría, con respecto a si las aseveraciones de los recursos humanos carecen de errores significativos. Dentro de ellas, se aplican las pruebas sustantivas de detalle y procedimientos analíticos sustantivos.

En el desarrollo de la auditoría de recursos humanos el auditor obtiene evidencia sobre si los informes de la entidad sobre recursos humanos, carecen de errores significativos, para lo cual considera las leyes y reglamentos aplicables. En caso de evidenciarse situaciones que denotan la existencia de actos ilegales, de acuerdo con las normas, el auditor debe emitir un informe especial, sin perjuicio de continuar con su examen. Durante la fase de ejecución el auditor lleva a cabo las siguientes actividades: considera la naturaleza y alcance de las pruebas, diseña pruebas efectivas y eficientes; realiza las pruebas, identifica los errores o irregularidades de importancia relativa y las debilidades en la estructura de control interno (hallazgos de auditoría); evalúa los resultados.

Según Fuentes (2015):

En la ejecución de la auditoría de recursos humanos, el auditor deberá reunirse con los empleados que van a tener una participación directa en la auditoría. Se trata de exponerles el objetivo y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información. Resultará fundamental la presencia y el apoyo del Responsable de Recursos Humanos de la entidad en esta labor de concienciación y de solicitud de colaboración. A continuación, se deberá analizar los sistemas establecidos por la entidad para garantizar la eficacia y eficiencia de sus prácticas de recursos humanos, es decir, el grado en que la empresa tiene control de sus actividades de recursos humanos.

Según Gurmendi (2014):

En la ejecución de la auditoría de recursos humanos, es normal el desarrollo de cuestionarios que de una manera directa y objetiva que van a proporcionar información acerca de variables cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de Recursos Humanos de la entidad y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación del desempeño o el de análisis de clima laboral. El pase de cuestionarios nos va a permitir obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento

diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc.). También, en la fase de ejecución se aplica la hoja de chequeo (Check List) en la que, a través de una serie de ítems que el auditor se encargará de complementar a partir de la información que los empleados faciliten, se obtendrán unos datos numéricos que permitirán el cálculo de diferentes ratios relacionados con cada una de las áreas de Recursos Humanos y que permitirán su posterior valoración. En el caso de que en el sistema de control interno de la entidad ya estén calculados estos ratios, se procederá a la verificación y el análisis de los mismos. Asimismo, para llevar a cabo la ejecución de la auditoría de recursos humanos, es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo. Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño. Los estándares de desempeño, son parámetros que permiten una medición más objetiva.

### **PROGRAMA DE AUDITORIA:**

Yoder (2015), indica que:

Un programa de auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen. El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio Profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades. El programa de Auditoría o plan de Auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría. El programa de Auditoría, es la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear. Es una especie de cuadro anticipado en el cual los acontecimientos próximos se han previsto con cierta precisión, según la idea que uno se ha formado de ellos. El método a emplearse en la

elaboración del plan o programa de Auditoría, debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de Auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada Programa de Auditoría la autonomía necesaria. En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta las Normas de Auditoría, técnicas de auditoría, experiencias anteriores, levantamientos iniciales y experiencias de terceros.

Para Reyes (2014):

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de Auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la Auditoría en un determinado sector. Lo que no se debe perder de vista es que el programa de Auditoría debe ser una guía segura e indicadora de lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos de buen nivel Profesional, que acompañe el desarrollo de tal ejecución.

Para Chiavenato (2014):

El programa de Auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el Auditor o el personal que trabaja una Auditoría, pueda seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización del examen. En general el programa de Auditoría, en cuanto a su contenido incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados económicos y financieros de la empresa. El programa de Auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la Auditoría, y, servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la Auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación. El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando.

## **TÉCNICAS DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:**

Según la Carmona (2015):

El auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones. El conjunto de técnicas de Auditoría constituye los procedimientos que se incluyen en el programa de Auditoría. Las técnicas de Auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias. Las técnicas de Auditoría más utilizadas son: i) Examen o inspección física: Observación física de un activo; ii) Inspección documental. Se observa un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes. Se usan las técnicas de punteo para señalar las actividades revisadas en los documentos; iii) Confirmación. Se obtiene directamente de un agente externo, información por escrito, para ser usada como evidencia, por ejemplo, confirmar efectivo, cuentas por cobrar, títulos de propiedades, pasivos contingentes y otras reclamaciones; iv) Entrevistas. Realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo; v) Comparaciones. Se compara a partir de: - Información del año anterior, Información del plan, Información de las otras empresas de la misma rama.

## **RIESGO EN LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS:**

Según Chiavenato Idalberto (2014):

Los resultados de la auditoría de recursos humanos pueden no estar exentos de errores y omisiones de importante significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso. En este tipo de Auditoría tenemos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo: Riesgo inherente: Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos. Riesgo de control: De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores. Riesgo de detección: Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor. Para evaluar la existencia o no de riesgo de Auditoría de recursos humanos son necesarias las consideraciones siguientes: Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información; Considerar si es

necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia; Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

### **EVIDENCIA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS:**

Según Rospigliosi (2015), se puede deducir, que:

El auditor de recursos humanos, deberá obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos. En algunas circunstancias, la evidencia puede ser obtenida completamente de los procedimientos sustantivos. Pruebas de control, significan pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría sobre la adecuación del diseño y operación efectiva de los sistemas de personal y de control interno. Procedimientos sustantivos, significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas de importancia en los recursos humanos, y son de dos tipos: Pruebas de detalles; y, Procedimientos analíticos.

La suficiencia y la propiedad están interrelacionadas y se aplican a la evidencia de auditoría obtenida tanto de las pruebas de control como de los procedimientos sustantivos. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia de auditoría; la propiedad es la medida de la calidad de evidencia de auditoría y su relevancia para una particular aseveración y su confiabilidad. Ordinariamente, el auditor encuentra necesario confiar en evidencia de auditoría que es persuasiva y no concluyente y a menudo buscará evidencia de auditoría de diferentes fuentes o de una naturaleza diferente para soportar la misma aseveración.

Para formar la opinión de auditoría, el auditor ordinariamente no examina toda la información disponible porque se puede llegar a conclusiones sobre un saldo de una cuenta, clase de transacciones o control por medio del ejercicio de su juicio o de muestreo estadístico. Al obtener la evidencia de auditoría de las pruebas de control, el auditor debería considerar la suficiencia y propiedad de la evidencia de auditoría para soportar el nivel evaluado de riesgo de control. Los aspectos de los sistemas de personal y de control interno sobre los que el auditor debería obtener evidencia son: Diseño: los sistemas de personal y de control interno están diseñados adecuadamente

para prevenir y/o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia; y, Operación: los sistemas existen y han operado en forma efectiva a lo largo del período respectivo.

Al obtener evidencia de auditoría de los procedimientos sustantivos, el auditor debería considerar la suficiencia y propiedad de la evidencia de auditoría de dichos procedimientos junto con cualquiera evidencia de pruebas de control para soportar las aseveraciones de los recursos humanos. Las aseveraciones de los recursos humanos son aseveraciones de la administración, explícitas o de otro tipo, que están incorporadas en los informes correspondientes.

### **INFORME DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS:**

Según Reyes (2014):

El resultado final de la auditoría de recursos humanos, debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa, técnica y concisa: La indicación de aquella falla a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal. La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior. La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron. Esto con el propósito que el informe sea lo más viable y verdadero ya que es información muy valiosa y sobre todo útil para las empresas ya que de esto dependen las mejoras que se implementen. Es importante señalar que siempre que se vayan a realizar auditorías, las cuales realmente sean benéficas para las organizaciones.

La fase informe de la auditoría de recursos humanos es iniciada, formalmente, luego que han sido remitido a la entidad los hallazgos de auditoría para su conocimiento y la formulación de los descargos a que hubiera lugar. Para esa oportunidad el auditor habrá concluido las pruebas de campo y dispondrá de sus papeles de trabajo debidamente organizados y revisados. Durante esta fase el auditor debe ejecutar una serie de procedimientos y la obtención de la carta de representación de la Gerencia de la



entidad. Concluidos tales procedimientos, el auditor está en condiciones de formular su informe. En el informe de auditoría de recursos humanos la parte más importante es la opinión del auditor. Es también parte importante las principales observaciones determinadas en relación a la misma. Asimismo, se incluyen en el informe las recomendaciones formuladas por el auditor, tendentes a fortalecer la administración de los recursos humanos. El informe tiene como finalidad: Describir las prácticas de RR.HH. de las municipalidades; Valorar las prácticas: indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas; Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas. La estructura del Informe de recursos humanos comprende: Objetivos y alcance de la auditoría; Procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados; Presentación de resultados; Resumen de las conclusiones; Informe del auditor; Recomendaciones del auditor; Anexo (soporte documental de los resultados aportados). Los Requisitos del Informe son: Claridad: comprensible y de fácil lectura; Atractivo: presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado, etc.; Riguroso: sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones; Relevancia: centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos; Constructivo: presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

## **SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

Según la Dávila (2015):

El seguimiento es el conjunto de acciones desarrolladas, para evaluar la forma en que las entidades han cumplido con la implantación de las recomendaciones emitidas como resultado de las auditorías realizadas, así como la verificación de los beneficios o resultados obtenidos. El objetivo del seguimiento de las recomendaciones es asegurar que se ha cumplido oportunamente con la implantación de las recomendaciones; asegurar que se aplicaron las acciones correctivas (legales o administrativas) según los acuerdos establecidos en la fase de discusión de los informes. El proceso de seguimiento de las recomendaciones es responsabilidad las autoridades que deben definir en el Plan Anual de Auditoría, las políticas para el seguimiento de las recomendaciones emitidas como resultado de las auditorías realizadas. El seguimiento de las recomendaciones también es responsabilidad de los auditores, quienes deben

velar porque en las planificaciones específicas, se incluya el proceso de seguimiento a las recomendaciones, deben revisar periódica y conjuntamente con las autoridades, el estado actual de la labor de seguimiento de las recomendaciones de acuerdo al Plan Anual de Auditoría; verificar que las sanciones por incumplimiento en la implantación de las recomendaciones y por acciones correctivas (legales y administrativas), se estén ejecutando de acuerdo a la normativa correspondiente; evaluar e informar a las autoridades, los resultados obtenidos por las entidades, relativas a las acciones correctivas adoptadas; velar porque la implantación de las recomendaciones se haga en el tiempo acordado con las entidades auditadas; velar porque las Unidades de Auditoría Interna, cumplan con incluir dentro del Plan Anual de Auditoría, el proceso de seguimiento de las recomendaciones que se han emitido como resultado de las auditorías realizadas. Las recomendaciones promueven la toma de decisiones importantes, para ejercer un mejor control de las operaciones administrativas y financieras de un ente público, con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales, ya que a partir de la identificación de las causas de las deficiencias o irregularidades detectadas, se plantean las sugerencias apropiadas para que no vuelvan a suceder, así como a prevenir su ocurrencia, las cuales van dirigidas a las personas que en virtud de sus funciones y responsabilidades deben de velar por el cumplimiento de las normas, leyes, políticas y otras regulaciones a que esté sujeto el ente público. El seguimiento de las recomendaciones, debe programarse como una actividad permanente. Para que el seguimiento sea oportuno, debe programarse conforme se vence el tiempo que se ha concedido para su implementación, y no esperar hasta que se realice la siguiente auditoría, ya que esta práctica puede resultar poco efectiva si los exámenes subsiguientes se demoran más de un año.

## **2.3.2. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL**

### **EFICIENCIA INSTITUCIONAL:**

Según Drucker (2014):

La eficiencia institucional, está referida a la racionalización adecuada de los recursos para lograr las metas, objetivos y misión. También se considera que la eficiencia institucional es la manera adecuada de realizar las actividades, funciones y procedimientos empresariales. También es la relación existente entre los servicios prestados o entregados por las municipalidades y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La eficiencia, es la virtud para lograr un efecto determinado; tal como sucede con las municipalidades al facilitar la solución de los problemas que enfrentan vecinos. Sin eficiencia los servicios prestados serían nulos o a lo mucho deficiente, con lo cual no se ganaría la confianza de la ciudadanía.

Según Chiavenato (2014):

La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que las empresas de transporte urbano van a ser racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación de servicios municipales. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener los objetivos municipales. La

auditoría de recursos humanos ayuda a examinar en qué medida los recursos humanos están facilitando la gestión institucional.

### **ECONOMÍA INSTITUCIONAL:**

Para Terry (2014):

La economía institucional, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las municipalidades adquieren recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. Los recursos humanos antes que onerosos, deben tener costos razonables para que la entidad no tenga problemas en cumplir sus metas, objetivos y misión. La exigencia es que sean en la cantidad y calidad que permitan lograr una gestión estratégica eficaz.

### **MEJORA CONTINUA INSTITUCIONAL:**

Analizando a Urteaga (2015):

La mejora continua institucional está referida a la innovación que se realicen en las Municipalidades; entendiéndose como tal a los cambios en las actividades y funciones; así como en los procesos y procedimientos con el fin de reducir costos, gastos, tiempos, movimientos y otros aspectos relacionados hasta lograr los mayores niveles de productividad.

También se entiende como mejora continua institucional al proceso de gestión relacionado al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa en el marco de la permanente innovación que se lleva a cabo. La mejora continua institucional, es el proceso innovador emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba más exigente, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y usuarios. También en este marco se concibe la calidad innovativa, que

es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

La mejora continua institucional, es el conjunto de acciones innovativas que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Es hacer que los miembros de una entidad innoven y trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades innovativas y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

### **EFFECTIVIDAD INSTITUCIONAL:**

Según Drucker (2014):

La efectividad institucional, se refiere al grado en el cual las municipalidades logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse fijados por las autoridades, directivos o exigidos por la sociedad. La efectividad, es la virtud, fuerza y poder para gestionar. La efectividad es el grado en el que se logran los objetivos municipales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La eficacia, es la medida normativa del logro de los resultados. Las municipalidades disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios que prestan a los vecinos. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado alcanzar una gestión estratégica municipal eficaz. Para obtener eficacia tienen que darse algunas variables como: i) Cualidades de la organización humana; ii) Nivel de confianza e interés; iii) Motivación; iv) Desempeño; v) Capacidad de la Organización; vi) Información y comunicación; vii) Interactuación efectiva; viii) Toma de decisiones efectiva. Si una municipalidad dispone de estas variables, refleja el estado interno y la salud de dicha entidad. Las municipalidades, dependen de los recursos humanos; pero deben tener en cuenta algunas medidas de eficacia administrativa, como, por ejemplo: i) capacidad de gestión estratégica para encontrar fuerza laboral adecuada; ii) Elevados niveles de moral de los empleados y satisfacciones en el trabajo; iii) Bajos niveles de rotación; iv) Buenas relaciones interpersonales; v) Percepción de los objetivos de la entidad; vi) Buena utilización de la fuerza laboral calificada. Para que las municipalidades alcancen eficacia, deben cumplir estas tres condiciones básicas: i) Alcance de los objetivos

institucionales; ii) Mantenimiento del sistema interno; y, iii) Adaptación al ambiente externo.

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL:**

Analizando a Evans & Lindsay (2015):

La gestión estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de las entidades municipales. La gestión estratégica es un proceso que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la entidad municipal misma.

### **DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL:**

Analizando a Chiavenato (2015):

El diagnóstico es una herramienta principalísima para concretar la gestión estratégica municipal eficaz. El diagnóstico de gestión municipal, tiene como objetivo desarrollar un análisis situacional interno y externo de las municipalidades provinciales, a partir del cual se determina entre otros la problemática institucional, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que registran los gobiernos locales. El diagnóstico se realiza a partir de la determinación de una muestra debidamente definida, donde se analiza diversos aspectos de gestión municipal; para este fin se aplica una serie de indicadores económicos, financieros, implementación, entre otros; orientado a un análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes de las municipalidades. Se comienza evaluando el entorno institucional, es decir, la coordinación existente entre las municipalidades y los organismos nacionales y extranjeros públicos y privados; así como, organismos de coordinación y apoyo local. De igual modo se evalúa el nivel de planeamiento existente, a partir de las funciones de planeamiento definido en la ley Orgánica de Municipalidades tales como: plan de desarrollo concertado, plan institucional, plan operativo y planes intrainstitucionales.

Según Valdivia (2014):

El 16 de noviembre del año 1853, el Congreso de la República dio la primera Ley Orgánica de Municipalidades constituida por 126 artículos; en ella se estableció un marco normativo general para la actuación de las municipalidades en el Perú, como un cuerpo encargado de la administración de los intereses locales. Luego, la Constitución Política del Perú, así como posteriores leyes orgánicas dan a las municipalidades funciones promotoras del desarrollo local, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de la colectividad, además de las de promoción adecuada, prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico. En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; en este marco, los gobiernos locales deben cumplir con mayor eficiencia las funciones que vienen desarrollando las instituciones nacionales en las distintas jurisdicciones locales. Otro aspecto importante que le asigna la Ley Orgánica de Municipalidades, se refiere a la promoción del desarrollo económico, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través del manejo de planes de desarrollo económico local, aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo, así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones. El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dichos procesos se establecen las políticas públicas en el ámbito local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales.

### **TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS PARA UTILIZAR EL RESULTADO DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:**

Según López (2014):

Una táctica es, en términos generales, un método empleado con el fin de conseguir un objetivo. Originalmente, en el ámbito militar se entiende como táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo,

su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por ejemplo la economía, el comercio, la empresa, la auditoría, etc.). Estrategia, es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro. En el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". Estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Según Chiavenato (2014):

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes.

Analizando a Gómez (2014):

La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una entidad.



Analizando a Reyes (2014):

La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica. La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy invariables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes, públicos o privados, deben estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades. La dirección estratégica es el proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. La dirección estratégica es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles. Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo explicativa, descriptiva y correlacional.

Es explicativa porque tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que ha encontrado las causas del mismo. Este tipo de investigación además de describir el fenómeno, explica del comportamiento de las variables. Su metodología es básicamente cualitativa y cuantitativa, y su fin último es el descubrimiento de las causas.

La investigación es descriptiva porque especifica en forma exacta las actividades, objetos, procesos y personas que participan en la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú. Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables. No se realizó una mera tabulación de datos, sino que se recoge los datos sobre la base de la hipótesis, expone y resume la información de manera cuidadosa y luego analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Todo esto se ha dado del siguiente modo: Se examinaron las características del problema escogido; se definieron y formularon sus hipótesis, Enunciaron los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados; Eligieron los temas y las fuentes apropiados; Seleccionaron o elaboraron técnicas para la recolección de datos; Establecieron, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuaron al propósito del estudio y permitieron poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas; Verificaron la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos; Realizaron observaciones objetivas y exactas; Describieron, analizaron e interpretaron los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

La Investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú, en un momento determinado. Se persiguió determinar el grado y el sentido – positivo o negativo – en el cual las variaciones en la variable (independiente) determinaron la variación en otra (dependiente). La utilidad y propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

### 3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo-correlacional, por cuanto se especifica la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú. Asimismo, explica la forma como la auditoría de recursos humanos incide en la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.

### 3.1.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos:

**Descriptivo:** Para describir todos los aspectos relacionados con la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.

**Inductivo:** Para inferir la auditoría de recursos humanos en la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú. Asimismo, para inferir los resultados de la muestra en la población.

**Deductivo.** – Para sacar las conclusiones de la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.

### 3.1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño fue el plan o estrategia que se desarrolló para obtener la información que fue requerida en la investigación. El diseño que se aplicó fue el no experimental.

El diseño no experimental se define como la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente la auditoría de recursos humanos (variable independiente) ni la mejora de la productividad (variable dependiente) en las Municipalidades del Perú.

En este diseño se observó la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú, tal y como se dan en su contexto natural, para luego haberlo analizado.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población de la investigación estuvo conformada por 1,080 personas relacionadas con la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.

#### 3.2.2. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra estuvo conformada por 278 personas relacionadas con la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades de Lima Metropolitana.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p \cdot q)Z^2 \cdot N}{(E)^2 (N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

#### Donde:

**n** Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo.  
Es la variable que se desea determinar.

Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

**P y q** De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

**Z** Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto, el valor  $Z = 1.96$

**N** El total de la población. Este caso 1,080 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.

**E** Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5.00%.

#### Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 1,080) / (((0.05)^2 \times 1,079) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 278$$

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.3.1. VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA DE LAS VARIABLES; INDICADORES E ÍNDICES DE LA INVESTIGACIÓN:**

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES	RELACIÓN
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> X. Auditoría de recursos humanos	X.1. Evaluación del sistema de control interno	Grado de evaluación del sistema de control interno	X- Y- Z  X.1., Y., Z
	X.2. Proceso de la auditoría de recursos humanos	Grado del proceso de la auditoría de recursos humanos	
	X.3. Seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos	Grado de seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Y. Productividad institucional	Y.1. Servicios prestados y recursos institucionales	Grado de los servicios prestados Grado de los recursos institucionales	X.2., Y., Z  X.3., Y., Z
	Y.2. Economía y eficiencia institucional	Grado de economía institucional Grado de eficiencia institucional	
	Y.3. Mejora continua y efectividad institucional	Grado de mejora continua institucional Grado de efectividad institucional	

Fuente: Diseño propio.

### 3.3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

**TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>X. Auditoría de recursos humanos</p>	<p>La auditoría de recursos humanos se concreta mediante la evaluación del sistema de control interno, para luego aplicar el proceso de la auditoría de recursos humanos con su planeación, ejecución e informe, que contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones para la productividad institucional; y, finalizando con el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos</p>
<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Y. Productividad institucional</p>	<p>La productividad institucional se concreta con la prestación de los servicios que prestan las Municipalidades en relación con los recursos institucionales utilizados para dicha prestación; lo cual deviene en resultados adecuados para la economía y eficiencia institucional, como la mejora continua y efectividad institucional de las Municipalidades de Lima Metropolitana.</p>

Fuente: Diseño propio.

### 3.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- 1) **Cuestionarios:** Estos documentos se utilizaron para presentar las preguntas de carácter cerrado sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú. El carácter cerrado fue por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación. También han contenido un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.
- 2) **Fichas bibliográficas:** Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.
- 3) **Guías de análisis documental:** Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.

### 3.5. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.5.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1) **Encuestas:** Se aplicó al personal de la muestra para obtener respuestas en relación con la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.
- 2) **Toma de información:** Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas con la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.
- 3) **Análisis documental:** Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación, relacionada con la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.

### 3.5.2. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación:** Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa relacionada con la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú, en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual:** Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.
- 3) **Proceso computarizado con Excel:** Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS:** Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.

### 3.6. ANÁLISIS DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de datos:

- 1) **Análisis documental:** Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.
- 2) **Indagación:** Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.
- 3) **Conciliación de datos:** Se aplicó para enlazar los datos sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú, de algunos autores para que sean tomados en cuenta.



- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:** Se aplicó para presentar la información en cuadros con columnas de cantidades y porcentajes sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.
  
- 5) **Comprensión de gráficos:** Se utilizaron para presentar la información en forma de gráficos en cualquier de sus formas, sobre la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad en las Municipalidades del Perú.

### **3. 7. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

#### **3.7.1. CONSIDERACIONES FILOSÓFICAS DE LA INVESTIGACION**

Según Bunge (2015):

La filosofía se distingue de otras maneras de abordar los problemas, por su método crítico y generalmente sistemático, así como por su énfasis en los argumentos racionales. Una primera aproximación al método filosófico nos hace ver que en realidad comparte con otras investigaciones una misma actitud racional, lo que se denomina la actitud científica.

Para efectos del trabajo debe entenderse que el marco filosófico está relacionado con la razón de ser de la investigación. Frente al problema de la productividad en las Municipalidades se propone la auditoría de recursos humanos.

La filosofía de la ciencia investiga la naturaleza del conocimiento científico y la práctica científica. Se ocupa de saber, entre otras cosas, cómo se desarrollan, evalúan y cambian las teorías científicas, y de saber si la ciencia es capaz de revelar la verdad de las "entidades ocultas" (o sea, no observables) y los procesos de la naturaleza.

En pocas palabras, lo que intenta la filosofía de la ciencia es explicar problemas tales como: la naturaleza y la obtención de las ideas científicas (conceptos, hipótesis, modelos, teorías, etc.); la relación de cada una de ellas con la realidad; cómo la ciencia describe, explica, predice y contribuye al control de la naturaleza (esto último en conjunto con la filosofía de la tecnología); la formulación y uso del método científico; los tipos de razonamiento utilizados para llegar a conclusiones; las implicaciones de los diferentes métodos y modelos de ciencia.

En el marco filosófico el trabajo tiene una estructura que comprende el aspecto metodológico y teórico y dentro de ambos están de una u otra forma elementos como la problemática, la solución a dicha problemática, los propósitos de la investigación, la recopilación de los puntos de vista de varios autores y los resultados del trabajo de campo. Con todo este arsenal se verifica la existencia de una investigación real, de naturaleza propia y que además de presentar conclusiones valederas, puede ser tomada para aplicarlo para solucionar los problemas institucionales.

El marco filosófico de la investigación está referido también al desarrollo metódico y riguroso, mediante la observación y la razón aplicadas. La observación en el sentido

que la situación problemática ha sido ubicada, identificada, evidenciada, es real. En cuanto a la razón, sobre los hechos evidenciados, se presenta una solución razonable, que contiene todos los ingredientes del proceso científico. La razón también se expresa en la lógica seguida para formular el trabajo y llegar a conclusiones válidas para solucionar la problemática.

Los aportes de los estudios epistemológicos están produciendo transformaciones en diferentes escenarios del mundo intelectual y pueden despejar las incógnitas que se tejen a su alrededor. El término epistemología, proviene del verbo griego episteme (conocimiento, teoría, doctrina) que significa imponerse en algo porque se está seguro, el sustantivo episteme alude el conocimiento inquebrantable y científico.

La epistemología se relaciona con la manera cómo se aprenden el conocimiento, cómo se organiza el conocimiento, y cuáles son las bases para la organización del conocimiento. En las bases epistemológicas en investigaciones con enfoque hipotético deductivo, el conocimiento debe estar organizado alrededor de conceptos, temas o principios fundamentales y es a partir de la comprensión de estos conceptos, cuando el investigador desarrolla su capacidad de deducir hechos y de hacer aplicaciones particulares. Este enfoque, está basado en el supuesto que todo el conocimiento se puede obtener en forma deductiva a partir de un conjunto pequeño de ideas generales abstractas; considerándolas verdades básicas.

### **3.7.2. CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACION**

Según Bunge (2015):

En este marco, todo lo que se expresa en este trabajo es verdad, por lo demás se aplica la objetividad e imparcialidad en el tratamiento de las opiniones y resultados; asimismo, no se da cuenta de aspectos confidenciales que manejan las Municipalidades. También se ha establecido una cadena de interrelaciones con personal de la entidad; todo con el propósito de obtener un producto que cumpla sus objetivos. En otro contexto, el contenido de la investigación ha sido planeado desde el punto de vista de la gente que se piensa utilizará los resultados. Sin embargo, es posible que el trabajo cause consecuencias también a otras personas además de las previstas. Considerar estos efectos secundarios fortuitos es el tema en una subdivisión especial de la metodología - la ética de la investigación; mediante la cual debe

realizarse una suerte de puntería para que disminuya las inconveniencias si las hubiere. Los ajenos a que el trabajo de investigación pueda afectar pertenecen a cualquiera de uno de los dos mundos donde la investigación tiene relaciones: o a la comunidad científica de investigadores, o al mundo práctico de empiria y profanos. El trabajo de investigación se conecta con ambas esferas en sus bordes de la "entrada" y de la "salida", que hacen en conjunto cuatro clases de relaciones con la gente exterior, cada uno de los cuales puede potencialmente traer problemas éticos. Cada una de estas cuatro clases de relaciones entre el trabajo de investigación y su contexto son las siguientes: Ética de la recolección de datos; Ética de la publicación; Ética de la aplicación.

Ética de la recolección de datos: Debe ser innecesario precisar que en ciencia uno de los comportamientos incorrectos más dañinos es la falsificación de datos o resultados. El daño más grave que se causa no es que el infractor alcance indebidamente un grado académico; lo peor es que la información inventada tal vez vaya a ser usada de buena fe por otros, lo que puede conducir a muchos trabajos infructuosos. Eso no ocurrirá en este caso.

Ética de la publicación: El progreso en la ciencia significa acumulación del conocimiento: las generaciones sucesivas de investigadores construyen su trabajo sobre la base de los resultados alcanzados por científicos anteriores. El conocimiento resultante es de este modo de uso colectivo, lo que exige unas ciertas normas internas de las comunidades científicas. Un tratado clásico sobre estas normas es *The Normative Structure of Science* (1949, 1973), de Robert Merton. En él se enumeran las cuatro características imprescindibles que se supone responden los científicos en sus relaciones mutuas: universalismo, comunismo, desinterés, escepticismo organizado. En este contexto, el "comunismo" significa que los resultados de científicos anteriores se pueden utilizar libremente por investigadores más tarde. El procedimiento correcto entonces es que el inventor original es reconocido en el informe final. Fallando esto, el escritor da la impresión de ser en sí mismo el autor de las ideas. Esta clase de infracción se llama plagio. Los procedimientos para indicar a los escritores originales se explican bajo títulos que presentan los resultados del

estudio y de la lista bibliográfica de fuentes. "Las citas sirven para muchos propósitos en un trabajo científico. Reconocen el trabajo de otros científicos, dirigen al lector hacia fuentes adicionales de información, reconocen conflictos con otros resultados, y proporcionan apoyo para las opiniones expresadas en el documento. Más ampliamente, las citas sitúan a un trabajo dentro de su contexto científico, relacionándolo con el estado presente del conocimiento científico. Omitir la cita de la obra de otros puede suscitar algo más que sentimientos desagradables. Las citas son parte del sistema de gratificación de la ciencia. Están conectadas con decisiones sobre financiación y con las carreras futuras de los investigadores. De manera más general, la incorrecta atribución del crédito intelectual socava el sistema de incentivos para la publicación".

Ética de la aplicación. Hace algunas décadas, algunos investigadores querían desechar todo escrúpulo (respeto) ético basándose en que la búsqueda de la verdad es un fin excelso al que deben ceder el paso todas las demás actividades. Sobre un fondo como el de este pensamiento fue tal vez como la tradición de la Edad Media subordinó toda la investigación a la teología. Tal apoteosis de la ciencia ya no es factible. El ciudadano moderno no está dispuesto a aceptar imperativos éticos absolutos. Hoy, cuando se trata de valores en torno a la ciencia y la investigación, de lo que estamos hablando realmente es de preferencias, y cada cual acepta el hecho de que las preferencias varían de una persona a otra. Habitualmente la aplicación de los hallazgos de una investigación produce simultáneamente ventajas para algunas personas y desventajas para otras partes implicadas.

### **3.7.3. CONSIDERACIONES SOCIOLOGICAS DE LA INVESTIGACION**

Según Bunge (2015):

En el contexto del marco sociológico se refiere a las interrelaciones que ha tenido la investigadora con las personas relacionadas con las Municipalidades.

La aplicación del marco sociológico no es una cuestión inventada por el investigador. El marco sociológico, aparece naturalmente como parte del proceso de interactuar para

llevar a cabo la investigación. Técnicamente el marco sociológico se concreta mediante la aplicación de métodos como el cualitativo y cuantitativo.

El marco sociológico está referido a la relación que lleva a cabo el investigador, con los autores de investigaciones similares, con los autores de teorías que se tienen en cuenta en la investigación, con las autoridades y personal de la institución motivo de la investigación, así como con las autoridades, docentes, personal administrativo de la entidad a la cual debe presentarse la investigación. Es decir, se refiere al conjunto de interrelaciones a todo nivel y sobre diversos aspectos. Sin este marco, simplemente, no puede haber investigación, porque se habla de la gente que rodea al investigador, la gente que de una u otra forma colabora con el trabajo. Esta relación es valorada por el investigador, por eso de entre tantas instituciones selecciona una que le sirve de muestra, de entre tantos autores selecciona solo los que a le interesan presentar, de entre tantos que puede encuestar solo selecciona a los que la estima conveniente hacerlo; todo en el marco de una interrelación sociológica que permite este tipo de comportamiento. Incluso se puede decir que el marco sociológico es la base para el marco ético y filosófico porque estos marcos no pueden darse, si no se tiene en cuenta la interrelación.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

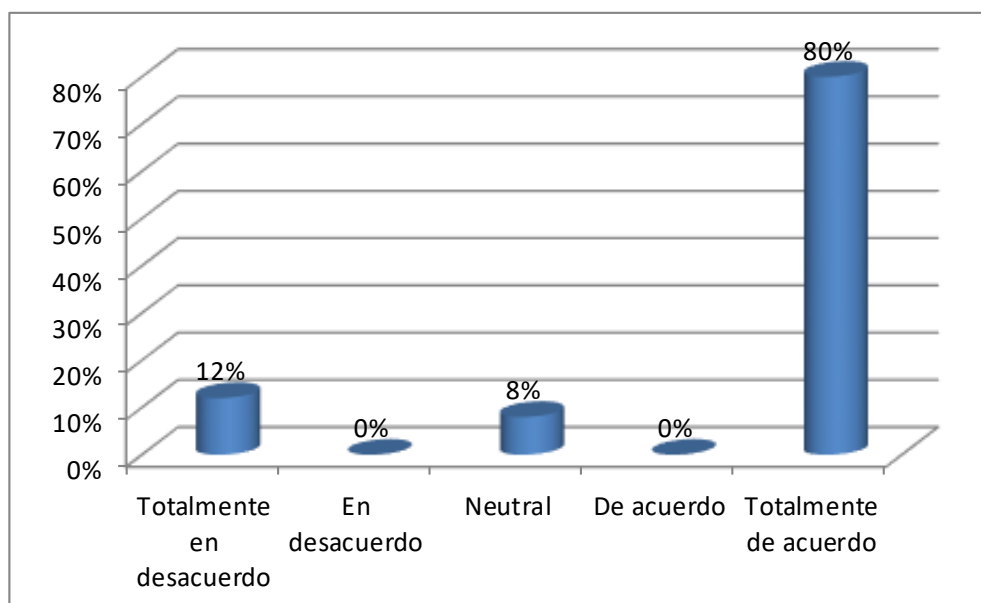
**TABLA No. 1:**

La auditoría de recursos humanos examina la planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	33	12.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	22	8.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	223	80.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRAFICO No 1:**



Fuente: Encuesta realizada

#### INTERPRETACIÓN:

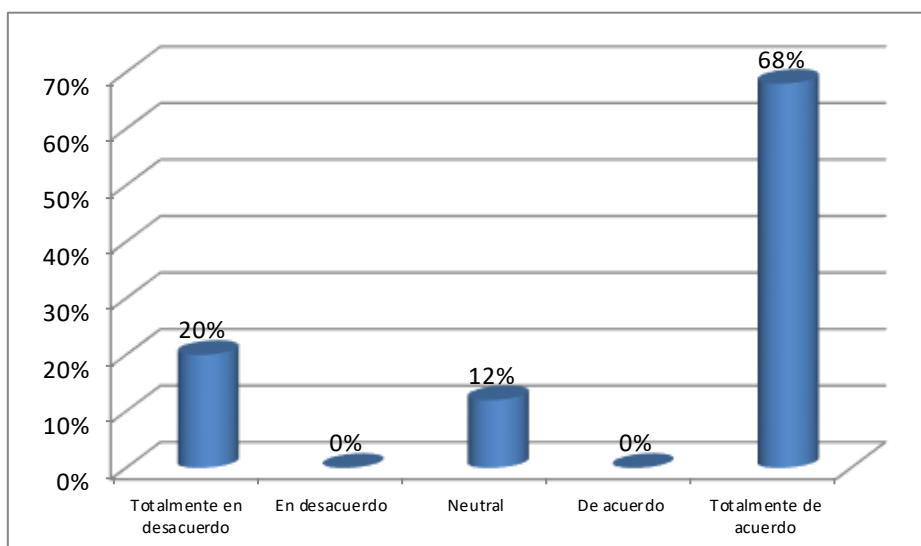
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que la auditoría de recursos humanos examina la planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 2:**

La evaluación del control interno consiste en preguntas y respuestas de los recursos humanos.

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	56	20.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	33	12.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	189	68.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRAFICO NR 2:**

Fuente: Encuesta realizada

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 68% de los encuestados acepta que la evaluación del control interno consiste en preguntas y respuestas, entre otros aspectos, los recursos humanos de las Municipalidades del Perú.

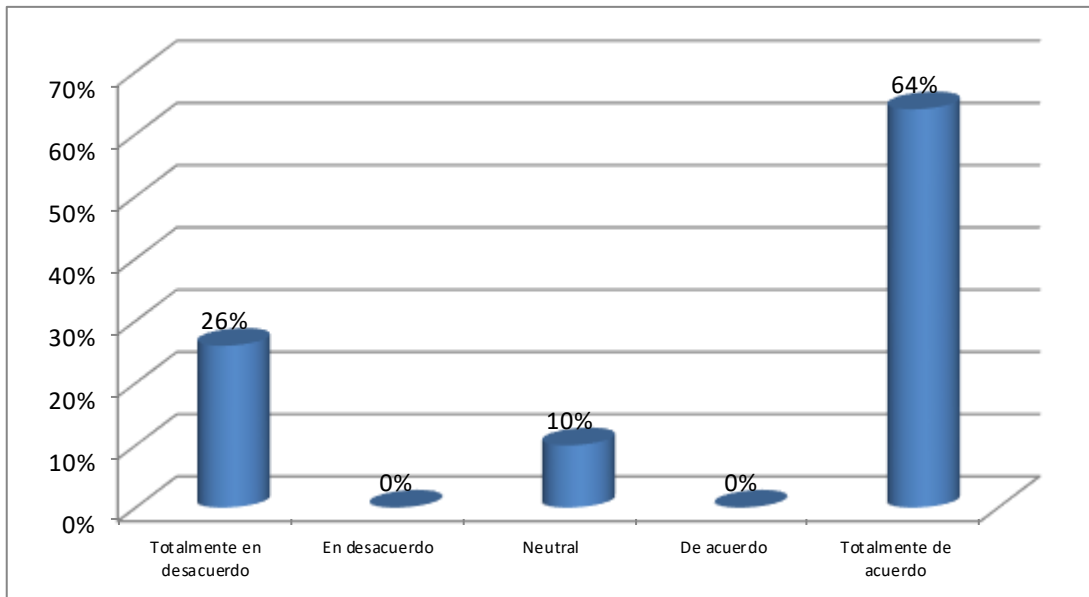


**TABLA No. 3:**

La evaluación del sistema de control interno permite ponderar los procedimientos de la auditoría de recursos humanos

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	72	26.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	28	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	178	64.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 3:**

Fuente: Encuesta realizada.

### INTERPRETACIÓN:

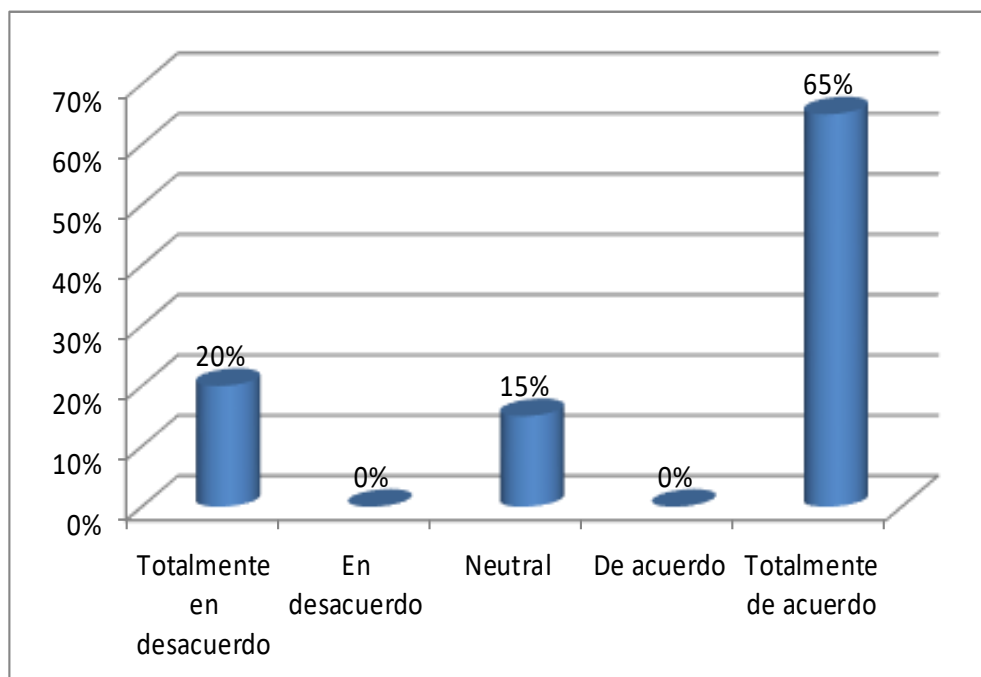
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 64% de los encuestados acepta que la evaluación del sistema de control interno permite ponderar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de la auditoría de recursos humanos de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 4:**

El proceso de la auditoría de recursos humanos comprende la planeación, ejecución e informe.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	56	20.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	42	15.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	180	65.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRAFICO No. 4:**

Fuente: Encuesta realizada

### **INTERPRETACIÓN:**

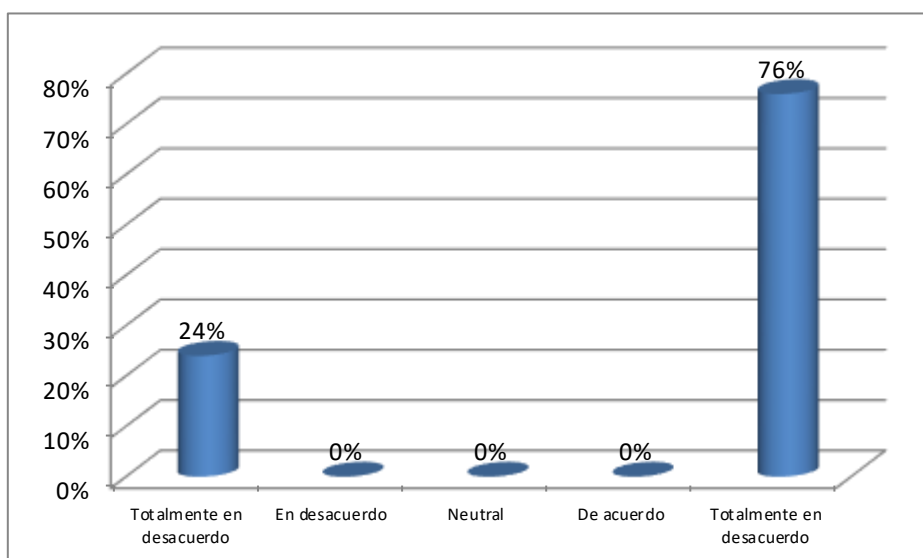
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que el proceso de la auditoría de recursos humanos comprende la planeación, ejecución e informe de dicha auditoría en las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 5:**

La planeación de la auditoría de recursos humanos es la previsión para llevar a cabo dicha auditoría.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	67	24.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	211	76.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 5:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

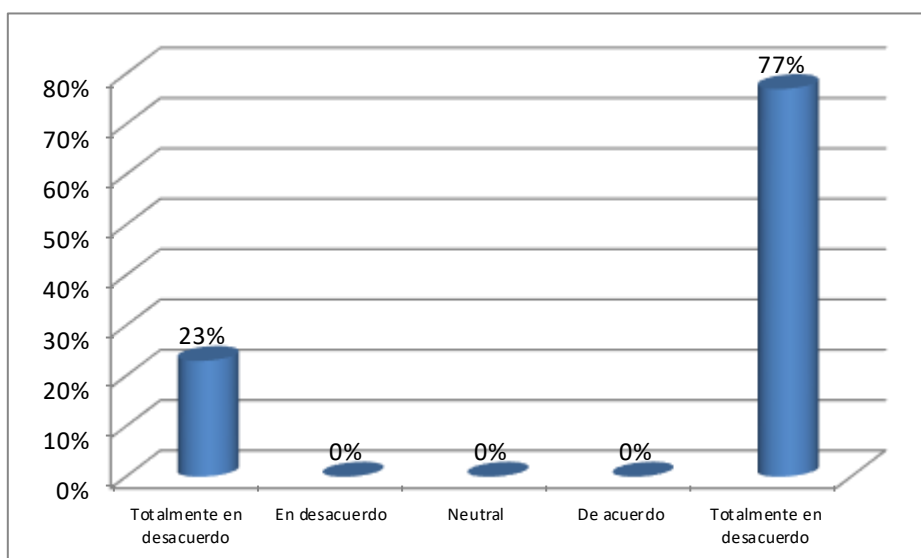
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 76% de los encuestados acepta que la planeación de la auditoría de recursos humanos es la previsión de los recursos, elementos, procedimientos y técnicas para llevar a cabo dicha auditoría en las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 6:**

En la planeación de la auditoría de recursos humanos se formulan los papeles de trabajo de dicha auditoría.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	64	23.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	214	77.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 6:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

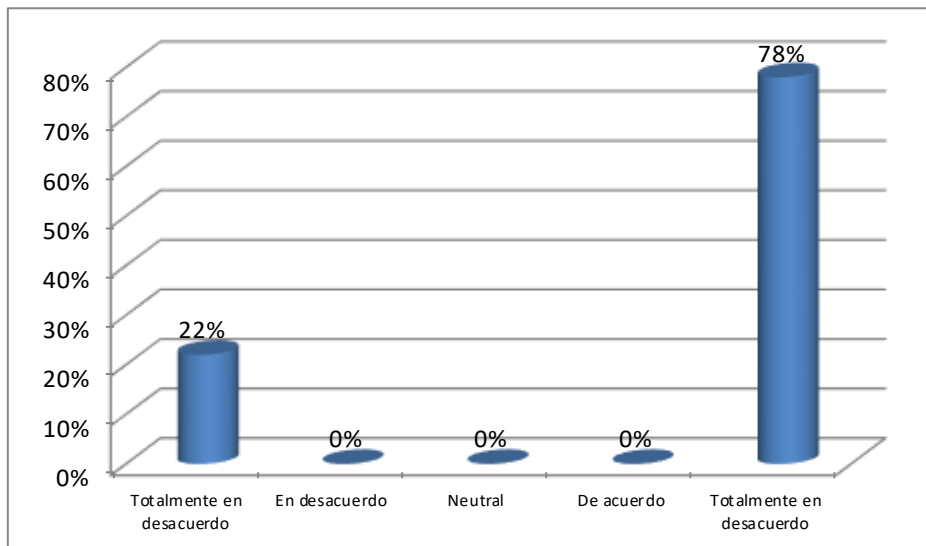
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 77% de los encuestados acepta que en la planeación de la auditoría de recursos humanos se formulan generalmente el cuestionario de evaluación del control interno, memorando de planeación, programas y otros papeles de trabajo de la auditoría de recursos humanos de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 7:**

En la ejecución de la auditoría de recursos humanos se aplican los procedimientos para obtener evidencia de dichos recursos.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	61	22.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	217	78.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 7:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

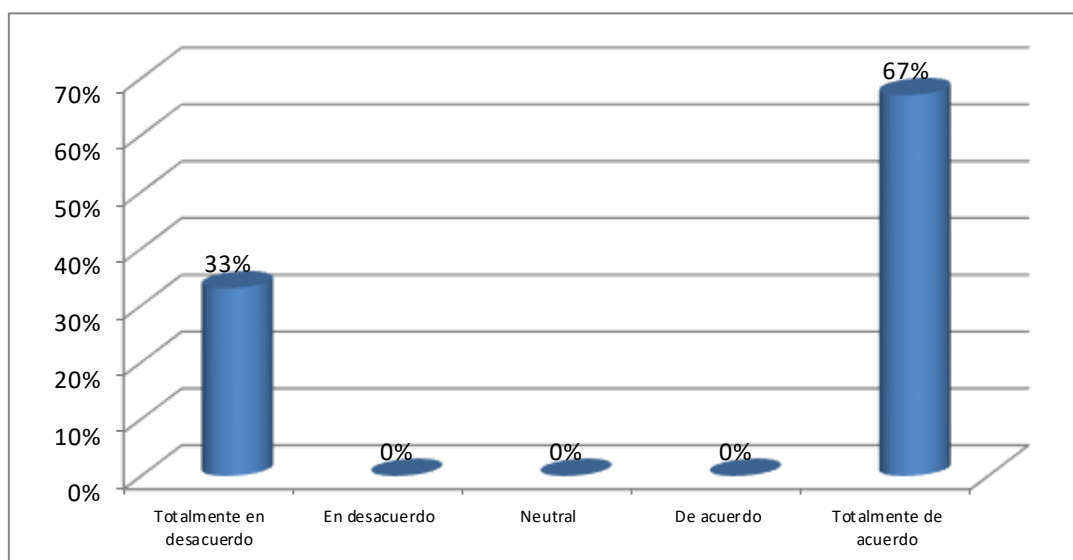
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que en la ejecución de la auditoría de recursos humanos se aplican los procedimientos contenidos en los programas para obtener evidencia de dichos recursos de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 8:**

La evidencia de auditoría de recursos humanos es la base para formular el informe de dicha auditoría.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	92	33.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	186	67.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 8:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

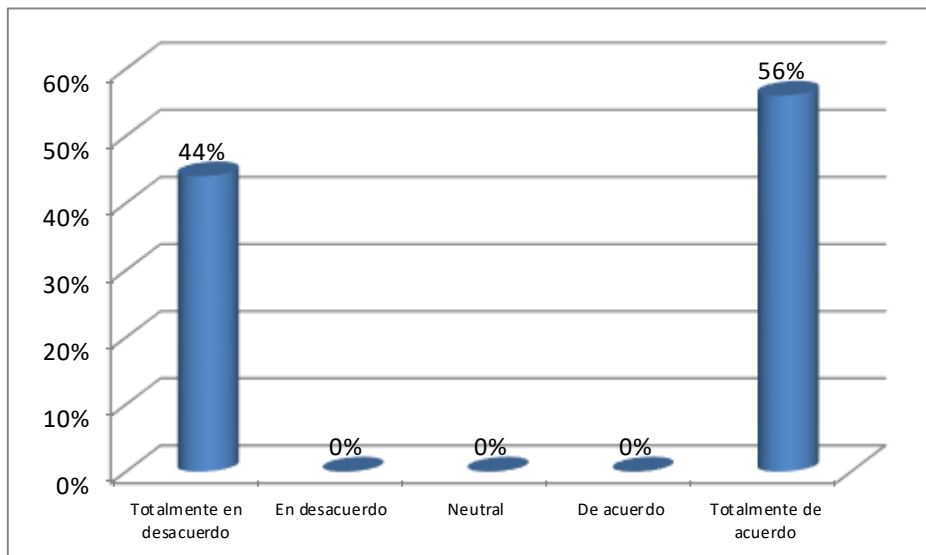
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 67% de los encuestados acepta que la evidencia de auditoría de recursos humanos es la base para formular el informe de dicha auditoría sobre los distintos aspectos de dicho recurso de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 9:**

El informe de auditoría de recursos humanos contiene entre varios aspectos, las recomendaciones sobre distintos aspectos de dichos recursos.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	122	44.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	156	56.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 9:**

Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

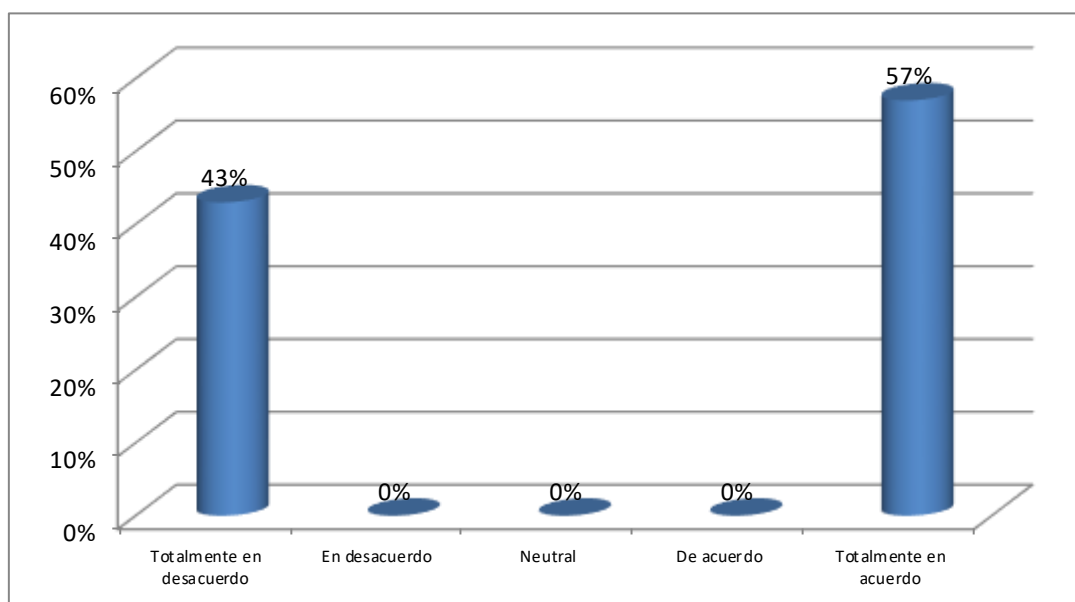
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 56% de los encuestados acepta que el informe de auditoría de recursos humanos contiene entre varios aspectos, las recomendaciones sobre distintos aspectos de dichos recursos de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 10:**

El seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos permite concretar realmente la solución de los problemas.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	120	43.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	158	57.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 10:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 57% de los encuestados acepta que el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos permite concretar realmente la solución de los problemas y de ese modo genera valor agregado para las Municipalidades del Perú.

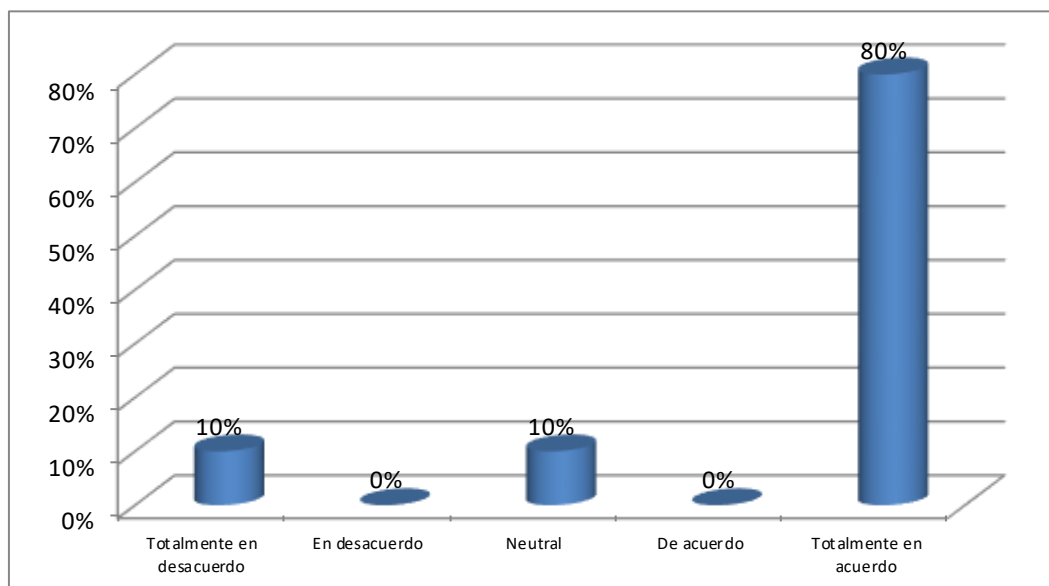


**TABLA No. 11:**

La productividad es el mejor aprovechamiento de los recursos institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	28	10.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	28	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	222	80.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 11:**

Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

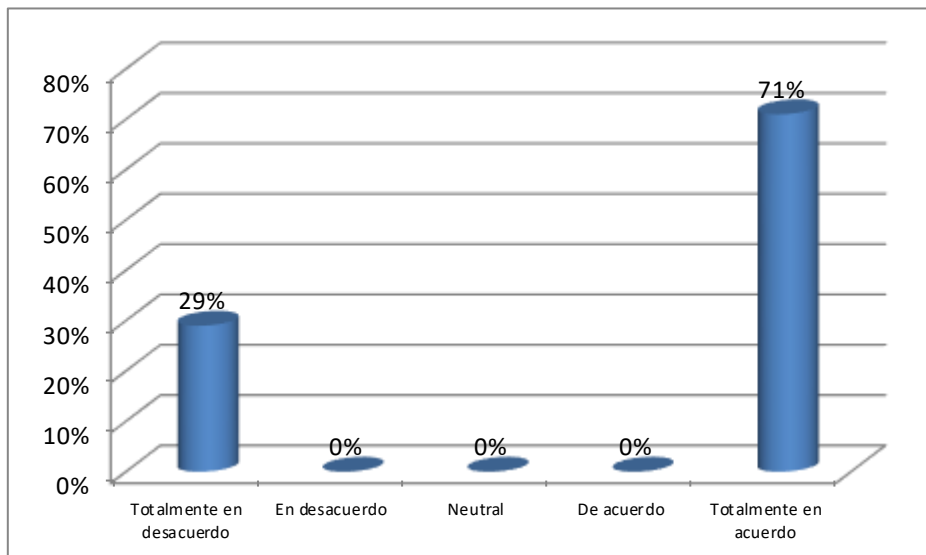
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 80% de los encuestados acepta que la productividad es el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 12:**

Los servicios prestados y los recursos institucionales son los elementos fundamentales para determinar la productividad.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	81	29.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	0.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	197	71.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 12:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

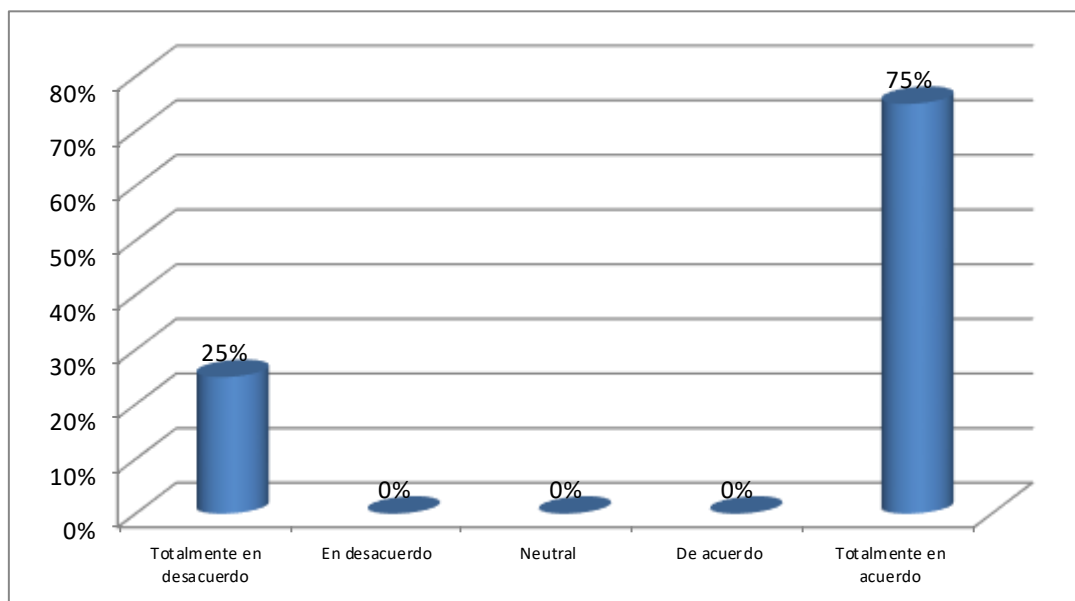
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 71% de los encuestados acepta que los servicios prestados y los recursos institucionales son los elementos fundamentales para determinar la productividad de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 13:**

Los recursos humanos, materiales y financieros deben utilizarse con economía, eficiencia, mejora continua y efectividad.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	70	25.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	208	75.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 13:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

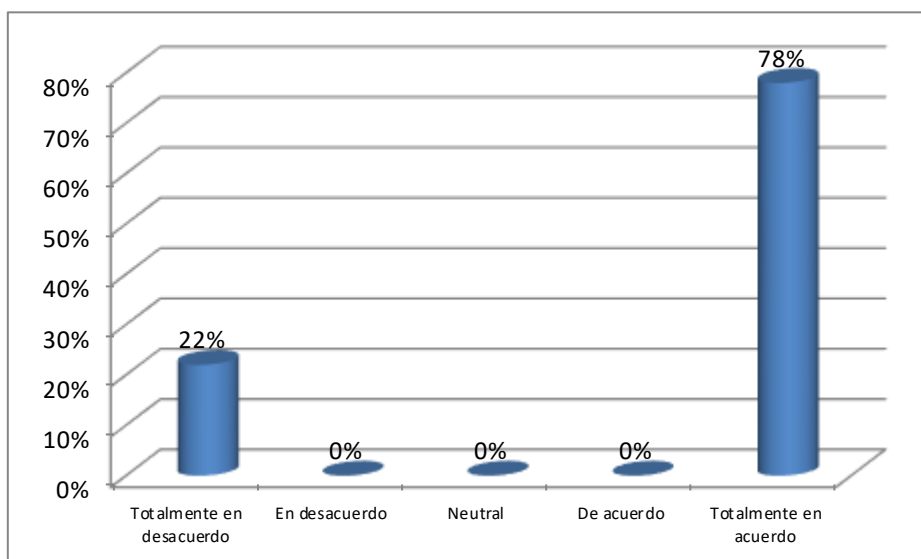
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 75% de los encuestados acepta que los recursos humanos, materiales y financieros deben utilizarse con economía, eficiencia, mejora continua y efectividad para ayudar a la mejora de la productividad de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 14:**

La economía institucional se refiere a la obtención de recursos humanos y otros, a los menores costos, para aprovecharlos mejor y facilitar la productividad.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	61	22.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	217	78.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 14:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

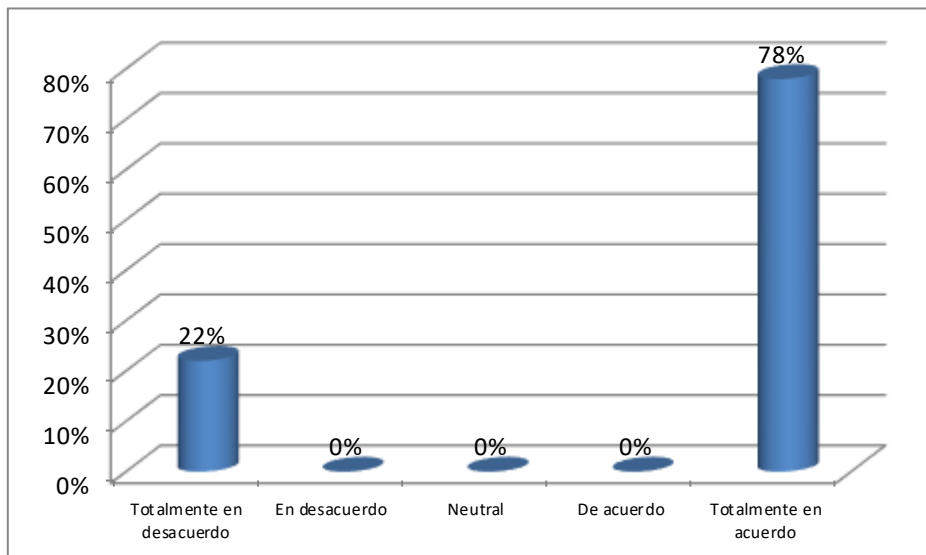
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la economía institucional se refiere a la obtención de recursos humanos y otros, a los menores costos, para aprovecharlos mejor y facilitar la productividad en las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 15:**

La eficiencia institucional es la racionalización de los recursos humanos y otros con el objeto de aprovecharlos y mejorar la productividad

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	61	22.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	217	78.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 15:**

Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

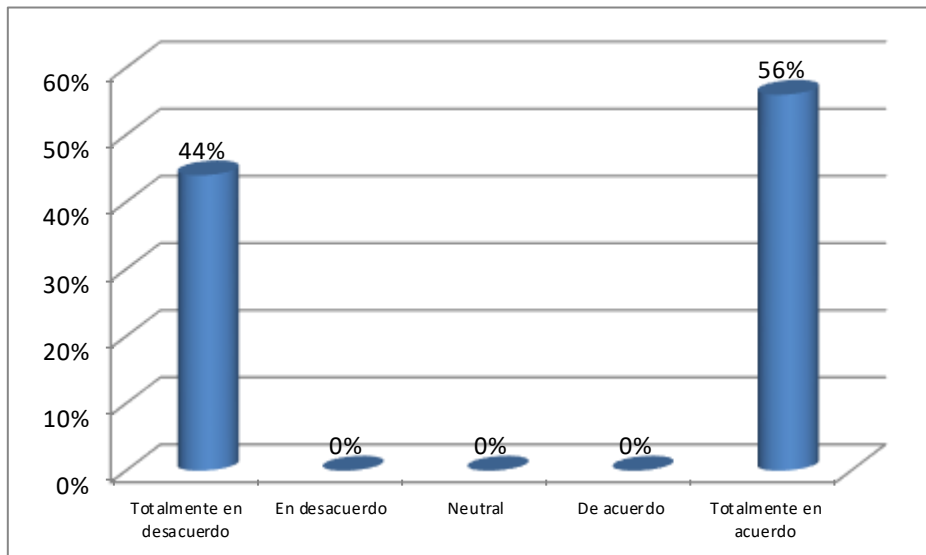
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la eficiencia institucional es la racionalización de los recursos humanos y otros con el objeto de aprovecharlos adecuadamente y mejorar la productividad de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 16:**

La mejora continua está referida a los cambios que realizan las Municipalidades del Perú.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	122	44.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	156	56.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 16:**

Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

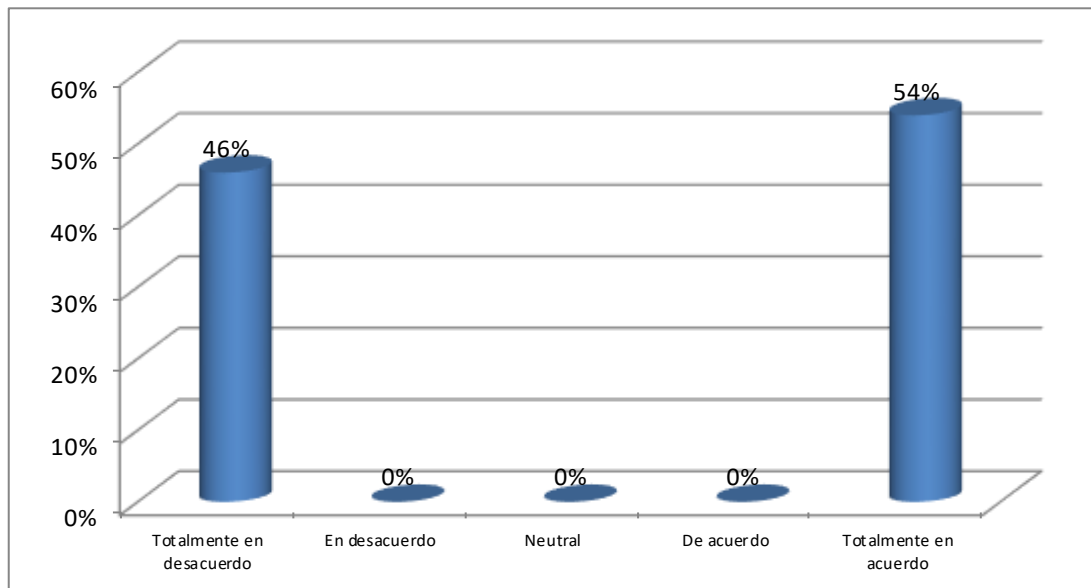
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 56% de los encuestados acepta que la mejora continua está referida a los cambios que realizan las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 17:**

La mejora continua incluye la generación de un adecuado clima organizacional como forma de facilitar la mayor productividad.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	128	46.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	150	54.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 17:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

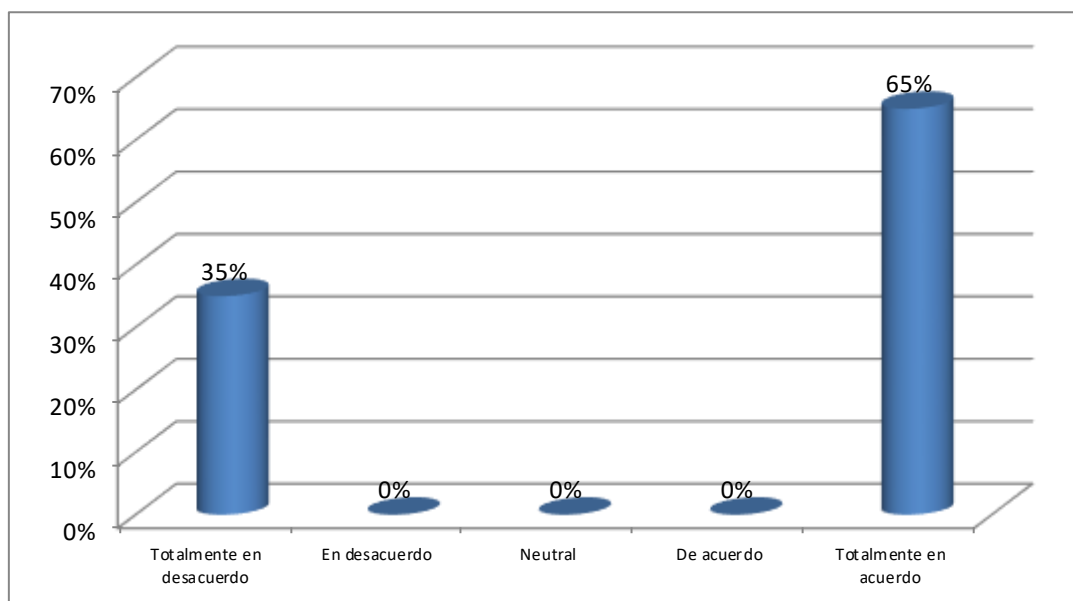
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 54% de los encuestados acepta que la mejora continua incluye la generación de un adecuado clima organizacional como forma de facilitar la mayor productividad de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 18:**

La mejora continua es el perfeccionamiento de los procesos, procedimientos y técnicas institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	97	35.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	181	65.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 18:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que la mejora continua es el perfeccionamiento de los procesos, procedimientos y técnicas institucionales para alcanzar mayores niveles de productividad en las Municipalidades del Perú.

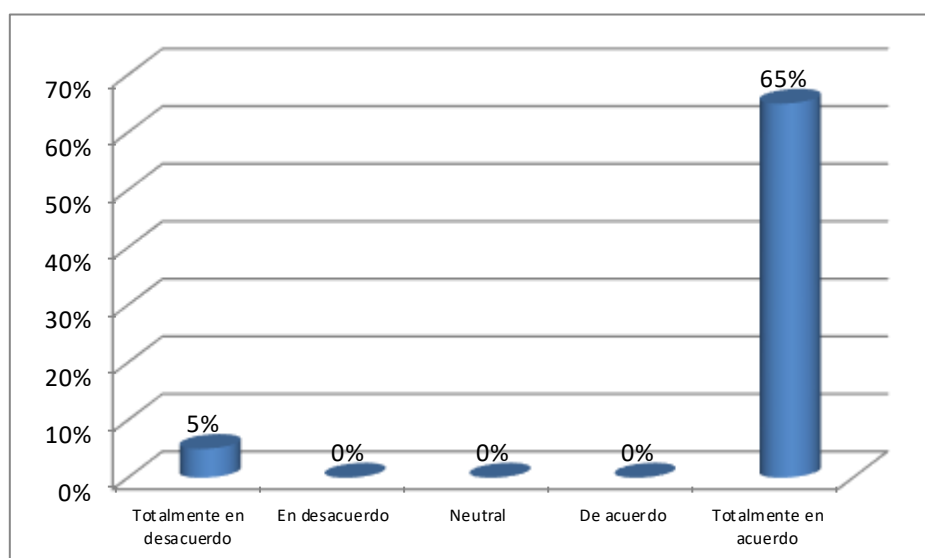


**TABLA No. 19:**

La efectividad institucional está referida al logro de las metas y objetivos de la productividad.

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	97	35.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	181	65.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 19:**

Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

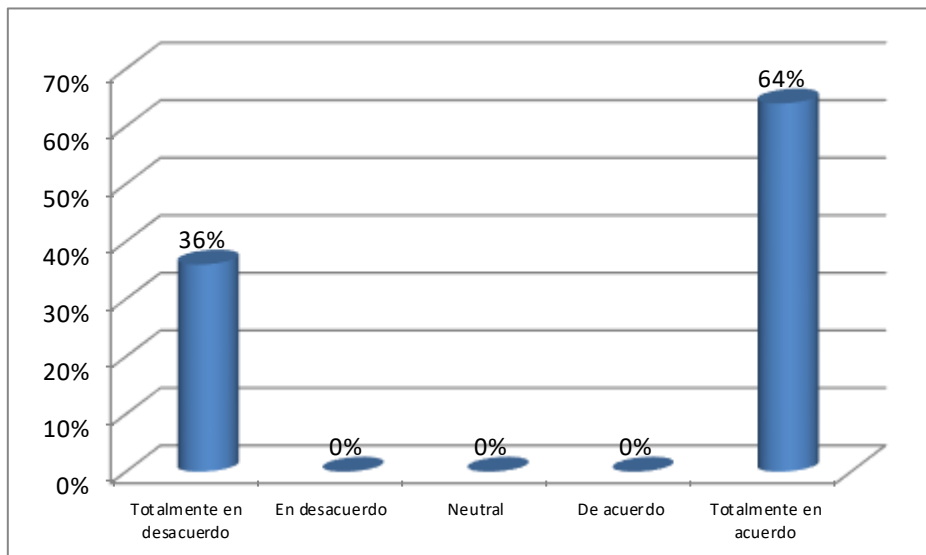
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que la efectividad institucional está referida al logro de las metas y objetivos de la productividad de las Municipalidades del Perú.

**TABLA No. 20:**

La efectividad institucional se refiere al logro de altos niveles de productividad y con ello el logro de la misión.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	100	36.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	178	64.00
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 20:**

Fuente: Encuesta realizada.

### **INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 64% de los encuestados acepta que la efectividad institucional se refiere al logro de altos niveles de productividad y con ello el logro de la misión de las Municipalidades del Perú.

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para iniciar la contrastación de la hipótesis, un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula.

### **Hipótesis nula:**

**H0:** La auditoría de recursos humanos **NO** mejora la productividad de las Municipalidades del Perú.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

### **Hipótesis Alternativa:**

**H1:** La auditoría de recursos humanos mejora la productividad de las Municipalidades del Perú.

## **CONTRASTACIÓN ESTADÍSTICA:**

La hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada. Si dentro del margen de error que se ha admitido 5.00%, hay coincidencia, se acepta la hipótesis y en caso contrario se rechaza. Este es el criterio fundamental para la contratación. Este es un criterio generalmente aceptado en todos los medios académicos y científicos.

Existen muchos métodos para contrastar las hipótesis. Algunos con sofisticadas fórmulas y otros que utilizan modernos programas informáticos. Todos de una u otra forma explican la forma como es posible confirmar una hipótesis.

En este trabajo se ha utilizado el software SPSS por su versatilidad y comprensión de los resultados obtenidos.

Para efectos de contrastar la hipótesis es necesario disponer de los datos de las variables: Independiente y dependiente.

La variable independiente es **AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS** y la variable dependiente es **PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL**.

Los resultados del Sistema SPSS, son los siguientes:

### 1) ESTADÍSTICOS OBTENIDOS

**TABLA DE ESTADÍSTICOS:**

ESTADÍSTICOS		AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL
Muestra	Válidos	278	278
	Perdidos	000	000
Media		80.25%	80.45%
Desviación típica.		4.10%	4.05%

Fuente: Encuesta realizada

### ANÁLISIS DE LA TABLA DE ESTADÍSTICOS:

En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

La media o valor promedio de la variable independiente **AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS** es 80.25% en cambio la media o promedio de la variable dependiente **PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL** es 80.45%. Lo que indica un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo.

La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 4.10% para la variable independiente **AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS** y 4.05% para la variable dependiente **PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL**, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

## 2) CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:**

VARIABLES DE LA INVESTIGACION	INDICADORES ESTADÍSTICOS	AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL
AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	Correlación de Spearman	100%	<b>89.40%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>4.30%</b>
	Muestra	278	278
PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL	Correlación de Spearman	<b>89.40%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>4.30%</b>	
	Muestra	278	278

Fuente: Encuesta realizada

### ANÁLISIS DE LA TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:

Esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia.

La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación.  $R =$  Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de  $R$  varía de -1 a 1.

El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que  $R$  se aproxima a 1, es más grande la relación entre los datos, por lo tanto,  $R$  (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables.

El coeficiente de correlación se clasifica de la siguiente manera:

#### Correlación valor o rango:

- 1) Perfecta  $R = 1;$
- 2) Excelente  $R = 0.9 \leq R < 1;$
- 3) Buena  $R = 0.8 \leq R < 0.9;$

4) Regular  $R = 0.5 \leq R < 0.8$ ;

5) Mala  $R < 0.5$

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 89.40%, lo cual indica correlación alta y por tanto favorable al modelo de investigación desarrollado.

La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real, entre dos variables estudiadas, y además que esta diferencia no es al azar. Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra p.

El valor de p es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la p, es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad. El valor de p menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras, aceptamos con un valor de  $p = 0.05$ , que podemos estar equivocados en un 5%.

En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia (p), igual a 4.30%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, sino a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado; todo lo cual queda consolidado con la tabla de regresión.

### 3) REGRESIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### TABLAS DE REGRESIÓN DEL MODELO:

##### VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS:

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	<b>AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS  PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL</b>	0	estadístico

Fuente: Encuesta realizada.

#### RESUMEN DEL MODELO DE LA INVESTIGACION:

Modelo	Coefficiente de correlación (R)	Coefficiente de Determinación Lineal (R <sup>2</sup> )	Coefficiente de correlación lineal corregido (R <sup>2</sup> corregida)	Error típ. de la estimación
1	89.40%	80.10%	75.70%	2.95%

Fuente: Encuesta realizada.

#### ANÁLISIS DE LA TABLA DE REGRESIÓN:

La Regresión como la correlación son dos técnicas estadísticas que se pueden utilizar para solucionar problemas comunes en los negocios financieros. Muchos estudios se basan en la creencia de que es posible identificar y cuantificar alguna Relación Funcional entre dos o más variables, donde una variable depende de la otra variable.

Se puede decir que, Y depende de X, en donde Y y X son dos variables cualesquiera en un modelo de Regresión Simple. "Y es una función de X", entonces:  $Y = f(X)$

Como Y depende de X. Y es la variable dependiente y X es la variable independiente.

En el Modelo de Regresión es muy importante identificar cuál es la variable dependiente y cuál es la variable independiente.

En el Modelo de Regresión Simple se establece que, Y es una función de sólo una variable independiente, razón por la cual se le denomina también Regresión Divariada porque sólo hay dos variables, una dependiente y otra independiente y se representa así:  $Y = f(X)$ . En esta fórmula "Y está regresando por X". La variable dependiente es la variable que se desea explicar, predecir. También se le llama REGRESANDO o VARIABLE DE RESPUESTA. La variable Independiente X se le denomina VARIABLE EXPLICATIVA o REGRESOR y se le utiliza para EXPLICAR Y.

En el estudio de la relación funcional entre dos variables poblacionales, una variable X, llamada independiente, explicativa o de predicción y una variable Y, llamada dependiente o variable respuesta, presenta la siguiente notación:  $Y = a + bX + e$ . Donde:

a= es el valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y.

b=es el coeficiente de regresión poblacional (pendiente de la línea recta)

e=es el error

La regresión es una técnica estadística generalmente aceptada que relaciona la variable dependiente **PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL** con la información suministrada por otra variable independiente **AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**.

El cuadro del Modelo presenta el Coeficiente de correlación lineal corregido 75.70%, el cual, pese al ajuste que le da el sistema, significa una correlación aceptable.

El Modelo o Tabla de Regresión también nos proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal ( $R^2 = 80.10\%$ ). De acuerdo al coeficiente de determinación obtenido el modelo de regresión explica que el 80.10% de la variación total se debe a la variable independiente: **AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS** y el resto se atribuye a otros factores; lo cual tiene lógica, por cuanto además de este instrumento hay otros elementos que pueden incidir en la variable dependiente **PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL**.

El Modelo también presenta el valor del Coeficiente de Correlación (R), igual al 89.40%, que significa una correlación buena en el marco de las reglas estadísticas generalmente aceptada.



Finalmente, la Tabla de Regresión presenta el Error típico de Estimación, el mismo que es igual al 2.95%. Dicho valor es la expresión de la desviación típica de los valores observados respecto de la línea de regresión, es decir, una estimación de la variación probable al hacer predicciones a partir de la ecuación de regresión. Es un resultado que favorece al modelo de investigación desarrollado, debido a que está por debajo del margen de error considerado del 5.00%.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 5.1.DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La discusión se ha llevado a cabo sobre los dos principales resultados del trabajo de investigación:

- 1) El 80% de los encuestados acepta que la auditoría de recursos humanos examina la planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos de las Municipalidades del Perú.

Este resultado es similar al 83% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Paredes Cimarra, Carlos (2014). Auditoría de recursos humanos en las empresas de servicios. Presentado para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Ambos resultados son razonables y por tanto favorecen la investigación llevada a cabo en las Municipalidades del Perú.

- 2) El 80% de los encuestados acepta que la productividad es el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de las Municipalidades del Perú.

Este resultado es similar al 79% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Montero Jiménez, Alfredo (2014). Auditoría de recursos humanos para lograr la misión empresarial. Tesis presentada para optar el Grado Académico de Doctor en Administración. Universidad Autónoma. México.

Ambos resultados son razonables y por tanto favorecen la investigación llevada a cabo en las Municipalidades del Perú.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

Las conclusiones son las siguientes:

- 1) Se ha establecido que la auditoría de recursos humanos podrá mejorar la productividad de las Municipalidades del Perú; mediante la evaluación del sistema de control interno; el proceso de la auditoría de recursos humanos y el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos.
- 2) Se ha determinado que la evaluación del sistema de control interno podrá proporcionar elementos para la productividad de las Municipalidades del Perú; mediante la verificación de los componentes del sistema de control interno; la evaluación de los recursos y la evaluación de las áreas funcionales de las Municipalidades.
- 3) Se ha establecido que el proceso de la auditoría de recursos humanos podrá examinar y recomendar la productividad de las Municipalidades del Perú; mediante la eficiente planeación de la auditoría de recursos humanos; asimismo la ejecución que permita obtener la evidencia suficiente, competente y relevante de los recursos humanos y la presentación del informe de la auditoría de recursos humanos.
- 4) Se ha determinado que el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos podrá contribuir con la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades del Perú; mediante el seguimiento de las recomendaciones sobre los componentes el sistema de control interno, los recursos, las áreas y otros aspectos institucionales.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **7.1. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones son las siguientes:

- 1) Se recomienda tener en cuenta que la auditoría de recursos humanos mejora la productividad de las Municipalidades del Perú. Por tanto, las autoridades y funcionarios deberían disponer la realización de dicha auditoría al menos tres veces al año para facilitar la productividad institucional que permitirá cumplir las metas, objetivos y misión de las Municipalidades del Perú.
- 2) Se recomienda tener en cuenta que la evaluación del sistema de control interno proporciona elementos para la productividad de las Municipalidades del Perú. Por tanto, se debería disponer la permanente evaluación de los componentes del sistema de control interno para disponer de información para llevar a cabo la auditoría y gestionar de mejor manera dichas entidades.
- 3) Se recomienda tener en cuenta que el proceso de la auditoría de recursos humanos examinar y recomienda la mejora de la productividad de las Municipalidades del Perú. Por tanto, los auditores de las Municipalidades o los de la Contraloría General de la República deben llevar a cabo un proceso efectivo de la auditoría de recursos humanos para poder saber la situación del personal de las Municipalidades.
- 4) Se recomienda tener en cuenta que el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos contribuye con la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades del Perú. Por tanto, los auditores no deben solamente presentar su informe si no realizar el permanente seguimiento de lo que han recomendado para saber si efectivamente se llevaron a cabo y por tanto facilitan la productividad institucional de las Municipalidades.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguirre, A. (2014). *Productividad empresarial*. Bogotá: Editorial Colombiana de Ingeniería
- Aldave, A. (2015). *Control interno gubernamental*. Lima: Editorial San Marcos.
- Álvarez, J. (2014). Análisis e interpretación de los estados financieros, presupuesto de caja y gerencia financiera en el sector público. Lima: Pacífico Editores
- Argibay, M. (2014). *Contabilidad financiera gubernamental*. Madrid: Ideaspropias Editorial Asociación de Municipalidades (AMPE). *Municipios*. Lima: AMPE.
- Bacón; J. (2014). *Manual de Auditoria Interna*. Buenos Aires: Editorial Megabyte.
- Blacutt, M. (2014). *Productividad empresarial*. Madrid: Editorial: Barcelona.
- Blanco, L. (2015). *Productividad: Factor estratégico de competitividad*. Bogotá: Editorial Colombiana de Ingeniería
- Bunge, M. (2015). *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*. Buenos Aires: Ariel.
- Carmona, A. (2015). *Auditoría de recursos humanos*. Madrid: Editorial Ibérica.
- Cepeda, A. (2015). *Control interno*. México: Editora Guadalupe.
- Chapi, P. (2014) *Contabilidad financiera gubernamental y estados financieros*. Lima: CECOF Asesores.
- Chávez, A. (2014). *Auditoria de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Auditoria de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Dávila, G. (2015). *Auditoría*. Madrid: Días de Santos.
- Davis, K. y Werther, W. (2014). *Adaptación de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill / Interamericana de México.
- Dirección Nacional de Contabilidad Pública (2014). *Normas Internacionales de contabilidad para el sector público*. Lima: DNCP.
- Drucker, P. (2014). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Dyer, W. (2014). *Formación de equipos*. Bogotá: Editorial Norma
- Evans, R. & Lindsay, L. (2015). *Administración y control de la calidad*. México: Grupo Editorial Iberoamérica SA de CV.
- Fernández, J. (2014). *Auditoria de recursos humanos*. México: Editorial Continental.
- Flores, J. (2014). *Contabilidad Gubernamental*. Lima: CECOF Asesores.

- Fuentes, O. (2015). *Auditoria de manejo de personal*. México: Editorial Guadalajara.
- García, A. (2014). *El capital humano en las organizaciones*. México: Editorial Continental.
- Gómez, L. (2014). *Mejoramiento continuo*. Buenos Aires: Monografías.
- González, R. (2014). *Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Militar del Ejército de Colombia*. (Tesis doctoral) Universidad Javeriana. Bogotá.
- Gurmendi, C. (2014). *Auditoria de personal*. Buenos Aires: Editorial Mar del Plata.
- Hernández, C. (2014). *Administración gubernamental*. Lima: Editorial San Marcos.
- Herrera, O. (2015). *Control interno*. Lima: Editorial San José
- López, J. (2014). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. México: Editorial LIMUSA.
- Mendoza, V. (2014). *Institucionalidad municipal*. Lima: San Pedro.
- Montero, A. (2014). *Auditoría de recursos humanos para lograr la misión empresarial*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma. México.
- O'Connell, F. (2014). *Hacer más en menos tiempo*. México: Prentice Hall
- Paredes, C. (2014). *Auditoría de recursos humanos en las empresas de servicios*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Ramos, L. (2014). *Municipalidades*. Lima: Editorial San Camilo.
- Restrepo, A. (2014). *Auditoria de personal*. México: Editorial LIMSA.
- Retamozo, A. (2015). *Sistema de control interno*. Lima: Editorial San Marcos.
- Retamozo, L. (2015). *Control interno*. Bogotá: Editorial Norma
- Reyes, A. (2014). *Administración de personal*. México: Editorial LIMUSA.
- Reyes, A. (2014). *Auditoria de personal*. México: Editorial LIMUSA.
- Rodas, M. (2015). *Manual de auditoria*. Lima: Editorial peruana.
- Rojas, A. (2014). *Auditoría de recursos humanos en las empresas industriales*. (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Rospigliosi, L. (2015). *Auditoría del personal*. Bogotá: Editorial Norma
- Sánchez, J. (2014). *Productividad empresarial*. Madrid: Gestión 2000
- Silva, J. (2014). *Productividad*. Bogotá: Editorial Colombiana de Ingeniería
- Terry, G. (2014). *Administración*. México: Editorial Continental.
- Terry, G. (2014). *Productividad y competitividad*. México: Editorial Continental
- Torres, A. (2014). *Auditoria de recursos humanos*. México: Editorial Jalisco.
- Toso, K. (2014). *Planeamiento estratégico*. Lima: Editora Bussines.
- Urteaga, R. (2015). *Mejora continua empresarial*. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Valdivia, C. (2014). *Municipalidades del Perú*. Lima: Ediciones y Distribuciones Berrío.

Valdivia, C. (2014). *Normas internacionales de contabilidad y contabilidad gubernamental*.

Lima: Editado por el Centro de Estudios gubernamentales.

Valdivia, E. (2014). *Nueva Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima: Ediciones y distribuciones

Berrío.

Yoder, D. (2014). *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: Editorial LIMUSA.

## IX. ANEXOS

### ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA “LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MUNICIPALIDADES DEL PERÚ, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ACTUALIDAD”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES	MÉTODO
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿De qué forma la auditoría de recursos humanos podrá mejorar la productividad de las Municipalidades del Perú?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1) ¿De qué manera la evaluación del sistema de control interno podrá proporcionar elementos para la productividad de las Municipalidades del Perú?</p> <p>2) ¿De qué modo el proceso de la auditoría de recursos humanos podrá examinar y recomendar la productividad de las Municipalidades del Perú?</p> <p>3) ¿De qué forma el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos podrá contribuir con la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades del Perú?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Establecer la forma como la auditoría de recursos humanos podrá mejorar la productividad de las Municipalidades del Perú.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1) Determinar la manera como la evaluación del sistema de control interno podrá proporcionar elementos para la productividad de las Municipalidades del Perú.</p> <p>2) Establecer el modo como el proceso de la auditoría de recursos humanos podrá examinar y recomendar la productividad de las Municipalidades del Perú.</p> <p>3) Determinar la forma como el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos podrá contribuir con la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades del Perú.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La auditoría de recursos humanos mejora la productividad de las Municipalidades del Perú.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1) La evaluación del sistema de control interno proporciona elementos para la productividad de las Municipalidades del Perú.</p> <p>2) El proceso de la auditoría de recursos humanos examina y recomienda la mejora de la productividad de las Municipalidades del Perú.</p> <p>3) El seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos contribuye con la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades del Perú.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p><b>X. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>X.1. Evaluación del sistema de control interno.</p> <p>X.2. Proceso de la auditoría de recursos humanos</p> <p>X.3. Seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p><b>Y. PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>Y.1. Servicios prestados y recursos institucionales</p> <p>Y.2. Economía y eficiencia institucional</p> <p>Y.3. Mejora continua y efectividad institucional</p> <p><b>DIMENSIÓN ESPACIAL</b></p> <p><b>Z. MUNICIPALIDADES DEL PERÚ.</b></p>	<p>Esta investigación es de tipo descriptiva, explicativa y correlacional</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo-correlacional.</p> <p>En la investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 1,080 personas</p> <p>La muestra estuvo conformada por 278 personas</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se utilizó el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes: Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes: cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicó las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>



## **ANEXO No. 2:**

### **CUESTIONARIO DE ENCUESTA:**

#### **INSTRUCCIONES GENERALES:**

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida a las personas relacionadas con la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad de las Municipalidades del Perú.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico de la realidad concreta de la auditoría de recursos humanos y la mejora de la productividad de las Municipalidades del Perú.

#### **INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:**

Agradezco colocar un aspa en el recuadro correspondiente a la respuesta

#### **PREGUNTAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE E INDICADORES.**

- 1) ¿La auditoría de recursos humanos examina la planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 2) ¿Le evaluación del control interno consiste en preguntas y respuestas, entre otros aspectos, los recursos humanos de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 3) ¿La evaluación del sistema de control interno permite ponderar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de la auditoría de recursos humanos de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 4) ¿El proceso de la auditoría de recursos humanos comprende la planeación, ejecución e informe de dicha auditoría en las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 5) ¿La planeación de la auditoría de recursos humanos es la previsión de los recursos, elementos, procedimientos y técnicas para llevar a cabo dicha auditoría en las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 6) ¿En la planeación de la auditoría de recursos humanos se formulan generalmente el cuestionario de evaluación del control interno, memorando de planeación, programas y otros papeles de trabajo de la auditoría de recursos humanos de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 7) ¿En la ejecución de la auditoría de recursos humanos se aplican los procedimientos contenidos en los programas para obtener evidencia de dichos recursos de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 8) ¿La evidencia de auditoría de recursos humanos es la base para formular el informe de dicha auditoría sobre los distintos aspectos de dicho recurso de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 9) ¿El informe de auditoría de recursos humanos contiene entre varios aspectos, las recomendaciones sobre distintos aspectos de dichos recursos de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 10) ¿El seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de recursos humanos permite concretar realmente la solución de los problemas y de ese modo genera valor agregado para las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

**PREGUNTAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE E INDICADORES:**

- 11) ¿La productividad es el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 12) ¿Los servicios prestados y los recursos institucionales son los elementos fundamentales para determinar la productividad de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 13) ¿Los recursos humanos, materiales y financieros deben utilizarse con economía, eficiencia, mejora continua y efectividad para ayudar a la mejora de la productividad de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 14) ¿La economía institucional se refiere a la obtención de recursos humanos y otros, a los menores costos, para aprovecharlos mejor y facilitar la productividad en las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 15) ¿La eficiencia institucional es la racionalización de los recursos humanos y otros con el objeto de aprovecharlos mejor y mejorar la productividad de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 16) ¿La mejora continua está referida a los cambios que realizan las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 17) ¿La mejora continua incluye la generación de un adecuado clima organizacional como forma de facilitar la mayor productividad de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 18) ¿La mejora continua es el perfeccionamiento de los procesos, procedimientos y técnicas institucionales para alcanzar mayores niveles de productividad en las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 19) ¿La efectividad institucional está referida al logro de las metas y objetivos de la productividad de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

- 20) ¿La efectividad institucional se refiere al logro de altos niveles de productividad y con ello el logro de la misión de las Municipalidades del Perú?

<b>NR</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

**ANEXO No. 3:****VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO****DOCTOR ROBERTO CUMPEN VIDAURRE**

La validación del instrumento de la Tesis denominada: **“LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MUNICIPALIDADES DEL ERÚ, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ACTUALIDAD”** tendrá como estándar un valor mayor al 86%. Al respecto mi calificación es la siguiente:

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 86%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO**  
**DOCTOR DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

La validación del instrumento del Plan de tesis denominado: **“LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MUNICIPALIDADES DEL ERÚ, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ACTUALIDAD”** tendrá como estándar un valor mayor al 86%. Al respecto mi calificación es la siguiente:

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					X	
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 86%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO**  
**DOCTOR WILLIAM CRUZ GONZÁLES**

La validación del instrumento de la Tesis denominada: **“LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MUNICIPALIDADES DEL ERÚ, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ACTUALIDAD”** tendrá como estándar un valor mayor al 86%. Al respecto mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					X	
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 86%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

**ANEXO No. 04:**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE CRONBACH**  
**CONFIRMADA POR EL EXPERTO ACADÉMICO**  
**DR. DOMINGO HERNANDEZ CELIS**

El instrumento de la tesis denominada: “**LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MUNICIPALIDADES DEL PERÚ, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ACTUALIDAD**”, es factible de reproducción por otros investigadores.

Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

**DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

<b>VARIABLES</b>	<b>COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	80.36%	10
PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL	80.75%	10
<b>TOTAL</b>	<b>80.54%</b>	<b>20</b>

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS el valor del coeficiente es de 80.36%, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL, el valor del coeficiente es de 80.375%, lo que indica una alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la ESCALA TOTAL es de 80.54%, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.

- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación

Confirmada la confiabilidad del instrumento por los docentes que han validado el instrumento de encuesta.

**ANEXO No. 5:****DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**ABSENTISMO:** Según Chiavenato (2014); el absentismo es la ausencia al trabajo justificada o no.

**ACCIDENTE LABORAL:** Según Chiavenato (2014); un accidente laboral es aquel sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.

**ADJUNTO/A:** Según Chiavenato (2014); adjunto/a, es aquella persona cuyo trabajo apoya o cumplimenta el de otra. Salvo ocasiones en que se le da expresamente, carece de autoridad.

**ALCANCE DEL TRABAJO:** Según Chiavenato (2014); el alcance del trabajo es la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.

**AYUDANTE:** Según Chiavenato (2014); ayudante es el empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.

**BRAINSTORMING:** Según Chiavenato (2014); brainstorming, es un término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.

**CATEGORÍA:** Según Chiavenato (2014); categoría es una orden jerárquica de una profesión.

**COMPENSACIÓN:** Según Chiavenato (2014); la compensación es la indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

**CONFLICTO COLECTIVO:** Según Chrudden (2014); conflicto colectivo es el tipo de conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

**CURRICULUM VITAE:** Según Dyer (2014); el currículum vitae es la enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

**DERECHO LABORAL:** Según Dyer (2014); el derecho laboral, es la parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

**DESEMPLEO:** Según Chrudden (2014); el desempleo es la situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

**DESPIDO:** Según Chruden (2014); el despido es la acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

**DINÁMICA DE GRUPO:** Según Davis (2014), la dinámica de grupo es el conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

**DISCUSIÓN DE GRUPO:** Según Davis (2014), la discusión de grupo es la técnica de grupo, denominada también Reunión de Grupo, que se utiliza en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en formar un pequeño grupo homogéneo de personas (6-12) para que sostengan un diálogo sobre un tema que de alguna forma está relacionado con ellas.

**DIVISIÓN:** Según Davis (2014), la división es el área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.

**ENFERMEDAD PROFESIONAL:** Según Davis (2014), la enfermedad profesional es aquella que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.

**ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** Según Davis (2014), la entrevista de selección es la reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

**EVALUACIÓN DE TAREAS:** Según Davis (2014), Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

**FORMACIÓN DEL PERSONAL:** Según Davis (2014), la formación del personal es aquella preparación especial dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

**HORARIO LABORAL:** Según Davis (2014), el horario laboral es aquel horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

**HUELGA:** Según Davis (2014), la huelga es el derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejoras en el trabajo.

**INCENTIVOS:** Según Davis (2014), los incentivos es el conjunto de ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de

esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

**INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO:** Según Davis (2014), la indemnización por despido es la compensación monetaria que recibe un/a empleado/a, a causa de un despido improcedente.

**KNOW-HOW:** Según Dyer (2014); know how es el término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.

**LEYES LABORALES:** Según Dyer (2014); las leyes laborales son las normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.

**LIDERAZGO:** Según Dyer (2014); el liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.

**MOTIVACIÓN:** Según Dyer (2014); la motivación es el conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

**NEGOCIACIÓN:** Según Dyer (2014); la negociación es el conjunto de contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.

**NÓMINA DE UNA EMPRESA:** Según Dyer (2014); la nómina de una empresa es la relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.

**ORGANIGRAMA:** Según Dyer (2014); organigrama es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

**PERFIL DE UN PUESTO:** Según Dyer (2014); el perfil de un puesto es el conjunto de características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

**PRUEBA DE APTITUD:** Según García (2014); la prueba de aptitud es aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

**RECLUTAMIENTO:** Según García (2014); el reclutamiento es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

**ROL:** Según García (2014); el rol es el papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.

**SALARIO:** Según García (2014); es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

**SALARIO MÍNIMO:** Según García (2014); el salario mínimo es aquel que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.

**SELECCIÓN:** Según García (2014); la selección es el acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

**SINDICATO:** Según García (2014); un sindicato es una agrupación de personas de la misma profesión para la defensa de los intereses comunes. Término utilizado como sinónimo de sindicato obrero.

**STAFF:** Según García (2014); staff designa la función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.

**TEST:** Según García (2014); test se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.

**TRABAJADOR/A EVENTUAL:** Según García (2014); trabajador/a eventual es la persona que presta servicio a una empresa temporalmente.

**TRABAJADOR/A TEMPORAL:**

Según García (2014); trabajador/a temporal es la persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.

**TRABAJO A TURNOS:** Según García (2014); el trabajo por turnos es aquel tipo de trabajo en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.