



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

Auditoría de gestión para mejorar la eficiencia de la Sub Gerencia
recursos humanos de la municipalidad de José Leonardo Ortiz

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Contador Público

AUTORES:

Br. Castro Calderón, Cristhian (ORCID: 0000-0002-1251-2500)

Br. Sosa Neyra, César Augusto (ORCID: 0000-0001-9288-4031)

ASESORA:

Mg. Suarez Santa Cruz, Liliana Del Carmen (ORCID: 0000-0003-2560-7768)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Auditoría

CHICLAYO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres, Eulogio Castro Castillo y Flor de María Calderón Montenegro ya que siempre me apoyaron de manera incondicional para poder llegar a ser una gran persona y a la vez un gran profesional. A mi abuela que desde el cielo alumbró y guía mi camino todos los días.

Cristhian.

Este informe de investigación se hizo gracias a Dios y al apoyo de mis padres Enma Neyra y Víctor Sosa, que nunca dejaron de apoyarme en ningún momento para alcanzar mis objetivos planteados.

César Augusto.

Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a Dios, por darnos salud, inteligencia y fuerzas para poder seguir adelante con esta meta que tenemos en común, que es, la culminación de la carrera universitaria.

También queremos agradecer a nuestros padres por ser los principales y fundamentales promotores de nuestros sueños, ya que sin ellos no hubiésemos podido ser los profesionales que somos ahora. Por último, pero no menos importante queremos también hacer mención a nuestra asesora Liliana Del Carmen Suarez Santa Cruz, por sus conocimientos brindados.

Los Autores.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	21
3.1. Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Variables y operacionalización.....	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
3.5. Procedimientos	26
3.6. Método de análisis de datos.....	26
3.7. Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS	28
V. DISCUSIÓN	53
VI. CONCLUSIONES	58
VII. RECOMENDACIONES	59
VIII. PROPUESTA	60
REFERENCIAS	83
ANEXOS	88

Índice de tablas

Tabla 1. Población.....	23
Tabla 2. Preguntas relacionadas a la eficacia, eficiencia y economía.....	29
Tabla 3. Preguntas relacionadas a las fases de la auditoría	31
Tabla 4. Preguntas relacionadas a la eficacia, eficiencia y economía.....	33
Tabla 5. Preguntas relacionadas a las fases de la auditoría	35
Tabla 6. Resumen de la planilla de trabajadores 2020	43
Tabla 7. Resumen de los cargos de confianza 2020.....	44
Tabla 8. Resumen de los perfiles para ocupar un cargo	56
Tabla 9. Programa de Auditoría	71
Tabla 10. Tipo de Datos	74
Tabla 11. Cuestionario de Control Interno.....	75
Tabla 12. Tipo de Contrato.....	76
Tabla 13. Ficha de Control del Personal	77
Tabla 14. Implementación de Perfil de los Funcionarios	78
Tabla 15. Hoja de Hallazgos	79
Tabla 16. Informe de Auditoría	80
Tabla 17. Cronograma	81
Tabla 18. P. Gastos Administrativos	82
Tabla 19. P. Gastos Operativos	82

Índice de figuras

Figura 1. Adecuado nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la municipalidad	37
Figura 2. Existencia de un plan de integración y comunicación en los trabajadores	37
Figura 3. Ejecución de programas de bienestar social labora..Error! Bookmark not defined.38	
Figura 4. Elaboración de los perfiles que permiten la selección del personal idóneo	39
Figura 5. Existencia de un plan institucional de formación y capacitación para los trabajadores municipales	39
Figura 6. Nivel de selección en el Área de Recursos Humanos para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos	40
Figura 7. Técnicas para el mantenimiento de la motivación en los trabajadores de la municipalidad.....	41
Figura 8. Existencia de un plan para garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional	42
Figura 10. FODA de la Gerencia de Gestión Recursos Humanos	50
Figura 11. Software usado por la Área de Gestión de RR. HH	51
Figura 12. Recorte periodístico del ex alcalde de la municipalidad	52
Figura 13. Fases de la Auditoria de Gestión	64
Figura 14. Organigrama de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.....	67
Figura 15. Organización del Área del personal	68

Resumen

La presente investigación titulada Auditoría de Gestión para mejorar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, tiene como objetivo principal, plantear una auditoría de gestión para optimizar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la municipalidad de José Leonardo Ortiz.

Este informe de investigación es cuantitativo y no experimental, además presenta alcance descriptivo y propositivo. Cuenta con una muestra de cinco trabajadores. La recolección de información fue a través de la guía de entrevista realizada al Gerente de Gestión de Recursos Humanos y al colaborador de Planeamiento y Presupuesto, el cuestionario a tres trabajadores del área de la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos y de presupuesto, también se usó la guía documental. Mediante estos instrumentos se llegó al siguiente resultado: la municipalidad posee dos puntos críticos dentro del área de recursos humanos, generados por la reposición de mandato judicial y la poca supervisión al momento de contratar al personal; se concluyó que, existe un plan de acción cooperado con la gerencia municipal que consiste en el seguimiento de las deficiencias; los riesgos son: exceso de personal, perfiles de trabajadores no actualizados e implementados.

Palabras clave: auditoría, municipalidad, gestión, eficiencia.

Abstract

The present research, entitled Management Audit to Improve the Efficiency of the Human Resources Sub-Management of the José Leonardo Ortiz Municipality, has as its main objective, to design an audit for the management and optimization of the efficiency in the Human Resources Sub-Management of the Municipality of José Leonardo Ortiz.

This research report is quantitative and not experimental, and its scope is descriptive and propositional. The sample is made up of a total of five workers. The collection of information was given through the interview guide, made to the Human Resources Management Manager and the Planning and Budget collaborator, the questionnaire was developed by three workers from the area of Human Resources Management and budget, also used the documentary guide. The following result was achieved with these instruments: the municipality has two critical points in the area of human resources, generated by the replacement of the judicial mandate and the little supervision at the time of hiring personnel. It was concluded that, there is an action plan in cooperation with the municipal management that consists of the follow-up of the deficiencies; the risks are: excess of personnel, profiles of workers not updated and implemented.

Keywords: audit, municipality, management, efficiency.

I. INTRODUCCIÓN

En Ecuador, pasaron diversas gestiones, y sucedían las mismas disyuntivas que actualmente se presentan en la Municipalidad del Cantón Montalvo, la abundancia de trabajadores que laboran en esta entidad pública. Según el vicealcalde, en esta entidad liderada por el alcalde Cortéz, existieron más de 250 empleados, incluyendo obreros. El vicealcalde expresó que existe un exceso de personal, ya que más del 70% del presupuesto se nos va en pagar al personal municipal (Diario la Hora, 27 de abril del 2017).

El vicealcalde se refirió que este dilema sucedía porque en las gestiones anteriores cada gobernador entraba con su propia gente, los trabajadores no se retiraban y otros presentaban temas judiciales. Es allí cuando se daban los reembolsos para pagar a los mismos empleados, esto disminuyó el presupuesto porque cada mes tenemos que cancelar de acuerdo a las sentencias ejecutoriadas, Además puntualizó que se ejecutaron convenios de desembolsos mensuales de pago con los trabajadores (Diario La hora, 27 de abril del 2017).

Mejorando esta irregularidad. El vicealcalde comunicó que está obteniendo un estatuto municipal para la refinación de personal mediante despidos y jubilaciones (Diario La hora, 27 de abril del 2017).

La deficiente administración era un obstáculo del rendimiento en los puntos laborales, según WorkForce View en Europa 2018. Las tres vallas primordiales de la producción eran la mala dirección con un 19%, métodos y procedimientos ineficaces con un 18%, y un conocimiento pausado y escasa eficiencia con un 15% (Observatorio de Recursos Humanos., 16 de febrero del 2018).

Existieron cuantiosos documentos que tratan sobre el resultado dañino con relación a las aplicaciones virtuales y de la tecnología unilateral en la producción, el seis por ciento de los laboradores europeos mencionaron sitios web como Facebook, siendo para ellos un impedimento a la producción, solo el cinco por ciento dijo que su celular particular les despistaba (Observatorio de Recursos Humanos., 16 de febrero del 2018).

Jordi Aspa, director general de Always Desinging for People (ADP), Iberia concluyó que es considerable gastar en las capacitaciones de actividades de gestión. Los métodos, procedimientos y la tecnología, necesariamente se tenían que renovar de manera habitual sobre las contribuciones del empleador para asegurar que ellos trabajen de manera apropiada y eficiente posible (Observatorio de Recursos Humanos., 16 de febrero del 2018).

El secretario del Sitramun comunicó que los encargados de las gerencias de dicha municipalidad buscaban sus intereses propios y se limitaban a servir a la población (Radio Onda Azul, 16 de diciembre del 2019).

El nuevo alcalde de la municipalidad provincial de Santa de Chimbote, reveló su inquietud por la sobrepoblación de trabajadores que existe en la entidad provincial. Aseveró que lo perfecto sería tener un límite de 1,000 trabajadores, pero, en fines de diciembre del presente año, la entidad pudo tener 2,600 respecto a las reintegraciones (El correo, 20 de octubre del 2018).

También añadió que es un inconveniente que viene desde años atrás, y que se debió solucionar y hacer algo al respecto, también detalló que espera los documentos del proceso de transferencia para visualizar los tipos de contrataciones que se han inducido al personal, ello servirá para concretar nuevas responsabilidades y que los encargados anteriores del área de Recursos Humanos. tenían que comunicarse por lo sucedido (El correo, 20 de octubre del 2018).

Por consiguiente, se hizo la recomendación de los descensos del personal del municipio, que dejó su antecesor en el cargo, confirmó que sus oficinistas ofrecieron las disposiciones del caso para la entrega de la información (El correo, 20 de octubre del 2018).

Con relación al nepotismo, ocurriendo en el municipio de Tumbes, se pone en contexto que el primer regidor de ese gobierno fue el primo del gerente del área de Infraestructura del municipio de Tumbes.

Al enterarse de las vinculaciones familiares, el gerente del área de Infraestructura admitió esos vínculos y reconoció que no hay necesidad de la designación de su cargo. Agregó que, el alcalde, fue el representante de evaluar si perpetúa en el cargo. (La Replública, 2019).

Edgar Alarcón, contralor general de la República, detalló el inicio de un examen de control integral de los cuatro últimos años al municipio distrital de José Leonardo Ortiz, Chiclayo, se contó que el ente regulador de control registra diversas denuncias por presuntas irregularidades en obras públicas en las que estuvieron enredados funcionarios del municipio distrital. (Andina, 06 de octubre del 2016).

Alex Tejada aludió que entre los años 2014 y 2016 se manifestó a 570 funcionarios públicos, por anomalías que incitaron un daño económico a la deuda pública Recursos Humanos, empinado a más de 500'000,000 de soles, también descifró que en la región de Lambayeque se cuenta actualmente con 40 auditorías a nivel de gobiernos locales, administración regional y empresas públicas. El oficinista declaró que los asuntos desarrollados en la región Lambayeque son ascendentes respecto a otras regiones debido a que manejaron mayor presupuesto (Andina, 06 de octubre del 2016).

En Lambayeque, el alcalde del distrito de Motupe, denunció un exceso de personal en la municipalidad de esta jurisdicción; esto se debió a que existían más de 170 trabajadores, de los cuales 100 estaban de más y aparte de ello 40 fueron repuestos por medida judicial, después de haber sido despedidos en diciembre del 2018. Contreras precisó que, en su gobierno pasado, en el 2010, dejó solamente 78 trabajadores en dicha municipalidad, un número más que suficiente para realizar una labor adecuada y eficiente (La Industria,28 de julio del 2019).

Todo esto conlleva a un gran problema ya que la municipalidad no contaba con el dinero suficiente para cancelar a todo el personal, ya que se necesitó un aproximado de 500,000 soles anualmente para cumplir con dichos pagos. (La Industria, 28 de julio del 2019)

En el trabajo vigente se tomó como unidad de análisis, al Municipio Distrital de José Leonardo Ortiz que cuenta con el N.º RUC:20148364975, la cual fue creada en noviembre del 1961, llamándose “San Carlos” en el gobierno de Manuel Prado Ugarteche, lo cual duró solo cinco años, ya que el cinco de febrero de 1966 fue cambiado por el nombre que lleva actualmente.

En la municipalidad antes mencionada se hace énfasis a problemas de los cuales, el crucial es el exceso de trabajadores que ejerce alguna función dentro de dicha entidad, se generó quejas y reclamos internos como externos en dicha institución. Además, existen otras problemáticas que ocurren en la entidad que afectan al área de Recursos Humanos, y esas son las siguientes: nepotismo, insuficiente segregación de funciones, contratación de personal, incumplimiento de perfiles para ocupar algún cargo, etc., y además de laborar de manera deficiente y no poder lograr los objetivos planteados.

En cambio, si se cumple las acciones planteadas se podrá asegurar a toda la ciudadanía una gestión municipal eficaz y eficiente. Todo esto nace a raíz de que el área de gerencia de Gestión de Recursos Humanos actúa de manera muy defectuosa, ya que en dicha municipalidad se cuenta con exceso de personal, entre servidores CAS, empleados y trabajadores que ocupan cargos de confianza.

Se debe hacer hincapié en este último caso mencionado, ya que se tiene conocimiento que en el “Artículo cuatro de la Ley Marco del Empleo Público” nos precisó la designación y los límites de empleados de confianza en las organizaciones estatales.

La formulación del problema es la siguiente: ¿De qué manera contribuye una Auditoría de Gestión para optimizar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz?

La Justificación del estudio de la presente investigación contribuirá a la entidad porque se realizó una evaluación al área de sub gerencia de recursos humanos, para poder verificar si existe una correcta utilización de los medios que

esta posee, además, se comprobó el cumplimiento de las normas y leyes ya establecidas como es el caso de la Ley Marco del Empleo Público, que establece que los cargos de confianza no deben de superar el cinco por ciento del total de funcionarios públicos en cada entidad.

La investigación se realizó porque existen irregularidades en el área investigada junto con la eficiencia del personal que trabaja en una entidad estatal, como dicho municipio; al existir una evaluación sistematizada, los beneficiarios serán, el alcalde, sus trabajadores e inclusive la población, ya que el capital humano es el crucial activo de toda entidad, y su triunfo dependerá de su grado de aptitud, efectividad y productividad.

El trabajo de investigación servirá de guía a otras personas interesadas, como es: la comunidad estudiantil y profesionales, ya que podrán tomarlo como modelo para sus futuras investigaciones, cuando tomen la decisión de proponer una Auditoria de Gestión en el área de sub gerencia de Recursos Humanos de cualquier municipio, ya sea un centro poblado, distrito o provincia.

El objetivo general fue plantear una auditoría de gestión para optimizar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, y los objetivos específicos son: Identificar los riesgos y procedimientos de control existentes en la Sub Gerencia de recursos humanos en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, Evaluar la gestión de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz y Desarrollar una propuesta de Auditoria de Gestión que permita mejorar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

II. MARCO TEÓRICO

Alvear (2016) en su indagación llamada *“Auditoría de Gestión al Sistema Administrativo, Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Unión Eléctrica S.A, por el lapso incluido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre del 2015”*, en Ecuador, estableció como objetivo general elaborar una auditoría de gestión al área de Recursos Humanos de la entidad Unión Eléctrica S.A, para poder evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, a través de las cuales se lograron detectar las falacias y así tomar medidas para obtener una administración más eficaz.

Fue un estudio de tipo propositivo, la población fue de dieciséis trabajadores que ocupaban diversos cargos en la empresa, los instrumentos utilizados fueron cuestionarios, entrevistas, análisis FODA, guías de observación. Los resultados obtenidos demostraron que existe una ineficiente planificación en el área de Recursos Humanos, lo cual ocasionó una salida extra de dinero que estaba destinado para el reclutamiento de personal (Alvear, 2016).

Por lo que el investigador concluyó que la auditoría permitió determinar falencias y las soluciones para poder disminuirlas, aparte mencionó que dicha empresa no contaba con un programa de capacitación para sus trabajadores y que estos mismos tuvieron que pagar con su propio dinero si es que deseaban estar capacitados. Al mismo tiempo recomendó que todo personal contratado sea rotado en diferentes proyectos de la empresa y gestionar seminarios donde la empresa cubra cierto porcentaje y el trabajador pague la diferencia, así serán más eficientes y eficaces (Alvear, 2016).

España (2016) en su investigación titulada *“Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos para la Empresa Brisas del Cristal en la Ciudad de Montalvo”*, estableció como objetivo general ejecutar una auditoría administrativa que mida la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de la empresa Brisas del Cristal, fue un estudio de tipo propositivo, la población y la muestra de estudio fueron de 10 trabajadores que ocuparon diferentes cargos dentro de la empresa.

Los instrumentos que se utilizaron fueron las guías de entrevistas y cuestionarios, los resultados obtenidos demostraron que existió falta de manuales en cada departamento, motivación personal y medición de desempeño de los trabajadores, por lo que el investigador concluyó que hace falta implementar una matriz de indicadores que permita validar la auditoría administrativa (España, 2016).

Sefla (2019) en su indagación llamada “*Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema LTDA., Cantón Riobamba, provincia Chimborazo, Periodo 2017 – 2018*”, estableció como objetivo principal ejecutar una auditoría de gestión al departamento de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema LTDA., fue un estudio de tipo propositivo.

La población estuvo dirigida a los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, cuyo número es pequeño, por lo que no fue necesario establecer una muestra, los instrumentos utilizados fueron guías de entrevistas y cuestionarios.

Los resultados obtenidos demostraron que no existe un plan de mitigación de riesgos, los trabajadores carecen de control al momento de ejercer sus funciones y desconocen las políticas de la empresa (Sefla, 2019).

Por lo que el investigador concluyó que al efectuar la Auditoría de Gestión se detectó que: no evalúan el desempeño laboral mediante indicadores de gestión, los trabajadores desconocen la misión, visión, políticas de la cooperativa, no cuentan con la infraestructura adecuada ni la tecnología suficiente, así mismo, los trabajadores llegan atrasados a su puesto de trabajo, situación que afectó el desarrollo eficiente de la COAC Fernando Daquilema Ltda. (Sefla, 2019).

Chávez (2018) en su tesis de maestría denominada “*Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins*” En Lima, Perú; estableció como objetivo primordial especificar un vínculo entre la gestión de Recursos Humanos y el cumplimiento laboral de los trabajadores del dispensario en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati. El tipo de investigación fue básica. La población y muestra fueron de 110 profesionales del área de enfermería que desempeñaron su función en el Hospital Rebagliati Martins.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, dichas preguntas fueron tipo escala con ítems a ser respondidos de acuerdo a sus opiniones personales, además, se construyeron con la ayuda de la operacionalización de las variables. El resultado fue que el nivel de las medidas de gestión de los recursos humanos que perciben los profesionales de enfermería en el servicio de emergencia del hospital mencionado es deficiente (Chávez, 2018).

Como conclusión de esta tesis nos expresó que existe un vínculo positivo entre la gestión de Recursos Humanos y el desarrollo laboral en los trabajadores de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins - Lima, 2017 (Chávez, 2018).

Juárez (2019), en su investigación titulada “*La Auditoría de Gestión y el Liderazgo en la gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba, Periodo 2012 – 2013*”, estableció como objetivo general evaluar la influencia de la auditoría de gestión en el liderazgo de la gestión del área de recursos humanos del Hospital Quillabamba período 2012 – 2013, fue un estudio de tipo descriptivo - explicativo, la población ascendió a 413 trabajadores y la muestra de estudio fue de 18 funcionarios.

Los instrumentos utilizados fueron la encuesta y el cuestionario, los resultados obtenidos demostraron que existen irregularidades, como es el caso en la etapa de reclutamiento de personal, no se realizan pruebas ni filtros para poder

seleccionar a las personas más capacitadas, además, no fomentaron el liderazgo y mucho menos realizan capacitaciones (Juárez, 2019).

Por lo que el investigador concluyó que el área evaluada presentó riesgos y se estaba laborando de manera deficiente, para lo cual sugirió que se utilice a la auditoría de gestión como la mayor fuente de información que permita amoldar a la organización y que incentiven al liderazgo al momento de laborar (Juárez, 2019).

Huamán (2017) en su tesis de licenciatura denominada “*Control interno gubernamental en la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de Yauyos de la provincia de Jauja*”, de Huancayo estableció como objetivo principal sugerir el prototipo de control interno estatal que admita una sofisticada gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la Provincia de Jauja.

El tipo de investigación fue de tipo aplicativo y descriptivo y sus instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista, cuestionario, la muestra estuvo compuesta por 34 colaboradores públicos de la Municipalidad Distrital de Yauyos ubicada en Jauja. Entre las conclusiones se examinaron los procedimientos de la administración de recursos humanos en base a los componentes del control interno estatal, donde se evidenció que la entidad escasea de herramientas de gestión y otros se encontraron obsoletos (Huamán, 2017).

Por consiguiente, tampoco fijaron normas para aminorar los riesgos, los dispositivos de información son defectuosos, asimismo, las actividades de seguimiento a los procedimientos y ejecuciones de la entidad no fueron oportunas frenando la aplicación de medidas que ayuden a corregirlos (Huamán, 2017).

Conforme a los resultados del total de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Yauyos que fueron 34 personas entre funcionarios y servidores públicos, respondieron en un 97.06% que la municipalidad no había desarrollado un Plan de Administración de Riesgos para la gestión de recursos humanos, por ende, no se planificó la prevención y mitigación de los riesgos potenciales (Huamán, 2017).

En Chiclayo, Hernández (2018), en su tesis llamada “*Evaluación de los procesos de recursos humanos mediante la metodología coso III para mejorar la gestión de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2017*”, tuvo como objetivo principal evaluar los procedimientos del área de recursos humanos a través de la metodología coso III para progresar la gestión de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.

Fue un estudio de tipo básico y descriptiva, La población y muestra de estudio fueron de 167 laboradores de José Leonardo Ortiz. Los instrumentos de esta investigación fueron la encuesta y la entrevista utilizados para conocer el punto de vista del personal frente a este tema de investigación, se empleó un análisis de tipo cualitativo, de esa manera se extrae conclusiones que se correspondan con los datos (Hernández, 2018).

Los resultados fueron que el componente de ambiente de control tenía el valor más elevado en concordancia a los otros, seguido del componente de vigilancia y seguimiento. Mientras que los otros con valor más bajo, eran, la administración de riesgos e información y comunicación, y de actividades de control. Por lo que el investigador dedujo que la municipalidad de José Leonardo Ortiz y el área de Recursos Humanos tenían una misma estructuración por años, sin embargo, actualmente se encuentra en reformatión; por lo tanto, no se aplicó una eficiente administración del recurso humano (Hernández, 2018).

Aljobín (2017) en su tesis titulada “*Gestión del talento humano para la mejora del control interno en el Gobierno Regional de Lambayeque – 2016*”, en Chiclayo, estableció como objetivo general proponer una organización de Gestión del Talento Humano, para la mejora del Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque. La investigación fue de tipo descriptiva y propositiva.

La población fue de 417 servidores de la Unidad Ejecutora Sede Regional del Gobierno Regional de Lambayeque y la muestra fue representada por 40 personas, los instrumentos utilizados fueron la encuesta y el cuestionario (Aljobín, 2017).

Los resultados con respecto a la variable de Gestión del Talento Humano, la magnitud de discernimiento, las reglas y documentos de gestión, pese a estar actualizados, el contenido es de manera regular y en la variable control Interno, los efectos para la dimensión Calidad del Servicio, demostraron que los habitantes influyeron en el Control Interno de la entidad (Aljobín, 2017).

Se concluyó que el diagnóstico actual en el Gobierno Regional fue positivo; el equipo actual responsable de su ejecución, contaba con apropiada capacitación para contribuir en el correcto desempeño de las ocupaciones en la institución (Aljobín, 2017).

Idrogo (2018) en su tesis de maestría titulada *“La auditoría de la gestión del capital humano en el control del desempeño del personal del hospital referencial docente Tumán – 2016”* en Chiclayo, tuvo como objetivo principal precisar el grado de influencia de la aplicación de un Plan de Auditoría de la Gestión del Capital Humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán.

El tipo de investigación fue analítico y experimental, la población y muestra correspondió a 20 trabajadores del Hospital Referencial Docente de Tumán.

Los instrumentos que se utilizaron para esta investigación fueron el cuestionario y la encuesta, los resultados obtenidos determinaron que la aplicación dio resultados significativos, como consecuencia de haber evaluado la influencia de la auditoría del capital humano en el control de la ejecución de labores del Hospital Referencial Docente Tumán, la mejora expresada en un promedio del 60% (Idrogo, 2018).

Además, indicó la efectividad del modelo propuesto, el cual repercutió considerablemente en el desempeño laboral de los trabajadores, dedujeron que el nivel de control del desempeño del talento humano del Hospital Referencial Docente fue calificado como bajo antes de la aplicación de la gestión del Capital Humano (Idrogo, 2018).

Las teorías relacionadas al tema apuntan a las variables. Auditoría de Gestión y Área de Recursos Humanos, previo a conceptualizar ambas variables para la elaboración de la propuesta de una auditoría a una entidad pública. Se tomaron como base legal al Artículo ocho e inciso II del artículo 22 de la Ley 27785 (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República) y el numeral 21 del artículo nueve y número 21 del artículo 20 de la Ley Orgánica de Municipalidades N.º 27972.

En la primera ley, hace mención al control externo, que puede ser ejecutado por la entidad de control, con el objetivo de controlar, analizar la administración de los bienes del estado; también menciona a las facultades que el órgano de control posee, como el de tener acceso a todo tipo de registro, documentos y base datos en cualquier momento que esta lo requiera.

En la segunda ley, fundamenta la solicitud de plantear a la municipalidad la ejecución de exámenes de control, evaluaciones y otros medios de control; las leyes antes mencionadas, dan la potestad de proceder a la ejecución de la propuesta de una Auditoría de Gestión a una entidad pública.

De este modo, se inició con la Auditoría de Gestión, siendo la actividad que realizaron los auditores para verificar, evaluar y controlar el trabajo o ejercicios que se ejecutaron. El examen de control se hace para maximizar el rendimiento o minimizar las fallas del proceso o producto, una vez culminado con todas las fases necesarias, el auditor emitirá su informe donde explicará los problemas encontrados y recomendaciones que se deben dar para mitigar el riesgo (Gil, 2014).

Para (Martindell, 2017) la auditoría de gestión es un procedimiento que permite examinar y analizar sistemáticamente el rendimiento general de una gestión, además, evalúa cada una de las áreas que constituyen la empresa. Los conceptos de esta auditoría se desarrollaron originalmente como una herramienta para la evaluación de inversiones.

Sin embargo, en los últimos quince años, su uso se ha ampliado para abarcar prácticamente todo tipo y tamaño de organizaciones empresariales, así como empresas sin fines de lucro que van desde hospitales y universidades estatales hasta las operaciones mundiales de la Iglesia Católica Romana. También incluyendo a las organizaciones empresariales (Martindell, 2017).

Esta auditoría es importante porque se encarga de evaluar los procesos y funciones de gestión, sirve para analizar las diversas normas y políticas de las cuales se rigen a las procedimientos que se ejecutan en la entidad o institución, el punto clave surge en que se puede examinar muchas áreas de manera separada para luego ser evaluadas de manera conjunta si fuese el caso, esto permite controlar todos los procesos de manera global y así tomar decisiones que ayuden a erradicar los problemas, teniendo en cuenta que la prioridad de esta auditoría es la eficacia y eficiencia (Chand, 2018).

Según European Court of Auditors (2017), la principal característica es que las raíces de la auditoría de gestión no se encuentran en el sector privado, sino todo lo contrario, en el análisis del sector público desde diferentes perspectivas. También menciona que dicha auditoría se caracteriza por tener mayor flexibilidad al momento de elegir temas, objetos, métodos, criterios de trabajo, está dirigida a 3 aspectos importantes:

Una de los aspectos es la economía que nota disminuir el precio de los bienes manipulados para elaborar un producto o realizar una actividad con la calidad solicitada, para poder evaluar la economía (European Court of Auditors, 2017).

Si nos referimos a la eficiencia que se encuentra vinculada directamente con la economía, ya que este punto también se centra en los recursos utilizados. Aparte consideran como una variable importante al tiempo invertido para elaborar las tareas. Las dudas que se nos generan en este caso son: ¿Se han utilizado de manera satisfactoria estos recursos? ¿se está produciendo eficientemente con los recursos existentes? ¿los procesos de producción se evalúan y supervisan constantemente? (European Court of Auditors, 2017).

Concluyendo, la eficacia que se centra especialmente en el logro de los objetivos, ya que al momento de ejecutar la auditoría de gestión, se determina en qué nivel las herramientas empleadas han ayudado a alcanzarlos (European Court of Auditors, 2017).

Para Accountlearning (2020) la auditoría de gestión cuenta con las siguientes ventajas, ayuda a tomar decisiones en la empresa, se utiliza como un control que ayuda a la entidad que permite medir la eficiencia de los trabajadores y procesos, no solo se centra en una sola área o proceso, el informe emitido en esta área expone los hallazgos, conclusiones y recomendaciones referentes a cada área y proceso auditado.

Contraloría General de la República (2019) mencionó que la auditoría de gestión cuenta con cinco fases, el conocimiento preliminar que consiste en recaudar información importante y relevante de la entidad, dando más importancia a la principal actividad. Realizar la planificación, ejecución y comunicación de los problemas y recomendaciones en un tiempo más razonable.

Esta fase cuenta con sus propias actividades como visitar la empresa o entidad, para poder observar los procedimientos y operaciones que se ejecutan de manera individual como conjunta; solicitar y verificar los papeles de trabajo de la auditoría que se haya realizado anteriormente; realizar el análisis FODA de la entidad; solicitar la estructura de control interno, la cual ayudará a determinar las áreas y actividades más relevantes para las siguientes fases en las cuales se someterán a ciertas pruebas; definir el objetivo que se desea alcanzar con esta auditoría (Contraloría General de la República, 2019).

La planificación como fase de la auditoría, contiene los objetivos específicos y el alcance de dicha auditoría, en esta fase se realizará un cronograma detallado de las actividades que se llevarán a cabo, quiénes lo realizarán y el tiempo que les tomará ejecutarlo.

Las actividades que se realizarán son las siguientes: revisar y analizar la información recaudada en la fase anterior; comprender cual es la actividad primordial de la empresa o entidad; analizar la estructura de control interno y verificar si se está cumpliendo en las áreas estipuladas; fijar las áreas y procesos que se evaluarán en la fase de ejecución, estas áreas deben de ser elegidas sin presión externa (Contraloría General de la República, 2019).

Una vez fijado todos estos puntos, el auditor experimentado tendrá la obligación de elaborar un memorando de planificación, donde tendrá que fijar lo siguiente: la elaboración de programas de manera detallada y flexible en caso se presente algún escenario no previsto, teniendo en cuenta que dicho programa debe de guardar relación con todos los objetivos planteados y mantenga la dirección a las tres e (economía, eficacia y eficiencia) (Contraloría General de la República, 2019).

La ejecución como fase, se efectúa propiamente la auditoría, a partir de esta etapa se empiezan a desarrollar los hallazgos y encontrar las evidencias necesarias en cantidad y calidad (suficiente, competente y relevante) que servirán como bases de las conclusiones y recomendaciones que se emitirán. A continuación, las acciones que se desarrollan comenzando con la aplicación de programas de manera detallada, los cuales contienen las técnicas, por ejemplo: observación, inspección física, indagación, análisis, etc.

Además, se emplea la elaboración de papeles de trabajo, donde se adjunta la documentación conseguida en la fase de conocimiento preliminar; elaboración de hojas de resúmenes de los hallazgos por cada área o proceso examinado (Contraloría General de la República, 2019).

Se debe tener en cuenta que los especialistas, no auditores, estarán bajo la supervisión de otro profesional que forme parte del equipo de auditoría o del auditor encargado, y cumplir con los programas y objetivos anteriormente planteados. Existen diversos tipos de evidencias: física, que consta de la observación de personas, lugares o eventos.

Se puede demostrar a través de fotografías, vídeos, audios, etc. A continuación, presentaremos los tipos de evidencia de gran impacto (Contraloría General de la República, 2019).

La evidencia documental es la más común, se puede sustentar a través de medios físicos o electrónicos, pueden ser cartas, contratos, declaraciones, correos electrónicos, etc. Cabe destacar que se debe de evaluar la confiabilidad de las fuentes (Contraloría General de la República, 2019)

El testimonio siendo la evidencia que se obtiene a través de entrevistas y cuestionarios. Para que dichos testimonios sean considerados verídicos y confiables se debe de corroborar con otras fuentes que los confirme (Contraloría General de la República, 2019).

En la comunicación de resultados se elabora un informe final, que se diferencia en dos puntos importantes al resto de auditorías, como es el caso que no solo se emite deficiencias existentes sino también hallazgos positivos, aparte se expondrá de manera breve el valor del incumplimiento y las causas y recomendaciones dirigidas a las tres e (economía, eficacia y eficiencia), A continuación, las acciones que se desarrollan:

Elaboración del dictamen que abarque todas y cada una de las áreas evaluadas, dicha información se le brindará cada especialista no auditor y jefe de cada equipo al encargado de llevar a cabo dicha auditoría. Cabe recalcar que la información que se va obteniendo al momento de ejecutar la auditoría se comunica inmediatamente al encargado, para que este pueda promover la toma de decisiones de manera inmediata (Contraloría General de la República, 2019).

Es habitual y obligatorio que el borrador del informe que contiene los resultados sea examinado y discutido en una reunión donde estén todos los encargados de la auditoría antes de ser emitido (Contraloría General de la República, 2019).

Se realiza el seguimiento hecho por los auditores, luego de haberse emitido los resultados, con el propósito de: comprobar hasta qué punto la administración toma en cuenta los hallazgos y comentarios que los auditores hayan emitido.

Para comprobar que las tres “e” sigan estando contemporáneo en el progreso de las acciones, se tendrá que realizar una re comprobación después de uno o dos años de haberse concluido la auditoría (Contraloría General de la República, 2019).

La revista de Iniciación Científica (2015) conceptualiza al Área de Recursos Humanos como una asociación de habilidades, métodos, políticas, técnicas y prácticas definidas con el objetivo de gestionar e impulsar el capital humano. Su propósito es seleccionar, gestionar y orientar a los empleados hacia los objetivos y metas de la empresa.

Esta acción dentro de los recursos afirma que la entidad tenga en todo instante y de manera capaz con el personal que se requiere. Por consiguiente, se ejecuta un examen que contiene estudiar elementos internos como las insuficiencias presentes y planeadas de personal, posibles vacantes, expansiones, etc. (Polanco, 2013).

Muñoz (2012) fundamentó sobre la raíz del área de Recursos Humanos., se desarrolló entre los años 1900 y 1930, y que cruzó por las diversas fases detalladas comenzando con el paternalismo, se inició con la revolución Industrial a la Primera Guerra Mundial, donde la vida era ardua para la clase trabajadora por lo que algunos patronos iniciaron proyectos como prestaciones, fondos de ahorro, etc. (Muñoz, 2012).

En la legislación laboral, el estado designó el modelo para restaurar el vínculo de la entidad con los trabajadores al establecer normas que los amparen, las cuales exigen normas de arrendamiento, ajuste de sueldos, etc. (Muñoz, 2012).

En el Sindicalismo, la oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores aumentó el prestigio de los departamentos de recursos humanos, ya que muchos de los programas iniciales de éstos eran de prestaciones laborales, y se consideraba que con éstos se podían neutralizar a los sindicatos (Muñoz, 2012)

En la década de 1930 se generó modificaciones. En entidades se determinó que el área de Recursos Humanos, captaría las relaciones con los empleadores (Muñoz, 2012).

El área de Recursos Humanos. captó jerarquía, desde este momento, asumió el compromiso de mercadear la transacción conjunta y manipular las exigencias de los empleadores (Muñoz, 2012).

Algunas asociaciones hallaban la debilidad de las organizaciones, es por eso que se concedió al área de capital humano un examen sobre las acciones de los trabajadores de la empresa. Estos últimos años el prestigio del Departamento de Recursos Humanos se ha elevado considerablemente (Muñoz, 2012).

El trabajador de esta área es delegado para proyectar el capital humano de la empresa a corto, medio y largo plazo, de colocar de manera eficaz (Muñoz, 2012).

Stephen (2011) explicó las funciones con respecto al personal, dando énfasis a los recursos de los trabajadores, donde los jefes de línea son responsables de desarrollar planes de acción operativos, anuales y presupuestos para sus departamentos, las cuales el gerente de línea debe participar activamente para garantizar que los objetivos departamentales se alcancen a través de la gente.

Con respeto a la utilización de empleados, el uso eficaz de los trabajadores es necesario, no sólo beneficiará a la entidad, sino también a los empleados individuales y sus equipos. Además, es un recurso de la organización en términos de costo de oportunidad porque incluso si el empleado tiene suficiente trabajo para ganar un salario, el valor laboral marginal añadido no se realizará (Stephen, 2011).

El empleado tampoco tendrá la ventaja de utilizar todo su potencial y obtener recompensas adicionales. Sin embargo, el uso excesivo del personal provocará estrés, fatiga y otros problemas de salud o incluso el riesgo de pérdida de vidas. Es el deber del gerente de línea poner estrategias, objetivos y metas de empleo (Stephen, 2011).

Si nos referimos a la gestión de rendimiento y recompensas, que implica establecer criterios de rendimiento, evaluar el rendimiento y recompensar en consecuencia. Sin una evaluación del desempeño, será difícil saber si el departamento está logrando sus objetivos o no y en qué medida (Stephen, 2011).

Con respecto a la formación y desarrollo, donde la sabiduría común nos dice que el dueño de la casa sabe mejor que el prójimo, los gerentes de línea están involucrados en las operaciones diarias del departamento. Son conocimientos, habilidades y actitudes generales y específicas realizar tareas específicas por parte de individuos, equipos y todo el departamento (Stephen, 2011).

Osibajo y Adeniji (2012), existen 4 postulados de los Recursos Humanos, una de ellos es el compromiso donde se espera que los empleados identifiquen los intereses y metas de las organizaciones, y se alineen y se comprometan en el logro de estos objetivos (Osibanjo & Adeniji, 2012)

Además, en la flexibilidad se espera que los empleados se adapten voluntariamente para cambiar dentro de la estructura organizativa, sin ningún conflicto o prejuicio (Osibanjo & Adeniji, 2012).

La calidad, implica el logro del rendimiento de elevado nivel de la entidad depende de la calidad de los miembros del personal y de la gestión de dicha organización (Osibanjo & Adeniji, 2012).

La Integración implica la adaptación de las estrategias de recursos humanos a las necesidades del negocio (Osibajo y Adeniji, 2012).

Chiavenato (2000) conceptualizó las políticas de recursos humanos como normas que se fijan para dirigir labores y garantizar que éstas se desarrollen acorde a las metas planteadas, además, estas políticas como resultado de la coherencia, la ideología, y la erudición en las organizaciones.

Una política debe de abarcar siguientes aspectos, política de provisión de recursos humano, que presenta tres criterios: ¿qué espacios incorporar a los postulantes?, ¿Cómo y en qué contextos reclutar?; y en qué contexto incorporar, con apresuramiento los postulantes en la organización? (Chiavenato, 2000).

En la política de aplicación de recursos humanos, donde los criterios de esta política son ¿Cómo determinar las condiciones básicas para el rendimiento de obligaciones de la entidad? (Chiavenato, 2000).

En la política de mantenimiento de recursos humanos, contiene aspectos que tengan en consideración el análisis del cargo y los salarios en el mercado, que se ejecute los programas de beneficios sociales idóneos a las necesidades en los cargos de la entidad (Chiavenato, 2000).

Además, que discurren el enfoque de la organización frente a las pericias del mercado laboral, ¿Cómo conservar la fuerza laboral, decentemente dentro del clima organizacional conveniente? (Chiavenato, 2000).

En la política de desarrollo de recursos humanos, contiene juicios de determinación y codificación de elaboración y revolución constante de la fuerza laboral para el desempeño de funciones dentro de la organización (Chiavenato, 2000).

En las políticas de control de recursos humanos, nos expresa la siguiente pregunta, ¿Cómo reservar una base de datos idónea de proveer la indagación para ejecutar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral utilizable en la entidad? (Chiavenato, 2000).

Explayó que el personal de recursos humanos debe conocer todas las leyes que afectan al lugar de trabajo, las cuales son: leyes de discriminación, requisitos de

atención médica, requisitos de compensación como el salario mínimo, leyes de seguridad laboral, leyes laborales (The open university of Hong Kong, s/f).

Muñoz (2012) mencionó que existen componentes respecto al área de Recursos Humanos., las cuales son los siguientes, el reclutamiento de personas, siendo un grupo de procesos destinados atraer aspirantes idóneos para desempeñar funciones dentro de la entidad (Muñoz, 2012).

En la selección de personal, abarca tanto la extracción de información sobre los candidatos, la labor de selección es la de elegir entre los postulantes, aquel que tenga más posibilidades de adecuarse al puesto vacante (Muñoz, 2012).

En el entrenamiento y desarrollo del personal, se centra en mejorarlos en un breve periodo a los elegidos para ocupar los cargos de la entidad (Muñoz, 2012).

En la evaluación de desempeño, siendo el método imprescindible en el ejercicio administrativo., además, es un proceso de valoración del personal que se le conoce como evaluación de desempeño (Muñoz, 2012).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

En este informe de investigación se ejecutó el análisis apropiado, de qué manera contribuye una Auditoría de Gestión para optimizar la eficiencia en el área de Recursos Humanos. del municipio de José Leonardo Ortiz.

3.1.1. Según su enfoque

Tuvo un enfoque cuantitativo, el desarrollo se focalizó en las cifras arrojadas por cada resultado, esto cuando se ha ejecutado la codificación Gómez (2012).

3.1.2. Según el diseño de investigación

Tuvo un enfoque no experimental, ya que esta investigación se ejecutó sin haber maniobrado adrede las variables independientes (Hernández, et, al.,2010).

3.1.3. Según su alcance

Tuvo un enfoque descriptivo, ya que se intentó recolectar información de manera autónoma o agrupada sobre las definiciones o las variables que se habían mencionado, su fin no es señalar cómo se vinculan éstas (Hernández, et, al.,2010).

3.1.4. Según su alcance

Tuvo un enfoque propositivo, ya que se encargó de plantear una propuesta de solución a los problemas identificados dentro de cualquier área de la empresa o entidad (Hernández, et, al.,2010).

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1. Variable independiente

Auditoria de Gestión: método que recomienda: examinar, precisar e instaurar sugerencias a las entidades, con el objetivo de alcanzar con éxito una destreza (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

3.2.2. Variable dependiente

Área de Recursos Humanos: Según el BBVA (2013) estuvo constituido por un equipo de personas estructuradas dentro de la entidad para lograr las siguientes metas: elegir a las personas que la empresa requiere, proveer al personal los recursos indispensables para que puedan desempeñar su labor y pretender que el personal complazca sus necesidades. La tabla de operacionalización de las variables se encuentra en el Anexo 1.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: hace referencia un grupo integral de individuos, instituciones, objetos, etc. que tienen características comunes que le interesa al investigador (Rafeedalie, 2018).

La población estuvo constituida por la documentación brindada por parte de la municipalidad distrital y por cinco funcionarios de la misma entidad pública., integrada por el colaborador del departamento de Planeamiento y Presupuesto, el Gerente de Gestión de Recursos Humanos junto a sus tres colaboradores de la misma área.

Muestra: Elaborar una muestra significó haber seleccionado una pieza de una población, con procedimientos y normas (Daher, 2015).

Tabla 1

Población

TRABAJADORES	N.º
Gerente de Gestión de Recursos Humanos	1
Colaboradores del Área de Gestión de Recursos Humanos	3
Colaborador del Área de Planeamiento y Presupuesto	1
TOTAL	5

Fuente: Presupuesto analítico de personal de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

Consideramos que “si la población es menor a 50 individuos, la población es igual a la muestra” (Hernández et al, 2010).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Encuesta. Tuvo el propósito de investigar la existencia y la intensidad de las relaciones de las variables en el estudio empírico de acciones o actitudes (Maureci, 2016).

Para la correspondiente recopilación de datos se aplicó una encuesta para la variable dependiente dirigida directamente a tres trabajadores del área de la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, y al colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz.

Entrevista. Diseñadas para recoger una fuente de información más valiosa de un número reducido de personas. Ayudan a explicar, comprender mejor y explorar las opiniones, el comportamiento, las experiencias, los fenómenos (Virginiatech, 2018).

Se aplicó una entrevista respecto a la variable independiente dirigida directamente al Gerente de Gestión de Recursos Humanos y al colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz.

Análisis documental. Forma de investigación cualitativa que utiliza un procedimiento sistemático para analizar evidencia documental y responder preguntas de investigación específicas (Researchmethods, 2018).

Esta técnica permitió analizar y estudiar los documentos extraídos del municipio de José Leonardo Ortiz para la realización de la investigación.

3.4.2. Instrumentos

Según las técnicas expuestas, se aplicarán los siguientes instrumentos respectivamente:

Cuestionario. Es un instrumento de investigación que consta de un conjunto de preguntas que tienen como objetivo recopilar información de un encuestado. Un cuestionario de investigación suele ser de estilo escala de Likert o dicotómico (QuestionPro, 2020).

Se utilizó un cuestionario tipo dicotómico con preguntas cerradas y respuestas (sí o no), dirigido a tres trabajadores de área de Recursos Humanos y al colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto, con un total de 13 preguntas logrando tener la información requerida para el desarrollo de la investigación. (ver anexo 2)

Guía de entrevista. Se ejecutó con interrogantes abiertas dirigido al Gerente de Gestión de Recursos Humanos y al colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, con un total de 10 preguntas, logrando tener información para la ejecución de la investigación. (ver anexo 2)

Ficha documental. Se recopiló toda la información confiable de reportes tanto de documentos y datos extraídos como: planillas de trabajadores, manual de organización de funciones del área de personal, listado de los cargos de confianza, reglamento de organización y funciones del municipio de José Leonardo Ortiz, Chiclayo; siendo de utilidad para los resultados de la culminación de la información de investigación.

3.4.3. Validez

Referido al nivel en que un mecanismo deduce la variable y conduce a conclusiones fiables, además, con la ayuda de la validez se determinó la verificación del contenido. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

Para validar los instrumentos de medición se contó con la crítica de dos expertos profesionales Contadores Públicos Colegiados con el grado de Magíster dando conformidad firmando el formato elaborado por la Universidad César Vallejo-Chiclayo. (ver anexo 3)

3.4.4. Confiabilidad

Hernández, Fernández, y Baptista (2010) manifiestan que es una herramienta que se usó aplicando los instrumentos a diversos fenómenos, y por consiguiente arrojaron conclusiones coherentes.

Para determinar esta medición se hizo uso de la fórmula KR20 por el motivo que se realizó un cuestionario dicotómico en nuestra investigación.

3.5. Procedimientos

En esta investigación se realizó una entrevista compuesta de 10 preguntas dirigidas a la variable independiente, la cual estuvo direccionada al Gerente de Gestión de RR. HH y al colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto. y una encuesta de 13 preguntas dicotómicas dirigida a la variable dependiente, donde intervinieron, tres trabajadores del área de Gestión de Recursos Humanos y al colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto.

Los trabajadores del municipio se encargaron de responder la encuesta antes mencionada, se ejecutó con la finalidad de conseguir información relevante y real, así como también la obtención de documentos que permitieron agilizar la investigación, para luego poder determinar los posibles riesgos o problemas que se presentaron en dicha área.

Por consiguiente, el Gerente de Gestión de Recursos Humanos, facultó a través de una carta de autorización el uso de la información del Municipio de José Leonardo Ortiz, Chiclayo para fines académicos y a la vez para su publicación en el repositorio de la Universidad César Vallejo. (ver anexo 4)

3.6. Método de análisis de datos

Luego de culminar con la obtención y recopilación de la información, usando los instrumentos de esta investigación, se inició el método de análisis de datos, que consistió en revisar la información antes obtenida, para hallar posibles irregularidades que poseía dicha área investigada.

También se usó del software Excel, el cual ayudó a realizar el estudio de los resultados del cuestionario, los cuales se presentaron de manera gráfica y numérica.

3.7. Aspectos éticos

En el informe de investigación, los criterios que se utilizaron son los que a continuación se detallan:

3.7.1. Criterio de credibilidad

Se demostró que toda la información incluida dentro de esta investigación es verídica y confiable, lo cual otorgó un nivel de confianza y credibilidad que se requiere.

3.7.2. Criterio de confidencialidad

La información que se muestre en esta investigación fue sumamente confidencial, ya que los documentos brindados por parte de los colaboradores del área de Recursos Humanos del municipio de José Leonardo Ortiz no fueron divulgados, a menos que haya consentimiento del mismo municipio.

3.7.3. Criterio de veracidad

Toda la información contenida en esta investigación es verdadera, porque fueron extraídas de las respuestas brindadas en la entrevista y encuesta realizada al Gerente de Gestión de Recursos Humanos y sus trabajadores y al colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto.

3.7.4. Criterio de originalidad

Esta investigación contó con información actual y veraz del área de Recursos Humanos del municipio de José Leonardo Ortiz, se detallaron documentos y relatos de los mismos trabajadores de dicha municipalidad, incluyendo bases teóricas ya establecidas con anterioridad y citadas cada una respectivamente.

IV. RESULTADOS

En el actual capítulo se detallan los resultados conseguidos a través de los instrumentos, las cuales son: la entrevista, el cuestionario y el análisis documental, que se usaron para la recopilación de datos.

Por consiguiente, se realiza la ejecución del análisis estadístico y la interpretación correspondiente. Estos resultados muestran los efectos causados por las irregularidades en el área investigada junto a la eficiencia del personal que trabaja en la entidad estatal.

Este proyecto es de mucha utilidad ya que sirve de guía a otras personas interesadas, como a la comunidad estudiantil y profesionales, ya que podrán tomarlo como modelo para futuros estudios.

El informe de investigación cuenta con tres objetivos previamente establecidos, los cuales serán respondidos con la información que se detallará a continuación:

A. Identificación de riesgos y procedimientos de control existentes en la Sub Gerencia de recursos humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

Para la realización del primer objetivo específico se aplicó la técnica de la entrevista dirigido al colaborador del Área de Planeamiento y Presupuesto de José Leonardo Ortiz.

Dimensión 1: Dirección De la auditoría de gestión

Se aplicó una entrevista al colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto la cual arrojó información específica con respecto a los gastos del personal y si estos están preparados para ocupar algún cargo.

Tabla 2

Preguntas relacionadas a la eficacia, eficiencia y economía

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuánto se asigna presupuestalmente para el pago de las remuneraciones? Especifique	<p>La asignación presupuestaría anual para el pago del personal es de S/. 18'911,180.73, donde el responsable de dicha asignación es el Superior del Área de Presupuesto con la coordinación del Gerente Municipal.</p> <p>Actualmente esta entidad pública pasa por una crisis económica donde una de las razones es la pandemia, por ahora no se puede designar recursos para capacitaciones debido que la municipalidad cuenta con un excesivo número de personas laborando, para realizar dichas capacitaciones, entonces, no se está asumiendo gastos de capacitación a ningún trabajador.</p>
2. ¿De qué manera la entidad ha elaborado y aprobado el Plan de Desarrollo de Personas, para la capacitación del personal?	<p>La Gerencia de Gestión de Recursos Humanos dentro de sus atribuciones y funciones establecidas en los documentos de gestión son: evaluar, revisar y verificar si el personal que ingresa a la institución cuenta con los requisitos esenciales para cumplir las funciones de acuerdo al ROF. Por otro lado, los funcionarios públicos son designados por el titular de la entidad y el Gerente Municipal.</p>
3. ¿Quién es el encargado de supervisar las competencias y requisitos del personal que ocupará un cargo en el Área de Recursos Humanos, incluidos en el MOF de la entidad?	<p>La municipalidad dentro de sus competencias tiene un plan de desarrollo, esos objetivos a nivel distrital están enfocados dentro de la municipalidad para que cuando uno formule el presupuesto institucional, dichos objetivos estén relacionados, para que se puedan cumplir todas las metas que se programen durante un ejercicio fiscal y tener resultados favorables.</p>
4. ¿De qué manera se comunican los objetivos institucionales a todos los empleados?	<p>Sí, personalmente la cantidad actual de trabajadores del área de personal me parece razonable, ya que fácilmente pueden realizar todas las funciones designadas.</p>
5. ¿El Área de Recursos Humanos cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus actividades?, Para usted, ¿cuál es la cantidad adecuada de trabajadores?	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la tabla 2, respecto a las respuestas del Sub Gerente, suele ser muy técnico, conocedor del contexto institucional y aparentemente cuenta con los saberes de la situación actual de la municipalidad distrital. Además, expresa que tan eficiente y eficaz es la gerencia municipal al manejar las debilidades encontradas en cada departamento y exclusivamente en el Área de Gestión de Recursos Humanos

Por consiguiente, indicó la inexistencia de una correlación entre la Gerencia Municipal y la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos en cuanto a la elección y designación de trabajadores. Cabe recordar que dicho departamento es la fuente principal para la evaluación y designación de trabajadores.

Dimensión 2: Fases De la auditoría de gestión

En la entrevista, el colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto da a conocer los acontecimientos que pasaron en las gestiones anteriores y cuáles son los riesgos e irregularidades que existen actualmente.

Tabla 3

Preguntas relacionadas a las fases de la auditoría

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión o algún tipo de auditoría, ¿cuáles fueron?	Se han realizado auditorías en la institución, a lo transcurrido las gestiones de la institución, se hicieron tres auditorías, las cuales fueron: una integral, financiera y de cumplimiento.
2. ¿Quiénes diseñan e implementan los controles internos en el área de recursos humanos?	Se está implementado el Sistema de control interno a las municipalidades, que será de utilidad para controlar internamente los procedimientos administrativos, nos encontramos en la etapa de incorporación del Sistema de control interno, monitoreado por la misma Contraloría General de la Republica. El (OCI) respalda a todos los departamentos a realizar un control previo de la documentación si está acorde a la normativa.
3. ¿Cuáles cree usted que son los riesgos que presenta el área de recursos humanos?	Posee un software informático manejado incorrectamente por los trabajadores del área de gestión de Recursos Humanos, para el registro de planillas y otras operaciones. Como efecto ocurre incoherencias. Además, el personal de recursos humanos no reúne el perfil para poder ocupar el cargo ya que no entraron por concurso público si no por el hecho de estar nombrados, eligen al azar para designarle al puesto de trabajo.
4. ¿Todo el personal administrativo tiene conocimiento del informe que se emite al momento de concluir con alguna auditoría?	La gerencia municipal está obligada de notificar a todas las áreas que se encuentran involucradas dentro del informe de dicha auditoría y tienes plazos para que puedan cumplir dichas subsanaciones.
5. ¿Quién se encarga de hacer seguimiento a las recomendaciones realizadas en las auditorías anteriores?	La gerencia municipal hace un plan de acción, para el respectivo monitoreo y seguimiento, a través de un cronograma, se realiza la subsanación de las falencias, con la ayuda del órgano de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la tabla 3, se puede observar que se ha venido evaluando a la municipalidad anteriormente y se determinó que existen dos puntos críticos dentro del área de recursos humanos, generados por el mal uso del software informático y la escasa supervisión al momento de contratar al personal que desempeñará sus funciones dentro de esta área, por otro lado se debe mencionar que la gerencia municipal desempeña funciones muy importantes, como es la de ejecutar seguimiento a las auditorías realizadas, notificar los resultados de las auditorías a cada área evaluada, la realización del plan de acción, entre otras.

Para la realización del primer objetivo específico se aplicó la técnica de la entrevista dirigido al Gerente de Gestión de Recursos Humanos de José Leonardo Ortiz.

Dimensión 1: Dirección De la auditoría de gestión

Se aplicó una entrevista al Gerente de Gestión de Recursos Humanos, la cual arrojó información específica con respecto a los gastos del personal y si estos están preparados para ocupar algún cargo.

Tabla 4

Preguntas relacionadas a la eficacia, eficiencia y economía

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuánto se asigna presupuestalmente para el pago de las remuneraciones? Especifique	Se asigna presupuestalmente s/ 1'000, 000 al mes aproximadamente para el pago de las remuneraciones y programas sociales.
2. ¿De qué manera la entidad ha elaborado y aprobado el Plan de Desarrollo de Personas, para la capacitación del personal?	Actualmente por el tema de la pandemia, el tema presupuestal está restringido. Para que exista una aprobación de capacitación tiene que haber presupuesto para dicho tema.
3. ¿Quién es el encargado de supervisar las competencias y requisitos del personal que ocupará un cargo en el Área de Recursos Humanos, incluidos en el MOF de la entidad?	La oficina de la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos) es la encargada de evaluar los perfiles y requisitos, existe un trabajador del área que está encargado de revisar los instrumentos de gestión.
4. ¿De qué manera se comunican los objetivos institucionales a todos los empleados?	A través de documentos o memorándums, se le hace presente a los jefes encargados de cada área y este mismo, tendrá la obligación de hacerles llegar a cada trabajador.
5. ¿El Área de Recursos Humanos cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus actividades?, Para usted, ¿cuál es la cantidad adecuada de trabajadores?	Depende del criterio municipal, ya que existen varios procesos y funciones, pero personalmente la cantidad actual de trabajadores es la adecuada.

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la tabla 4, se puede apreciar que el Gerente de Gestión de Recursos Humanos no posee tanto conocimiento acerca de lo que ha venido suscitando de manera general en la municipalidad, a raíz de que dicho servidor público lleva laborando poco tiempo. Por otro lado, expresó que el área antes mencionada cuenta con el número de trabajadores idóneo y una buena selección de personal, debido a que se asigna una persona capacitada que ayudará en este proceso.

Todo esto conlleva a que se labore correctamente, aunque, este buen desempeño no pueda durar por mucho tiempo, debido a que se le está brindando un bajo presupuesto a esta área, para cumplir con el pago de planillas y programas de bienestar social.

Dimensión 2: Fases De la auditoría de gestión

En la entrevista, el Gerente de Gestión de Recursos Humanos da a conocer los acontecimientos que pasaron en las gestiones anteriores y cuáles son los riesgos e irregularidades que existen actualmente.

Tabla 5

Preguntas relacionadas a las fases de la auditoría

PREGUNTAS	RESPUESTAS
6. ¿Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión o algún tipo de auditoría, ¿cuáles fueron?	Según mi conocimiento no se ha realizado ninguna auditoría en la municipalidad, debido al poco tiempo que llevo laborando dentro de esta institución.
7. ¿Quiénes diseñan e implementan los controles internos en el área de recursos humanos?	Actualmente no existe un diseño e implementación al área de Recursos Humanos.
8. ¿Cuáles cree usted que son los riesgos que presenta el área de recursos humanos?	Los riesgos son un tema material, porque el presupuesto nos los restringe. Eso impide que se pueda implementar algunas cosas y uno debe ajustarse a lo poco que poseemos es decir a la realidad de la misma municipalidad.
9. ¿Todo el personal administrativo tiene conocimiento del informe que se emite al momento de concluir con alguna auditoría?	No tengo conocimiento de ello debido a mi poca experiencia laborando en la entidad.
10. ¿Quién se encarga de hacer seguimiento a las recomendaciones realizadas en las auditorías anteriores?	No tengo conocimiento de ello debido a mi poca experiencia laborando en la entidad.

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la tabla 5, se puede observar que el Gerente de Gestión de Recursos Humanos no posee conocimientos acerca de las auditorías que se hayan realizado anteriormente y por ende tampoco tiene conocimiento acerca del seguimiento de las recomendaciones que se emitieron. Pero manifiesta que el personal no está siendo capacitado debido al riesgo que tiene el área de Recursos Humanos, el cual es material, quiere decir que el problema es el bajo presupuesto que se le asigna. A esto se le suma la crisis por la cual está pasando la municipalidad y la pandemia que está golpeando a todo el mundo.

B. Evaluación de la gestión actual de la Sub Gerencia de Recursos Humanos. de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

Para la realización del segundo objetivo específico se aplicó la técnica del cuestionario y el análisis documental, que consiste que conocer la situación actual del área de Gerencia de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

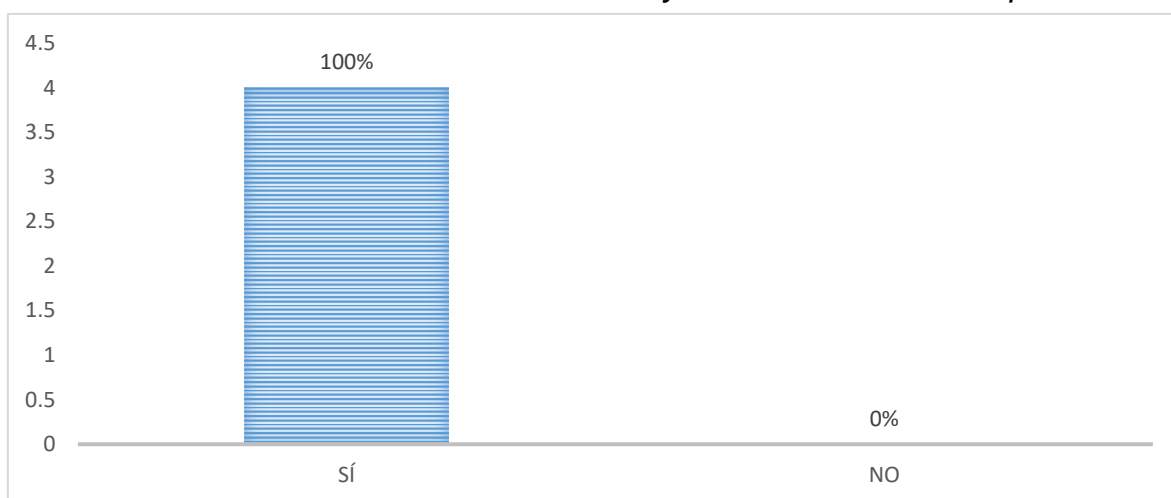
Resultado de la encuesta

Se aplicó un cuestionario dicotómico al colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto y tres trabajadores del área de Recursos Humanos, el cual arrojó información específica con respecto a las situaciones y procedimientos que se dan en el área de Gerencia de Gestión de Recursos Humanos.

Dimensión 1: Postulados de los Recursos Humanos

Figura 1

Adecuado nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la municipalidad.

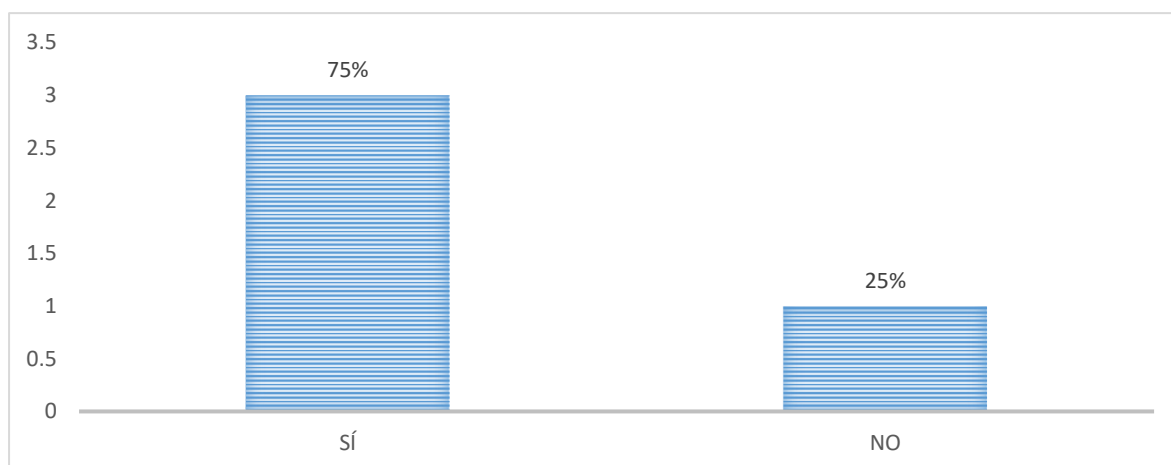


Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la figura 1, denota una gran diferencia con respecto a los que opinaron a favor y los que opinaron en contra, esto quiere decir que el total asegura que la municipalidad cuenta con un adecuado nivel de evaluación tanto de la eficiencia como la eficacia, por ende, dicho municipio puede cumplir los objetivos planteados.

Figura 2



Existencia de un plan de integración y comunicación en los trabajadores.

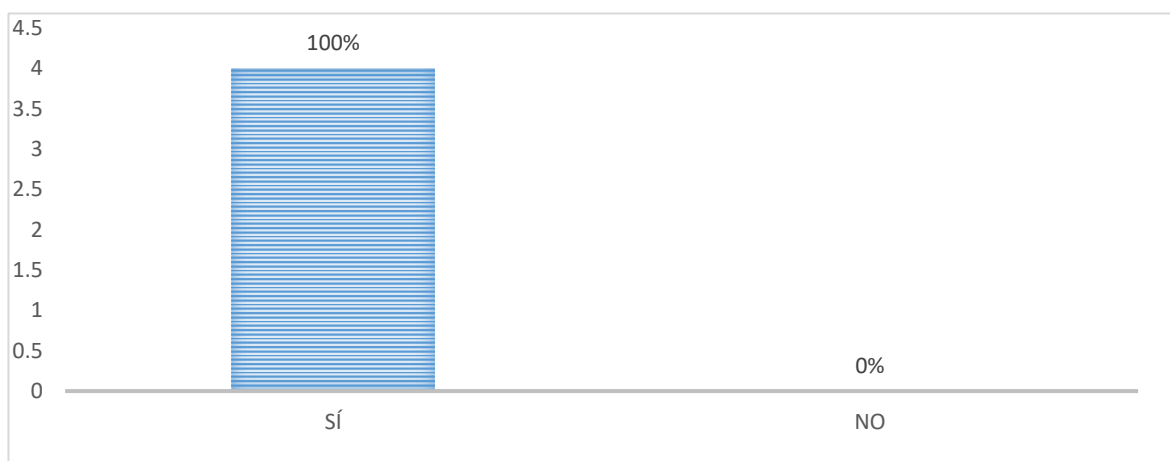
Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la figura 2, la mayoría de los encuestados aseguran que la municipalidad, cuenta con un plan de integración entre todos los trabajadores, lo que conlleva a que laboren de manera sostenida, ya que existe una comunicación entre ellos mismos y así puedan apoyarse en caso sea necesario.

Figura 3

Ejecución de programas de bienestar social laboral.



Fuente: Elaboración propia

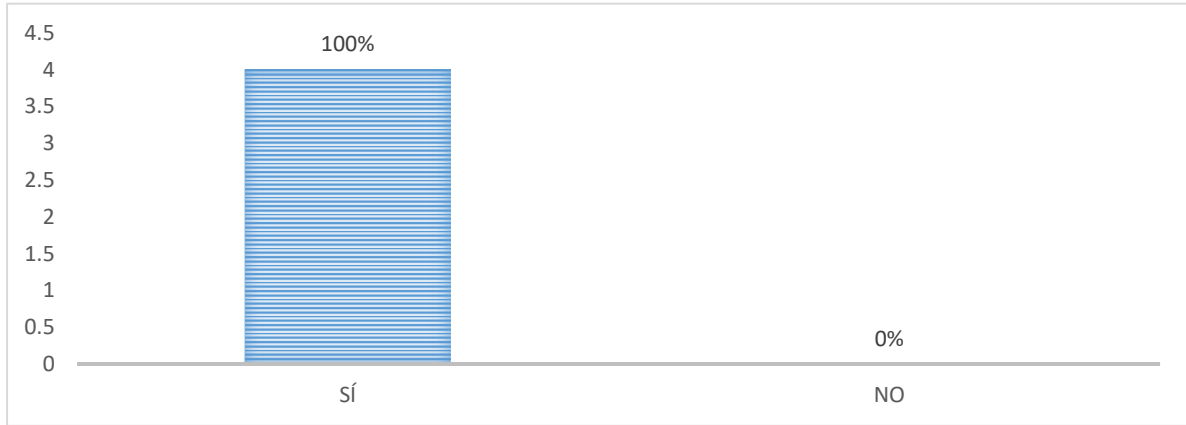
Análisis e Interpretación

En la figura 3, se evidencia que el total de los encuestados atestiguan la existencia de programas de bienestar social laboral, por ejemplo, el vaso de leche, DEMUNA, comedores municipales, entre otros. los cuales benefician a más de 16000 ciudadanos leonardinos.

Dimensión 2: Componentes del Departamento de Recursos Humanos

Figura 4

Elaboración de los perfiles que permiten la selección del personal idóneo.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la figura 4, se puede observar que los encuestados aseveran que los perfiles planteados ayudan a seleccionar al personal idóneo al momento de ocupar algún cargo. Lo que al parecer resulta ilógico, debido a los antecedentes evidenciados de algunos funcionarios que laboraban en la institución.

Figura 5

Existencia de un plan institucional de formación y capacitación para los trabajadores municipales.



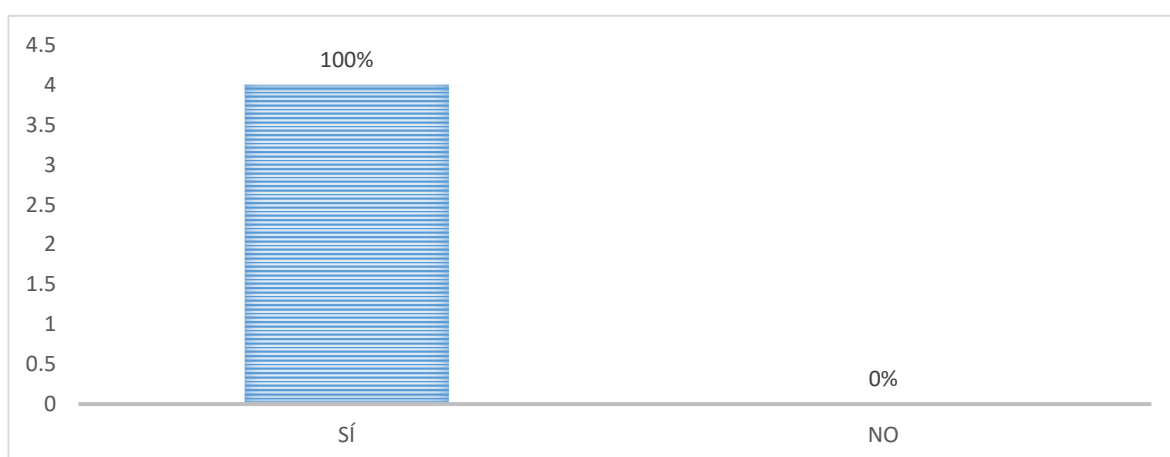
Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la figura 5, todos los encuestados atestiguan la existencia de un plan institucional de formación y capacitación, la cual se desarrolla periódicamente y beneficia a los trabajadores para que puedan estar actualizados en temas relacionadas directamente a las funciones que desempeñan en el área donde laboran.

Figura 6

Nivel de selección en el Área de Recursos Humanos para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos.



Fuente: Elaboración propia

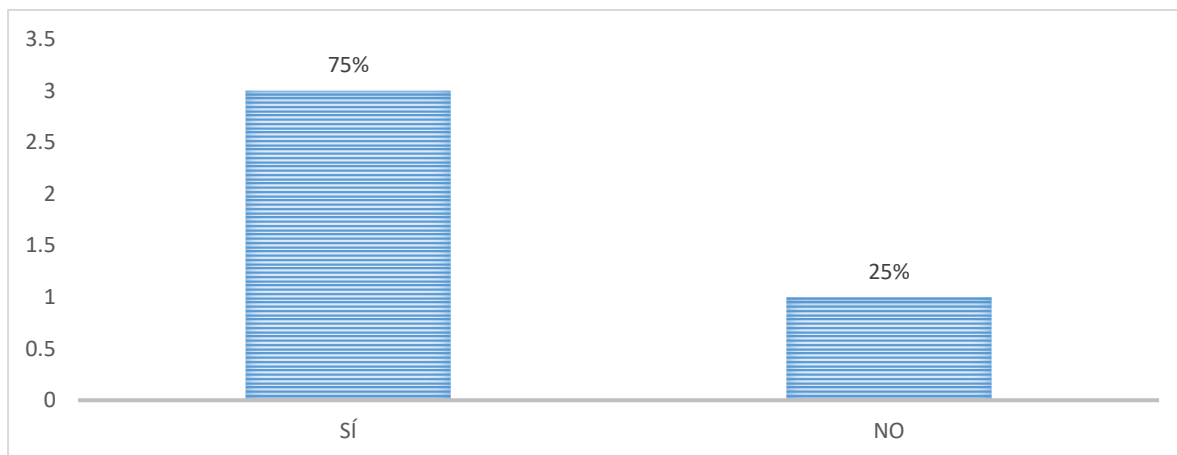
Análisis e Interpretación

En la figura 6, se puede observar que todos los encuestados afirman la existencia de una idónea selección de personal, lo cual asegura que todos los trabajadores cumplen con el perfil requerido para desempeñar las funciones dentro de la institución.

Dimensión 3: Políticas de los Recursos Humanos

Figura 7

Técnicas para el mantenimiento de la motivación en los trabajadores de la municipalidad.



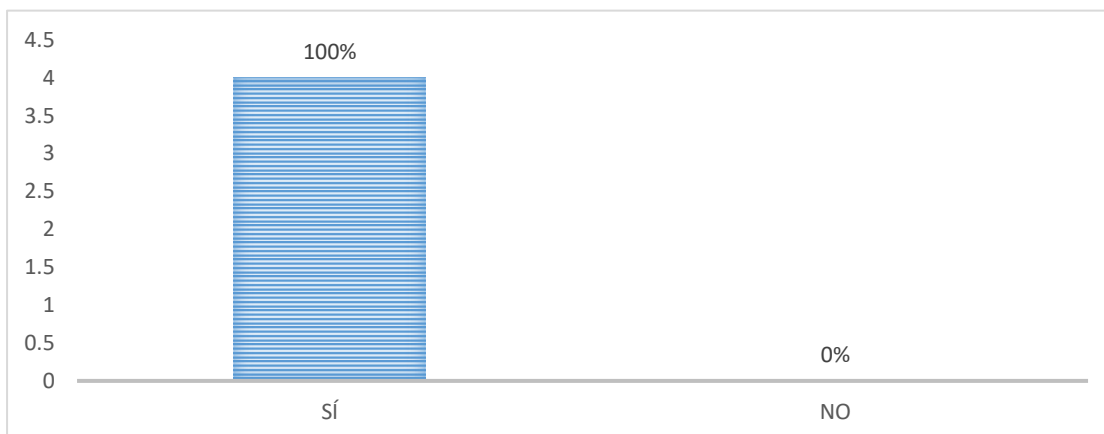
Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la figura 7, la mayoría del personal encuestado manifiesta que existen técnicas necesarias e imprescindibles para que los trabajadores puedan laborar motivadamente, esto genera que todos se esfuercen al momento de desempeñar sus funciones y lograr cumplir con los objetivos planteados por dicho municipio.

Figura 8

Existencia de un plan para asegurar la correcta marcha y la excelencia organizacional.



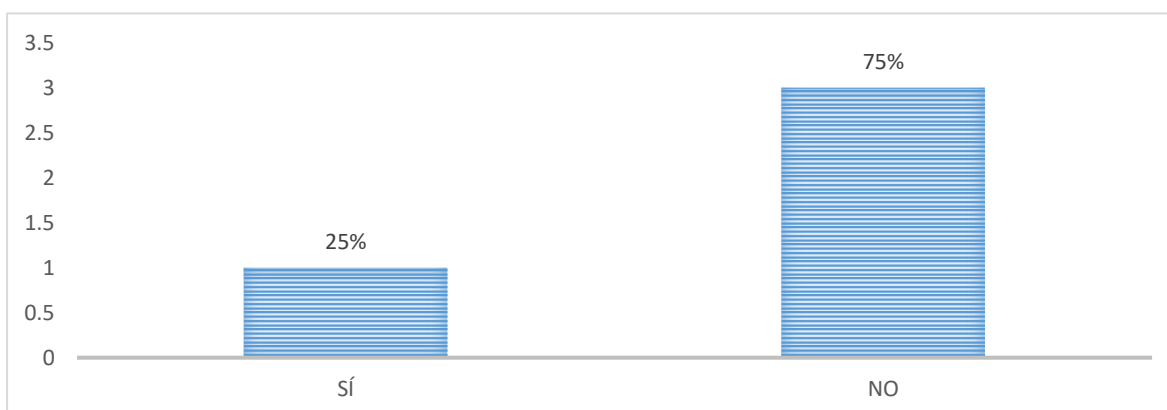
Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la figura 8, se puede determinar a través del gráfico un porcentaje elevado que denota el buen gestionamiento que va teniendo últimamente la municipalidad como gobierno local con el esfuerzo de todos los trabajadores.

Figura 9

Control a los empleados dentro del municipio.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En la figura 9, se aprecia que la mayoría del personal de la municipalidad niega la realización de un control constante a los empleados dentro de sus propias instalaciones, lo cual garantiza que todos los laboradores no cumplen con sus funciones y horarios establecidos. Teniendo en cuenta que la minoría opina de manera distinta.

Resultado del análisis documental

Tabla 6

Resumen de la planilla de trabajadores 2020

N.º	DESCRIPCIÓN	LEY	CANTIDAD	TOTAL - ANUAL
01	Empleados nombrados	Decreto legislativo nº276	237	9,269,142.73
02	Empleados contratados	Decreto legislativo nº276	53	1,129,319.04
03	Obreros nombrados	Decreto legislativo nº728	203	6,941,101.22
04	Obreros contratados	Decreto legislativo nº728	77	1,571,617.74
Total			570	18,911,180.73

Fuente: Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

Análisis e Interpretación

En la tabla 6, según la planilla de trabajadores del presente año da a notar que existe un mayor número de empleados nombrados, siendo importante para la empresa ya que se sentirán más identificados, trabajarán a tiempo completo en la entidad pública y los esfuerzos serán aún más sostenibles, al igual que el caso de los obreros nombrados.

Tabla 7*Resumen de los cargos de confianza 2020*

CARGO ESTRUCTURAL	CARGO DE CONFIANZA
Procurador Publico Municipal	1
Gerente de Asesoría Jurídica	1
Gerente de Planeamiento y Presupuesto	1
Sub Gerente de Planeamiento y Presupuesto	1
Secretario General	1
Gerente de Administración y Finanzas	1
Sub Gerente de Administración y Finanzas (logística)	1
Sub Gerente de Administración y Finanzas (tesorería)	1
Sub Gerente de Administración y Finanzas (contabilidad)	1
Sub Gerente de Administración y Finanzas (procesos informáticos)	1
Gerente de Gestión de Recursos Humanos	1
Secretario Técnico PAD (recursos humanos)	1
Gerente de Desarrollo Económico, Social, Educación y Salud	1
Sub Gerente de Desarrollo Económico, Social, Educación y Salud (programas sociales)	1
Sub Gerente de Desarrollo Económico, Social, Educación y Salud (formalización empresarial)	1
Sub Gerente de Desarrollo Económico, Social, Educación y Salud (gestión de la calidad alimentaria)	1
Gerente de Infraestructura y Desarrollo Urbano	1
Sub Gerente de Infraestructura y Desarrollo Urbano (gerencia de obras públicas)	1
Sub Gerente de Infraestructura y Desarrollo Urbano (habilitaciones urbanas)	1
Sub Gerente de Infraestructura y Desarrollo	

Urbano (planeamiento urbano)	1
Gerente de Gestión Ambiental	1
Sub Gerente de Gestión Ambiental (gestión de la calidad ambiental)	1
Sub Gerente de Gestión Ambiental (gestión de residuos sólidos)	1
Sub Gerente de Gestión Ambiental (gestión de mantenimiento y equipo mecánico)	1
Gerente de Seguridad Ciudadana, Fiscalización y Transporte	1
Sub Gerente de Seguridad Ciudadana, Fiscalización y Transporte (serenazgo y policía municipal)	1
Sub Gerente de Seguridad Ciudadana, Fiscalización y Transporte (sub gerencia de fiscalización)	1
Sub Gerente de Seguridad Ciudadana, Fiscalización y Transporte (transito, transporte y vialidad)	1
Jefa de Registro Civil	1
TOTAL, UNIDAD ORGÁNICA	29

Fuente: Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

Análisis e Interpretación

En la tabla 7, se puede observar que, se está respetando lo estipulado en la Ley Marco del Empleo Público N.º 28175, donde se manifiesta el número de trabajadores que ocupan los cargos de confianza no pueden superar el cinco por ciento del total de servidores públicos que laboran dentro de dicha municipalidad; esta institución cuenta con 570 trabajadores, de los cuales, 29 son laboradores que representan el límite plasmado en la ley antes mencionada.

Tabla 8*Resumen de los perfiles para ocupar un cargo*

CARGO	REQUISITOS	FUNCIONES
GERENTE MUNICIPAL	Título profesional Universitario de la especialidad.	Programar, dirigir y evaluar las actividades que desarrollan los diversos órganos.
	Amplia experiencia en programas municipales.	Planificar, organizar y dirigir las actividades administrativas y financieras.
	Capacitación especializada en Gestión Municipal.	Aprobar reglamentos, Manuales de Organización y Funciones, Manuales de Procedimientos.
ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II (JEFE ENCARGADO)	Título Profesional Universitario de carreras afines con la Administración de Recursos Humanos.	Programar, organizar, dirigir y controlar las acciones de gestión y evaluación de las competencias de los servidores públicos municipales que prestan servicios en la institución municipal.
	Capacitación especializada Referente a la Oficina de Persona.	Programar, organizar, dirigir y controlar las acciones destinadas a una eficaz integración de los recursos humanos de la municipalidad, adaptación continua a los cambios

**ASISTENTE
ADMINISTRATIVO I**

Título Profesional Universitario de carreras afines con la Administración de Recursos Humanos.

Capacitación especializada Referente a la Oficina de Personal.

tecnológicos y al desarrollo del trabajo en equipo con un alto nivel de compromiso con los objetivos de la institución.

Elaborar y aprobar en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Racionalización la Descripción de Cargos existentes en el CAP; así como la Descripción de Acciones y servicios que realizan las personas contratadas bajo cualquier modalidad.

Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el procesamiento de datos de planillas de remuneraciones, pensiones y liquidaciones diversas.

Organizar, coordinar y supervisar el archivo documentario, planillas respectivas.

Visar y remitir los reportes de declaraciones de pago y liquidaciones por aportes sociales e impuestos de ley.

**TÉCNICO
ADMINISTRATIVO I**

Recepcionar documentos que sustenten la elaboración de planillas.

Título profesional universitario que incluya estudios relacionados con la especialidad o poseer una combinación equivalente de formación universitaria y de experiencia.

Elaborar las Planillas del Personal activo, cesante y obras.

Elaborar Informes técnicos dentro del ámbito de su competencia. d. Elaborar liquidaciones, bonificaciones, Pacto colectivo por tiempo de servicio, subsidio por fallecimiento y sepelio, vacaciones trucas, CTS.

Capacitación especializada en el área.

SECRETARIA II

Título en Secretariado Ejecutivo.

Recepcionar, canalizar, sistematizar y archivar la documentación clasificada.

Atender el teléfono y efectuar las llamadas que correspondan.

Capacitación certificada en computación (entorno Windows o equivalentes).

Atender al Público y orientarlo sobre las gestiones y situaciones de expedientes.

Capacitación especializada en el área.

Coordinar reuniones y citas que le correspondan al jefe de Unidad.

AUXILIAR DE SISTEMAS ADMINISTRATIVAS II	Estudios superiores en Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines.	Recepcionar la documentación proveniente de varias Oficinas.
	Capacitación especializada en el área.	Colocar tarjetas el Control de asistencia del Personal Obreros, Empleados, de la Unidad de Procesos Técnicos.
	Experiencia en labores administrativas.	Otras funciones que le asigne el jefe de la Unidad de Procesos Técnicos.

Fuente: MOF de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

Análisis e Interpretación

En la tabla 8, se puede observar los cargos que están relacionados al área evaluada, Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, y gracias a esto, se llega a determinar que los requisitos que se solicitan para laborar dentro de esta municipalidad son mínimos, ya que solamente se solicita un título profesional y una capacitación relacionados a las funciones que se van a desempeñar.



Por efecto, se considera que para ejercer un cargo importante como en el caso de la Gerencia en una entidad pública, se debe requerir una maestría, y años de experiencia que avalen el posible desempeño que ejercerán en la entidad.

Por último, se debe de tener en cuenta que los perfiles plasmados anteriormente, fueron extraídos de la página web, cuando se llevó a cabo la entrevista, comentaron que aún están en proceso de actualización de los requisitos para desempeñar funciones dentro de la entidad, esto conlleva a concluir que

siguen con los mismos requerimientos de gobiernos anteriores, de los cuales se sabe que han sido periodos cuestionados.

Figura 10

FODA de la Gerencia de Gestión Recursos Humanos

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
  <p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>F1. Personal con experiencia, capacitado, proactivo aptos para desempeñarse en forma eficaz en los diferentes cargos y funciones que se les encargue.</p> <p>F2. Compromiso de la alta dirección de la municipalidad para definir y revisar las líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.</p> <p>F3. Compromiso de la alta dirección para asegurar el funcionamiento municipal en base a una estructura organizativa y un sistema de gestión moderna.</p> <p>F4. Preocupación alta dirección por las relaciones interpersonales internas se lleven a cabo en un clima de armonía, disciplina, entendimiento y respeto mutuo.</p> <p>F5. Fomento por parte de las autoridades municipales en los trabajadores de actitudes que fortalezcan su identidad y compromiso institucional.</p>	<p>D1. Carencia de una correcta Política de personal sustentada en: la selección, la contratación, la formación, la capacitación, la retribución, línea de carrera, el reconocimiento, evaluación de desempeño de acuerdo a la normatividad.</p> <p>D2. Carencia de mecanismos de difusión que permitan los trabajadores conocer, practicar los criterios de calidad y valores establecidos en la institución municipal.</p> <p>D3. Inexistencia de canales que permitan a los trabajadores implicarse en las mejoras continuas institucionales exigidas por la modernidad.</p> <p>D4. Nivel ineficaz de comunicación con los trabajadores que no son bien informados además se ignora por parte de la autoridad sus opiniones y sugerencias.</p> <p>D5. Desconocimiento de los esfuerzos que hacen los trabajadores y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos institucionales establecidos.</p> <p>D6. Exceso de personal por un proceso de reposición judicial excesiva, debido a una deficiente defensa de los diferentes procuradores municipales.</p> <p>D7. Existencia de un desbalance en la asignación de personal en las distintas áreas de la institución (existe poco personal en algunas áreas y en algunas áreas exceso).</p> <p>D8. Deficiente capacitación y actualización del personal directivo y operativo en</p>

Fuente: Plan operativo institucional (2018)

Análisis e Interpretación

Examinando el Plan operativo realizado en el periodo 2018, se determina que, en el desarrollo del FODA respecto al área de Recursos Humanos, detallan varias debilidades, donde hacen mención al exceso de personal, el cual se genera por reposición judicial, es decir, los trabajadores que fueron despedidos por haber culminado el gobierno del alcalde con el cual ingresaron a laborar, presentan una denuncia para que sean restituidos a su puesto de trabajo.

Este problema no solo se presenta en esta entidad, sino en la mayoría de municipalidades a nivel nacional, esto conlleva a que la institución no posea el dinero suficiente para pagar los sueldos de sus trabajadores y mucho menos capacitarlos.

Figura 11

Software usado por la Área de Gestión de RR. HH



Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público.

Análisis e Interpretación

En la figura 11, se aprecia el aplicativo informático que usa el área a investigar, llamado SIAF - SP, siendo esta una herramienta cuyo propósito es ofrecer soporte a todos los procesos y operaciones de la Administración Financiera del Sector Gubernamental. Donde se considera que el personal que utiliza el sistema informático antes mencionado, tendrá que complementar conocimientos de manera integral con respecto al sistema informático.

Figura 12.

Recorte periodístico del ex alcalde de la municipalidad.

Más de 600 trabajadores en municipio de José Leonardo Ortiz

Según informe presentado por el alcalde Epifanio Cubas Coronado, la planilla representa un gasto anual de casi 5/13 millones. Electa autoridad también enfrentará los cuestionamientos al nuevo sistema de recaudación "Minka"



Fuente: Diario el Correo

Análisis e Interpretación

En la figura 12, se puede apreciar un recorte periodístico referente al informe que entregó el ex alcalde Epifanio Cubas Coronado al actual funcionario Wilder Guevara Díaz antes de empezar su gobierno de este último mencionado. Se debe tener en cuenta que se habla acerca del exceso del personal, un problema que se viene arrastrando de gobiernos anteriores. Desde que se creó dicha entidad hasta la actualidad, se ha visto un incremento masivo del personal, en este caso hay un aumento de más de 500 trabajadores, la mayoría son generados por la reposición judicial a favor de los empleados contratados en gobiernos anteriores.

V. DISCUSIÓN

Los resultados conseguidos fueron recopilados a través de un cuestionario, una guía de entrevista, y documentos de la entidad, con la ayuda de los funcionarios aprovechamos en recolectar información posible para la ejecución del capítulo tres, se tuvo que realizar visitas a la Municipalidad Distrital José Leonardo Ortiz.

Los instrumentos utilizados fueron validados por dos expertos, que se encargaron de analizar y confirmar la claridad, relevancia y pertinencia de ellos. Para garantizar la confiabilidad de aquellos instrumentos, se aplicó la técnica Kuder–Richardson Formula 20 - (KR20), donde existe una regular fiabilidad de los instrumentos, esto se da con la finalidad de comprobar que tanto existe en los instrumentos desarrollados.

El informe de investigación tiene por objetivo general, plantear una auditoría de gestión para optimizar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, con un alcance descriptivo y propositivo, con la intención de optimizar la eficiencia del departamento antes mencionado.

En cuanto a las limitaciones que coexistieron en la ejecución del informe de investigación fueron considerativas, se puede mencionar a la exposición de contagio en cuanto a las visitas y los tiempos de los funcionarios y la demora de documentos solicitados para llevar a cabo dicha investigación.

Además, el accionar fue enfocarse hacia el objetivo, lidiando con el contexto pandémico, teniendo la responsabilidad de realizar una buena presentación de un informe de investigación.

En el primer objetivo específico; identificando los riesgos y procedimientos de control existentes en la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, se determinó que la entidad actualmente no está capacitando al personal, lo que causa problemas a futuro, ya que los colaboradores que ingresan a ocupar algún cargo, pueden desconocer funciones u operaciones que se realizan en su puesto de trabajo

Comparando con los resultados obtenidos de (Alvear, 2016), donde menciona que existe una mala distribución y organización al momento de dictarse las capacitaciones, lo que ocasiona molestias e incomodidades a los trabajadores al momento de ejercer sus funciones.

Coincidimos con el autor antes mencionado, debido a que en ambos casos podemos apreciar el poco compromiso de la institución o empresa con respecto a las escasas capacitaciones de todos sus trabajadores, lo cual generará que no se desempeñen de una manera eficaz y eficiente.

Adicionalmente, se obtuvo como resultado que la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos se encarga de evaluar, revisar y verificar al personal que ingresa a laborar dentro de la institución, y que dicho postulante debe contar con los requisitos esenciales para cumplir las funciones de acuerdo al ROF. Además, los currículums o expedientes son derivados al Área de Recursos Humanos para la previa evaluación antes de la designación.

Comparando con los resultados de (Huaman, 2017), donde menciona la falta de comprobación y demostración de la veracidad documentaria de los requerimientos mínimos para ocupar un cargo, es decir, la unidad de recursos humanos no revisa a profundidad los documentos sustentatorios según lo informado, descrito y declarado por los postulantes en los formatos de carácter de declaración jurada.

Por consiguiente, discrepamos con el autor antes mencionado, debido a que la institución que estamos analizando, si realiza una correcta constatación de los perfiles del nuevo personal que ingresará a laborar dentro de la municipalidad, lo cual no sucede en la entidad que hace referencia al autor antes citado.

En nuestro segundo objetivo se evalúa la gestión actual de la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, se aplicaron cuestionarios a los colaboradores del área antes mencionada.

Para evaluar la gestión se ha considerado tres ámbitos considerativos, primero son los postulados de los recursos humanos donde la mayoría de los encuestados aseguran que existe un plan de integración lo que sobrelleva a que trabajen de modo flexible y armonioso en las horas de trabajo.

Respecto a la calidad de la gestión, un gran porcentaje de los encuestados denotan que la municipalidad cuenta con una adecuada evaluación tanto de la eficiencia como eficacia, por ende, dicho municipio cumplirá los objetivos trazados. Como segundo ámbito tenemos a los componentes de los recursos humanos, donde el nivel de selección tiene un impacto alto según la mayoría de los encuestados, esto conlleva a una planificación idónea en cuestiones de temas de talento humano.

En cuanto al entrenamiento y desarrollo del personal, la municipalidad cuenta con un plan institucional de formación y capacitación para los trabajadores municipales, asegura la mayoría de los trabajadores del área de RR. HH, pero que actualmente no la ejecutan debido a la falta de presupuesto y como efecto de la pandemia.

Por último, tenemos a las políticas de los recursos humanos, donde la mayoría de los encuestados aseguran existencia de técnicas de mantenimiento de motivación hacia los trabajadores ya que son necesarias e imprescindibles para que los trabajadores puedan laborar de manera motivada, por ende, esto genera que todos se esfuercen al momento de desempeñar sus funciones en dicho municipio.

En cuanto al control y supervisión de los trabajadores y de recursos se da manera efectiva, según la mayoría de los encuestados, es decir existe dicho control constante dentro de las instalaciones.

Coincidimos con Juárez (2019) donde se exployó comentando que existen riesgos y que se estuvo laborando de manera deficiente, lo cual se sugirió que se implemente una auditoría de gestión como fuente de información que permita

amoldar a la organización y que incentiven al liderazgo al momento de laborar, entonces, en nuestro caso es similar, ya que la institución definitivamente cuenta con riesgos e indicadores por mejorar y es sumamente necesario que se ejecute la auditoría de gestión.

Con respecto al desempeño, donde repercute considerablemente en la ocupación laboral de los trabajadores, se dedujo que el nivel de control del desempeño del talento humano de la institución investigada fue calificativo como bajo antes de la aplicación de la Gestión del Capital Humano comentada por (Idrogo, 2018), distinto a nuestra investigación ya que la eficiencia y eficacia de los trabajadores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz cuenta con el nivel adecuado para poder alcanzar los objetivos planteados .

En cuanto al tercer objetivo siendo el primordial, se propuso una Auditoría de Gestión para mejorar la eficiencia del área de Gerencia de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, implementando nóminas como: tipos de contratos, cuestionario de control interno, ficha de control de asistencia del personal, actualización de perfiles de los trabajadores.

Con el propósito de extraer documentación exacta para evidenciar los posibles riesgos y así poder mitigarlos.

Al comparar con la investigación de (Aljobín, 2017), siendo de alcance propositivo, tratándose de una estrategia de la gestión de los recursos humanos con la intención de optimizar el control interno del Gobierno Regional de Lambayeque, donde se hizo mención al llevar a cabo la realización de una estrategia de gestión del talento humano, debido a que es imprescindible y fundamental para el progreso del control interno de la entidad antes mencionada, dado que todo servidor público debe estar al tanto de las reglas vinculadas a su actividad y función diaria.

Coincidimos con el autor antes citado, realizar una propuesta de Auditoría de gestión sería una pieza clave para el correcto uso de los recursos públicos, para agilizar los procesos de selección, implementación de funciones para eficientizar las labores, y además de utilizarse como un control para reducir y flexibilizar los riesgos que posee la entidad pública.

VI. CONCLUSIONES

Identificar los riesgos y procedimientos de control existentes en la Sub Gerencia de recursos humanos en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, se concluyó que, existe un plan de acción cooperado con la gerencia municipal que consiste en el monitoreo y seguimiento de las deficiencias del área; los riesgos son: exceso de personal, los perfiles de trabajadores no se encuentran debidamente actualizados e implementados para el mejoramiento de funciones. Además, inexistencia de capacitaciones y formación en el presente año, a comparación de años anteriores que se le brindaba al personal para el desempeño eficiente en la entidad pública, esto provocado por un problema pandémico.

Evaluar la gestión de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, se concluye que la gestión del departamento indagado fue eficiente y para dicha estimación se ha considerado tres ámbitos: postulados, componentes y políticas de los recursos humanos, donde se concluye que el primero, presenta una efectividad en el nivel de evaluación de la eficiencia y eficacia que coexiste en la municipalidad. Además, en el segundo se denota un adecuado nivel de selección en el área de Recursos Humanos y para la determinación del cumplimiento de objetivos. Finalmente, el último ámbito detalla la subsistencia de la motivación y el cumplimiento de los programas de bienestar social.

Desarrollar una propuesta de Auditoría de Gestión que permita mejorar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, el desarrollo consistió en la implementación de nóminas como: tipos de contratos, cuestionario de control interno, ficha de control de asistencia del personal, actualización de perfiles de los trabajadores para el beneficio de la municipalidad en relación a la eficacia, eficiencia y economía, con el propósito de laborar de manera eficaz y eficientemente. Todo esto hará que la municipalidad no contrate a personal adicional e innecesaria, es decir, los postulantes que deseen ingresar a laborar, deberán cumplir con los requisitos solicitados para cumplir con las funciones diversas en las áreas.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, implementar los controles internos plasmados en los papeles de trabajo de la auditoría de gestión, los cuales hacen referencia a las entradas y salidas de los mismos, la supervisión progresiva de las labores diarias, con el fin de poder evaluar la continuidad del cargo del colaborador en la entidad pública.

Se recomienda a la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos realizar un estudio administrativo en el ámbito de los trabajadores, procurando minuciosamente identificar los perfiles y requisitos adecuados lo cual conllevará a tener la idónea selección para lograr las metas proyectadas.

Se recomienda al área de Presupuesto en unión con la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos implementar medidas presupuestarias para las capacitaciones a los trabajadores, aquellas formaciones deben tratarse sobre el manejo íntegro e idóneo de los programas informáticos.

Se recomienda al Gerente de Gestión de Recursos Humanos, que el personal contratado sea rotado o cumpla diversas funciones que la entidad edil realiza ya que de esta manera se puede evitar contratar personal adicional y, por consiguiente, no se realizarían gastos adicionales.

Se les recomienda a los futuros profesionales direccionarse en la administración de recursos humanos, para convertirse en conocedores de las realidades de las áreas de Talento Humano dentro de las instituciones públicas. Todo esto conllevará a empatizar con las situaciones que suceden en la vida diaria, para implementar herramientas que permitan mejorar la eficiencia del Talento Humano.

PROPUESTA

Introducción

En esta investigación, se cuenta con una variable independiente, denominada Auditoría de gestión que consta de cinco fases según la Contraloría General de la República, se aplicó una entrevista constituida por 10 preguntas dirigidas al colaborador de Planeamiento y Presupuesto y al Gerente de Gestión de Recursos Humanos. donde expresaron que tan eficiente y eficaz son los procedimientos al manejar las debilidades encontradas en cada área y exclusivamente en la de Gestión de Recursos Humanos.

Se detalla que se ha venido evaluando anteriormente a la municipalidad y se determinó que existen dos puntos críticos internamente en el área de recursos humanos, los cuales son, el exceso de personal debido a las reposiciones judiciales y el bajo presupuesto que asigna la municipalidad al área de recursos humanos.

En una de las entrevistas se mencionó, que la gerencia municipal desempeña funciones muy importantes, como es el seguimiento y notificación de los resultados de las auditorías a cada área evaluada, la realización del plan de acción, entre otras.

Se debe tener en cuenta que la auditoría de gestión es de suma utilidad para la municipalidad puesto que ayudará a determinar los riesgos que posee el área a investigar, ya que se centra en el cumplimiento de las tres "e" (eficiencia, eficacia y economía).

La variable dependiente, denominada Área de Recursos Humanos, donde se aplicó un cuestionario dicotómico a tres trabajadores del área de Gestión de Recursos Humanos, a través del cual se pudo corroborar que la mayoría de los encuestados aseguran la existencia de una idónea selección de personal.

Además, atestiguan la existencia de un plan institucional de formación y capacitación, la cual se desarrollaba periódicamente y beneficiaba a los trabajadores para que puedan estar actualizados en temas relacionadas directamente a las funciones que desempeñan en el área donde laboran.

Para complementar el instrumento utilizado también se ejecutó el análisis documental, donde se detalla evidencias como: planillas de trabajadores del periodo 2020 (tanto contratados como nombrados), resumen de todos los cargos de confianza que se están ocupando dentro de la municipalidad, manual de organización y funciones.

Finalmente, se pudo determinar que existen más servidores públicos nombrados que contratados, aparte se respeta el límite cargos de confianza establecido en la Ley Marco del Empleo Público N.º 28175. la cual estipula que estos no pueden superar el cinco por ciento del total de trabajadores que laboran actualmente.

Fundamentación.

Auditoría de Gestión.

Es un procedimiento para examinar, analizar y evaluar sistemáticamente el rendimiento general de una gestión. Para poder determinar este rendimiento general, la Auditoría de Gestión evalúa cada una de las áreas que constituyen la empresa. Martindell (2017)

Respecto a las fases de la Auditoría de Gestión, se puede constatar que son cinco, El encargo de auditar el área solicitada tendrá que tener en cuenta las cinco fases.

Primera fase, conocimiento preliminar: consiste en la recaudación de información importante y relevante de la entidad, esto consentirá realizar la planificación, ejecución y comunicación de los problemas y recomendaciones en un tiempo más razonable. (Contraloría General de la República, 2019)

Segunda fase, planificación, contiene los objetivos específicos y el alcance de dicha auditoría, en esta fase se realizará un cronograma detallado de las actividades que se llevarán a cabo, quiénes lo realizaran y el tiempo que les tomará ejecutarlo. (Contraloría General de la República, 2019)

Tercera Fase, ejecución, en esta fase es donde se efectúa propiamente la auditoría, a partir de esta etapa se empiezan a desarrollar los hallazgos y encontrar las evidencias necesarias en cantidad y calidad (suficiente, competente y relevante) que servirán como bases de las conclusiones y recomendaciones que se emitirá. (Contraloría General de la República, 2019)

Cuarta fase, comunicación de resultados, elaboración del dictamen que abarque todas y cada una de las áreas evaluadas, dicha información se le brindará cada especialista no auditor y jefe de cada equipo al encargado de llevar a cabo dicha auditoría. Cabe recalcar que la información que se va obteniendo al momento de ejecutar la auditoría se comunica inmediatamente al encargado, para que este pueda promover la toma de decisiones de manera inmediata (Contraloría General de la República, 2019).

Quinta fase, seguimiento, los auditores efectuarán un seguimiento, luego de haberse emitido los resultados, con la finalidad de: demostrar hasta qué punto la administración toma en cuenta los hallazgos y comentarios que los expertos hayan emitido. Para comprobar que las tres “e” sigan estando contemporáneo en el progreso de las acciones, se tendrá que realizar una re comprobación después de un periodo de haber culminado la evaluación (Contraloría General de la República, 2019).

Área de Recursos Humanos

La Revista de Iniciación Científica (2015) conceptualiza al Área de Recursos Humanos como una asociación de habilidades, métodos, políticas, técnicas y prácticas definidas con el objetivo de gestionar e impulsar el capital humano.

Stephen (2011) explicó oficios del personal que presentamos a continuación:

Los recursos de los trabajadores: Los jefes de línea son responsables de desarrollar planes de acción operativos, anuales y presupuestos para sus departamentos, las cuales el gerente de línea debe y participar activamente para garantizar que los objetivos departamentales se alcancen a través de la gente (Stephen, 2011).

Utilización de Empleados: El uso eficaz de los trabajadores es necesario, no sólo beneficiará a la entidad, sino también a los empleados individuales y sus equipos. Además, es un recurso a la organización en términos de costo de oportunidad porque incluso si el empleado tiene suficiente trabajo para ganar un salario, el valor laboral marginal añadido no se realizará (Stephen, 2011).

El empleado tampoco tendrá la ventaja de utilizar todo su potencial y obtener recompensas adicionales. Sin embargo, el uso excesivo del personal provocará estrés, fatiga y otros problemas de salud o incluso el riesgo de pérdida de vidas. Es el deber del gerente de línea poner estrategias, objetivos y metas de empleo (Stephen, 2011).

Gestión de rendimiento y recompensas: Esto implica establecer criterios de rendimiento, evaluar el rendimiento y recompensar en consecuencia. Sin una evaluación del desempeño, será difícil saber si el departamento está logrando sus objetivos o no y en qué medida (Stephen, 2011).

Formación y desarrollo: La sabiduría común nos dice que el dueño de la casa sabe mejor que el prójimo. Los gerentes de línea están involucrados en las operaciones diarias del departamento. Son conocimientos, habilidades y actitudes

generales y específicas realizar tareas específicas por parte de individuos, equipos y todo el departamento (Stephen, 2011).

Objetivos de la Propuesta.

Objetivo Principal.

Consiste en plantear una auditoría de gestión al área de recursos humanos con la finalidad de evaluarla, así poder determinar los riesgos que esta posee y optar por posibles soluciones y distintas medidas necesarias para mitigarlos.

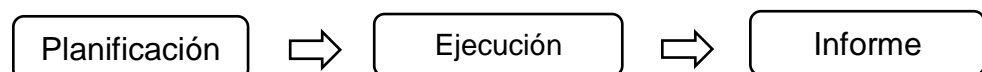
Objetivos específicos.

1. Elaborar una propuesta de planificación de la auditoria de gestión.
2. Elaborar una propuesta de ejecución de la auditoria de gestión.
3. Elaborar una propuesta del Informe de auditoría de gestión en base a sus tres etapas.

Fases

Figura 13

Fases de la Auditoria de Gestión



Fuente: Controlaría General de la República (2019)

Generalidades de la Entidad Pública

a. Reseña Histórica

El Municipio de José Leonardo Ortiz, es un órgano de Gobierno Local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, de acuerdo a lo establecido en la Constitución y las leyes.

Está ubicada al norte de Chiclayo, cuenta con un área territorial de 2900 hectáreas (29,00 km²), genera ingresos a través de la recaudación del impuesto predial, cobro de multas, contribuciones por obras públicas, etc.

Además cumple ciertas funciones como planificar, ejecutar e impulsar a través de sus Gerencias y sub gerencias ejecutoras un conjunto de acciones, con el objetivo de brindar a la sociedad una apropiada prestación de los servicios públicos locales, atizar el bienestar a los vecinos, así como propender al desarrollo sostenible y armónico de su jurisdicción, para viabilizar el crecimiento económico, con incidencia en la micro y pequeña empresa; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la sostenibilidad ambiental.

El municipio antes mencionado cuenta con el N.º RUC:20148364975, fue creado por Ley N.º 13734 con el nombre de San Carlos en el segundo gobierno de Manuel Prado Ugarteche, el 28 de noviembre de 1961, aunque duró solo cinco años, ya que el cinco de febrero de 1966 fue cambiado por el nombre que lleva actualmente.

b. Misión y visión

b.1) Misión

La misión de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz, es asegurar el mejoramiento en la calidad de vida de la población Leonardina por lo cual están dispuestos a la prestación de servicios públicos en todos los niveles, mediante la ejecución de obras de corto y largo plazo que garanticen ser oportunos y óptimos con una administración transparente, capacidad de gestión adecuada y práctica concertadora, abierta al dialogo y al cambio social.

b.2) Visión

Ser competentes en el Gobierno Municipal, demostrando acercamiento a los Pueblos Jóvenes, garantizando su bienestar y progreso acorde con la tecnología, la democracia y la ciencia.

c. Funciones

Gerencia Municipal

- Evaluar la gestión administrativa, financiera y económica de la Municipalidad mediante el análisis de los estados financieros y el seguimiento de los planes, programas y/o proyectos Municipales.

- Aprobar, Reglamentos, Manuales de Organización y Funciones, Manuales de Procedimientos de la Municipalidad y otras normas administrativas que permitan la optimización de los servicios que brinda la Municipalidad.

- Programar, dirigir y evaluar las acciones que desenvuelven los diversos órganos.

Gerencia de Gestión de Recursos Humanos

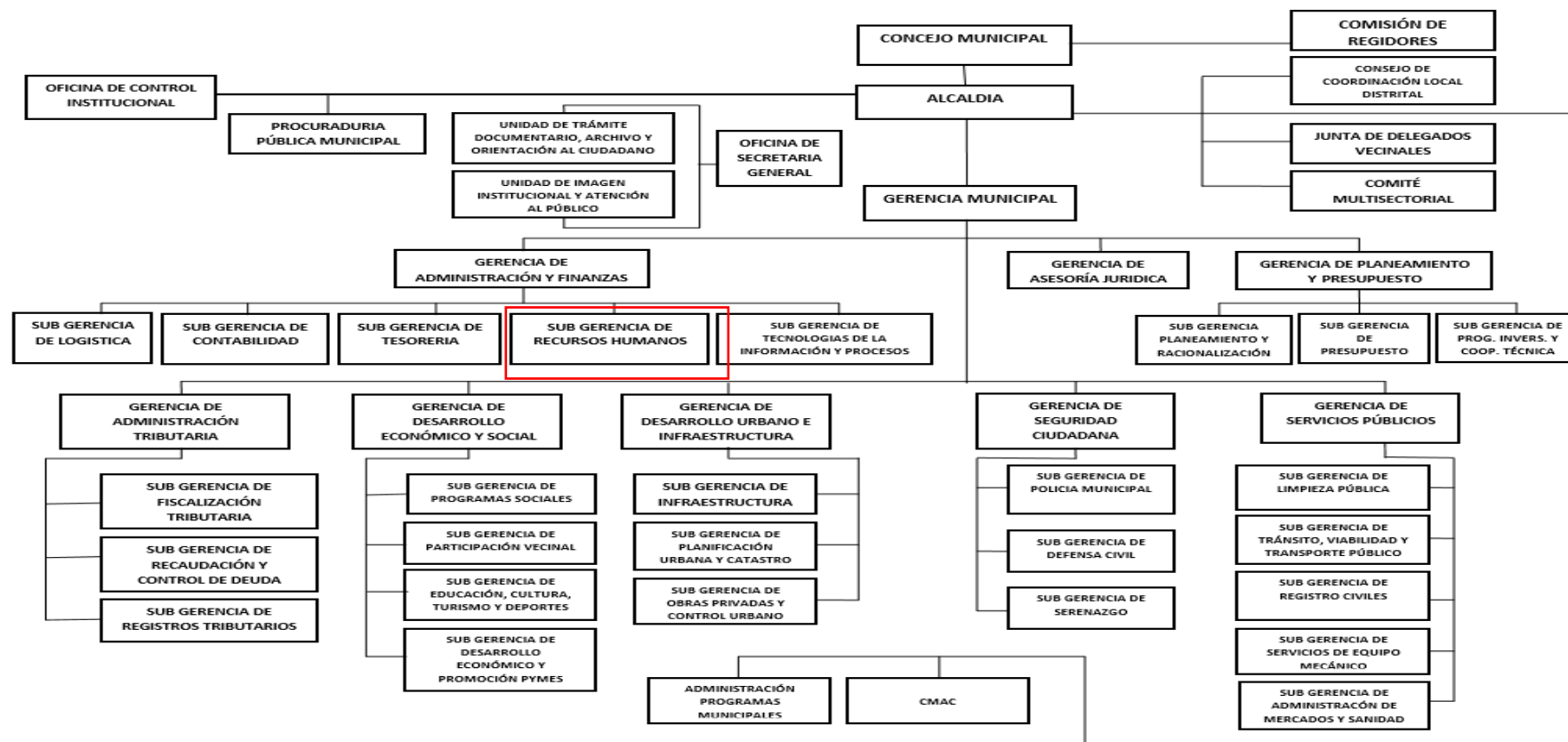
- Programar, organizar, dirigir y controlar los métodos técnicos de planeación, selección, inducción, evaluación y auditoría de procesos de los recursos humanos de la Municipalidad, sea cual fuera la modalidad de contratación.

- Programar, organizar, dirigir y controlar las acciones de gestión y evaluación de las competencias de los servidores públicos municipales que prestan servicios en la institución municipal independientemente del tipo o modalidad de contrato.

d. Organigrama

Figura 14

Organigrama de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

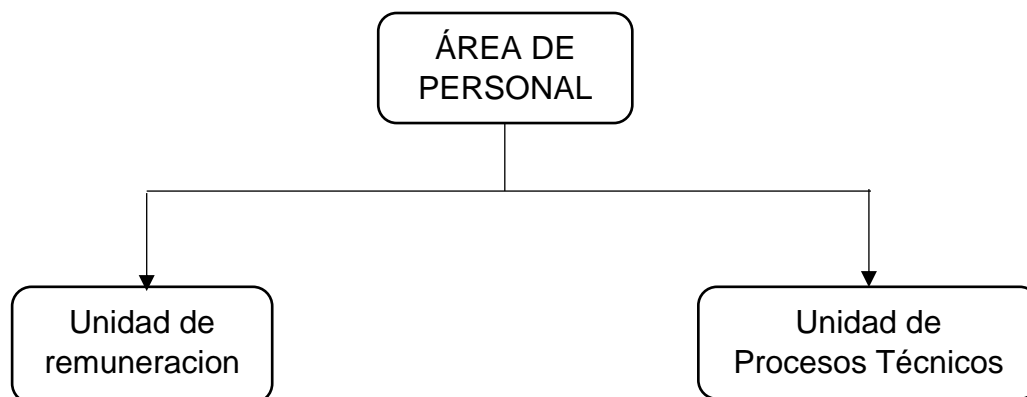


Fuente: Página web de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

d.1. Organigrama del Área de personal

Figura 15

Organización del Área del personal



Fuente: MOF de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz

e. Funcionarios colaboradores de la entidad.

- Gerente de Gestión de Recursos Humanos.
- 3 colaboradores del área de RR. HH.
- Colaborador del área de Planeamiento y Presupuesto.

f. Equipo de Auditoria

- Augusto Sosa
- Cristhian Castro

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Auditoría de gestión para mejorar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos.

Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.

FASE 1. PLANIFICACIÓN

3.8. Conocimiento Preliminar

- **Periodo:** 2020
- **Asunto:** Examen de control
- **De:** Equipo de Auditoria
- **Para:** Gerencia de Gestión de Recursos Humanos.

3.8.1. Justificación de la Auditoría

Por solicitud del Encargado de la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital José Leonardo Ortiz.

3.8.2. Objetivo general

Desarrollar una auditoría de gestión al área de recursos humanos con la finalidad de evaluarla, así poder determinar los riesgos que esta posee y optar por posibles soluciones y distintas medidas necesarias para mitigarlos.

3.8.3. Objetivo Específicos

- Establecer los puntos críticos en el departamento de Gerencia de Gestión de Recursos Humanos.
- Evaluar el sistema de control interno del área auditada.
- Exponer recomendaciones y mejoras al área de Recursos Humanos.

3.8.4. Alcance

Se realizará una auditoría de gestión al área de Sub Gerencia Recursos Humanos en el periodo 2020.

3.8.5. Organización

- Jefe de Equipo.
- Auditor 1: Augusto Sosa
- Auditor 2: Cristhian Castro

3.9. Planificación Específica

Nos dirigimos a identificar las áreas de riesgo, aplicando un examen de control a la Sub Gerencia de Recursos Humanos.

3.9.1. Objetivo general

Desarrollar una auditoría de gestión al departamento de recursos humanos con la finalidad de evaluarla, así poder determinar los riesgos que esta posee y optar por posibles soluciones y distintas medidas necesarias para mitigarlos.

3.9.2. Objetivo Específicos

- Establecer los puntos críticos en el departamento de Gerencia de Gestión de Recursos Humanos.
- Evaluar el sistema de control interno del área auditada.
- Exponer recomendaciones y mejoras al área de Recursos Humanos.

Fase 1: Planificación

Tabla 9

Programa de Auditoría

Programa de auditoría							
Nombre de la auditoría: Auditoría de Gestión							
Materia a examinar: Gerencia de Gestión de Recursos Humanos							
Entidad Involucrada: Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz							
Periodo: 2020							
Pregunta general: ¿De qué manera contribuye una Auditoría de Gestión para mejorar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz?							
Procedimientos							
N.º	Procedimientos	Programado		Terminado		Documentación de Auditoría	Ref.
		Nombre	H/H	Hecho por:	H/H		
01	Realizar una visita preliminar a la entidad pública y entrevista al gerente al gerente.						
02	Describir datos generales de la entidad pública						
03	Diagnosticar la organización de la entidad pública						

04	Aplicar cuestionario para comprender el funcionamiento del área.						
05	Verificar el tipo de contrato del trabajador.						
06	Verificar si el personal cumple con el horario de entrada y salida.						
07	Verificar si los jefes de cada área reciben capacitaciones.						
08	Comprobar si los trabajadores conocen los objetivos de dicha área.						
09	Corroborar si los trabajadores cumplen con los perfiles establecidos en el MOF.						
10	Elaborar un FODA						

Elaborado por: Cristhian Castro Calderón

Fecha: 22/08/2020

Supervisado por: César Augusto Sosa Neyra

Fecha: 22/08/2020

MUNICIPALIDAD DISTRITAL JOSÉ LEONARDO ORTIZ, CHICLAYO

Visita Preliminar y Entrevista al Gerente de Gestión de Recursos Humanos

Chiclayo, 20 de octubre del 2020

Se realizó una visita a la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, ubicada en el distrito de José Leonardo Ortiz, Provincia de Chiclayo, en la Av. Sáenz Peña N.º 2151 - Urb. Latina. Conformado por el alcalde distrital, sus regidores y funcionarios públicos en general. La Gerencia de Gestión de Recursos Humanos cuenta con dos unidades según el MOF, Unidad de procesos técnicos y remuneraciones. Resaltar que la gerencia municipal está a cargo a todo relacionado a las auditorias realizas o a realizar en dicha institución.

Finalmente, el Gerente de Gestión de Recursos Humanos nos brindó una entrevista que nos permitió entender las generalidades de la institución.

1. ¿Cuándo fue creada la municipalidad de José Leonardo Ortiz?
2. ¿Cuántas áreas posee la municipalidad?
3. ¿Quiénes diseñan e implementan los controles internos en la municipalidad?
4. ¿Cuáles cree usted que son los riesgos que presenta la entidad?
5. ¿Cada cuánto tiempo se dan cambios de personal?
6. ¿Tienen objetivo establecidos, todos los trabajadores los conocen?
7. ¿Quién es el encargado de informar todo lo que sucede al jefe máximo de la municipalidad?
8. ¿Cuándo fue la última capacitación del personal y cada cuánto tiempo se realizan?
9. ¿Qué sucede si el postulante a ocupar un cargo, cuenta con antecedentes penales?
10. ¿Qué sucede con las deudas a los trabajadores que posee la municipalidad?

MUNICIPALIDAD DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ
Gerencia de Gestión de Recursos Humanos

Fase 2: Ejecución

Tabla 10

Tipo de Datos

Tipos de Datos	Herramienta de Recojo de Datos	Tipo de Evidencia de Auditoría	Descripción
Cualitativos	Entrevista	Física	Gerente de Gestión de Recursos Humanos
Documentales	Revisión documental	Documental	

Tabla 11*Cuestionario de Control Interno*

PREGUNTAS	REFERENCIA	
	SI	NO
1. ¿Las metas y objetivos de la Municipalidad son de conocimiento de todo el personal?		
2. ¿El personal respeta y aplica las políticas de la entidad?		
3. ¿Existe un adecuado control para el tema de pago de sueldos?		
4. ¿Se cumple con la jornada laboral establecida, del personal?		
5. ¿Se realizan capacitaciones al personal?		
6. ¿Existen convocatorias para contratación de personal?		
7. ¿Existe personal de supervisión por cada área de la empresa?		
8. ¿Existen adecuados recursos e implementos que permite que cada laborador realice su trabajo de la mejor manera?		
9. ¿Se sanciona al personal que no cumpla con lo reglamentario, dispuesto en su contrato por la entidad?		
10. ¿Existe constante rotación de personal?		

Tabla 14

Implementación de perfil de los funcionarios

FUNCIONARIOS	REQUISITOS ACTUALES	REQUISITOS A CONSIDERAR

Tabla 15

Hoja de Hallazgos

HOJA DE HALLAZGOS					
Auditoría de Gestión					
Periodo: 2020					
Gerencia de Gestión de Recursos Humanos - Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz					
¿De qué manera contribuye una Auditoría de Gestión para mejorar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz?					
Hallazgo	Condición	Criterio	Causa	Efectos	Recomendaciones
				Elaborado por:	Fecha:
				Revisado por:	Fecha:

FASE 3: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 16

Informe de Auditoría

Informe de Auditoría	
Entidad Pública:	
Periodo Auditado:	
Tipo de Examen:	
Párrafo de Alcance	
Párrafo Legal	
Párrafo de Énfasis	
Párrafo de Salvedades	
Párrafo de Opinión	
Párrafo Sobre el Informe de Gestión	
Datos Generales de los Auditores	
<hr/>	<hr/>
Augusto Sosa	Cristhian Castro

Cronograma de la Propuesta

Tabla 17

Cronograma

N.º	ACTIVIDADES	DIC-2020	ENE-2021	FEB-2021	MAR-2021	ABR-2021	MAY-2021	JUN-2021	JUL-2021	AGO-2021	SET-2021	OCT-2021	NOV-2021	DIC-2021
1	Sustentación de la propuesta													
2	Presentación de la propuesta													
3	Conformidad de la propuesta													
4	Análisis de la propuesta													
5	Planificación de la propuesta													
6	Ejecución de la propuesta													
7	Seguimiento de las actividades proyectadas													

Presupuesto de la Propuesta

Tabla 18

P. Gastos Administrativos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
USB	3	23.00	s/ 69.00
Lapiceros	3	6.00	s/ 18.00
Calculadora	3	45.00	s/ 135.00
TOTAL			s/ 222.00

Tabla 19

P. Gastos operativos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
GASTOS OPERATIVOS			
Impresiones	42	0.20	s/ 8.40
Archivadores	3	7.50	s/ 22.50
Papel Bond	½ millar	12.00	s/ 12.00
Transporte	-	50.00	s/ 50.00
TOTAL			s/ 92.90
TOTAL			s/314.90

REFERENCIAS

- Accountlearning. (2020). *Money Matters*.
<https://accountlearning.com/management-audit-objectives-advantages-disadvantages/>
- Aljobín, M. (2017). *Gestión de Talento Humano para la mejora del Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/10152>
- Alvear, C. (2016). *Auditoría de Gestión al Sistema Administrativo, Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Unión Eléctrica S.A, Por el Periodo Comprendido Entre el 1de Enero y el 31 de Diciembre del 2015. [Tesis de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador]*. Repositorio Institucional.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10191>
- Andina. (2016, Octubre 07). *Auditarán gestión de últimos 4 años en municipio de José Leonardo Ortiz*. <https://andina.pe/agencia/noticia-auditaran-gestion-ultimos-4-anos-municipio-jose-leonardo-ortiz-634430.aspx>
- BBVA. (2013, diciembre 12). *10 funciones del departamento de recursos humanos*. <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Chand, S. (2018). *Yourarticlelibrary*.
<https://www.yourarticlelibrary.com/management/importance-of-management-audit-business-management/25776>
- Chavez, L. (2018). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería de Hospital Nacional Edgardo Regbagliati Martins [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/11577>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Editorial Nomos S. A.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Contraloría General de la República. (2019). *Procesos de la Auditoría de Gestión*.
<https://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANAL%20AUD-GESTION%202.pdf>
- Cueva, N. (2016). *El control interno de la unidad de recursos humanos de la municipalidad provincial de Bagua para mejorar su gestión. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11163/cueva_In.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Daher, L. (2015). *Appunti di metodolog2ia della ricerca sociologica*. <http://www.fmag.unict.it/Public/Uploads/links/Appunti%20di%20metodologia%20della%20ricerca%20sociologica%202015.pdf>
- Diario El correo. (2018, Octubre 20). *Briceño recibe comuna con personal en exceso*. <https://diariocorreo.pe/edicion/chimbote/briceno-recibe-comuna-con-personal-en-exceso-848890/>
- Diario El Correo. (2019, Noviembre 02). *Exceso de personal en Autodema*. <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/exceso-de-personal-en-autodema-920548/>
- Diario La Hora. (2017, Abril 27). *Exceso de Personal en el Municipio de Montalvo*. <https://lahora.com.ec/noticia/1102052990/exceso-de-personal-en-el-municipio-de-montalvo->
- España, G. (2016). *Auditoria Administrativa en el Área de Recursos Humanos para la empresa Brisas del Cristal en la ciudad de Montalvo [Tesis de Licenciatura, Universidad Regional Autonoma de los Andes]*. Repositorio Institucional. <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7580>
- European Court of Auditors. (2017, setiembre). *Performance Audit Manual*. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_EN.PDF
- Gil, A. (2014). *Auditoría de Gestión de Riesgos*. <http://crcgo.org.br/novo/wp-content/uploads/2014/11/art027.pdf>
- Hernandez, D. (2018). *Evaluacion de los procesos de Recursos Humanos mediante la metodología Coso III para mejorar la eficiencia de la Municipalidad de Jose Leonardo Ortiz [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]*. Repositorio Institucional. http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1455/1/TL_HernandezBurgaDarluis.pdf
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodologia de la Investigación*. McGRAW-HILL. https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Huaman, C. (2017). *Control Interno Gubernamental en la gestion de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la provincia de Jauja. [tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]*. Repositorio Institucional. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3879/Huaman%20Escoibar-Quispe%20Reyna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Huamani , G., & Álvarez, M. (2018). *Gestión de Recursos Humanos y gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local La Joya* {Tesis de maestría, Universidad César Vallejo}. Repositorio Institucional. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31255/huamani_bg.pdf?sequence=4
- Idrogo, A. (2018). *La Auditoria de Gestión del capital humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tuman - 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32561>
- Juárez, A. (2019). *La Auditoria de Gestión y el liderazgo en la gestión en el Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba, periodo 2012-2013* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4481>
- La Industria. (2019, Julio 28). *Alcalde denuncia exceso de personal en municipalidad*. <https://www.laindustriadechiclayo.pe/noticia/1564452172-alcalde-denuncia-exceso-de-personal-en-municipalidad->
- La Nación. (2017, Julio 14). *Exceso de Empleados Públicos*. <https://www.lanacion.com.ar/editoriales/exceso-de-empleados-publicos-nid925521>
- La Replública. (2019, Marzo 07). *Caso de nepotismo en la municipalidad de Tumbes involucra a funcionarios*. <https://larepublica.pe/sociedad/1426075-caso-nepotismo-municipalidad-tumbes-involucra-regidor-funcionarios/>
- Martindell, J. (2017). *La auditoría de gestión*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1962.5068300>
- Maureci, S. (2016). Il disegno della ricerca sociale. In *Metodologia della ricerca sociale*. <https://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/Il%20disegno%20della%20ricerca%20sociale.pdf>
- Municipalidad de José Leonardo Ortiz. (2014). *Presupuesto Analítico de Personal*. Chiclayo. https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11401/PLAN_11401_2014_Presupuesto_Analitico_de_Personal_Obrero.pdf
- Muñoz, J. (2012). *LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS*. Universidad de Murcia, Murcia, España. https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=ae67b4e1-bc37-4f07-a6e2-96b7aaa8816b&groupId=15559
- Observatorio de RRHH. (2018, Febrero 16). *La mala gestión impide la productividad laboral en Europa*. <https://www.observatoriorh.com/productividad/la-mala-gestion-impide-la-productividad-laboral-europa.html>

- Ortiz, A. (2016). *Auditoría de gestión al GAD Municipal del Cantón Santa Clara, Provinci de Pastaza periodo 2014 [Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]*. Repositorio Institucional. <http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/12448>
- Osibanjo, A., & Adeniji, A. (2012). *Human Resource Management: Teorice & Pratices*. Educational Publishers. https://www.researchgate.net/publication/305954894_Human_Resource_Management_Theory_and_Practice
- Polanco, Y. (2013). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Revisa analisis económico*(67), 77-91. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41329570006.pdf>
- QuestionPro. (2020, setiembre 16). *The ultimate guide to great questionnaires*. <https://www.questionpro.com/blog/what-is-a-questionnaire/>
- Radio Bio Bio. (2019, Agosto 25). *Contraloría detecta exceso de personal "a contrata" en Valparaíso: municipio asegura que se subsanó*. <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-de-valparaiso/2019/08/25/contraloria-detecta-exceso-de-personal-a-contrata-en-valparaiso-municipio-asegura-que-se-subsano.shtml>
- Radio Onda Azul. (2019, Diciembre 16). *Puno: Denuncian que la Municipalidad de Puno hay un exceso de personal de hasta 800 trabajadores*. <https://radioondaazul.com/puno-denuncian-que-la-municipalidad-de-puno-hay-un-exceso-de-personal-de-hasta-800-trabajadores/>
- Rafeedalie, D. (2018, setiembre 14). *Research: Population and Sample*. <https://tophat.com/marketplace/social-science/education/course-notes/oer-research-population-and-sample-dr-rafeedalie/1196/>
- Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (1996). *Auditoria de Gestión [version PDF]*. <http://hdl.handle.net/2445/13223>
- Researchmethods. (2018, marzo 16). *Document Analysis*. <https://methods.sagepub.com/reference/the-sage-encyclopedia-of-educational-research-measurement-and-evaluation/i7603.xml>
- Revista de Iniciação Científica. (2015). RECURSOS HUMANOS: PRESENTE NAS ORGANIZAÇÕES MAS. *Revista de Iniciação Científica*, 2(1), 37-38. https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECursos_HUMANOS_PRESENTE_ORG.pdf
- RPP Noticias. (2017, Julio 15). *Preocupa exceso de personal en Municipio de Chiclayo*. <https://rpp.pe/peru/lambayeque/preocupa-exceso-de-personal-en-municipio-de-chiclayo-noticia-1064456?ref=rpp>

- Sefla, V. (2019). *Auditoria de Gestión al departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema LTDA, 2017-2018* [Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13431>
- Stephen, J. (2011). Fundamentals of human resource management. *African Public Administration and Management series*, 2. <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf>
- The open university of Hong Kong. (s/f). *Human Resource Management*. http://www.ouhk.edu.hk/wcsprd/Satellite?pagename=OUHK/tcGenericPage2010&c=C_ETPU&cid=191149056800
- Virginatech. (2018, setiembre 21). *Research Methods Guide: Interview Research*. <https://guides.lib.vt.edu/researchmethods/interviews>
- Vite, A. (2019). *Auditoría de gestión y su incidencia en el cumplimiento de objetivos para el departamento de ventas en la empresa AGROXVEN S.A* [Tesis de Licenciatura, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. Repositorio Institucional. <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9897>

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variable

Tabla 20

Operacionalización de Variable Independiente

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems / Parámetros	Técnicas e instrumentos de datos
Auditoria de Gestión	Es un procedimiento para examinar, analizar y evaluar sistemáticamente el rendimiento general de una gestión. Para poder determinar este rendimiento general, la Auditoria de Gestión evalúa cada una de las áreas que constituyen la empresa. Martin Dell (2017)	La auditoría de gestión tiene es medida a través de sus cinco fases que posee. Contraloría General de la República. (2019)	Dirección de la Auditoria de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Eficiencia • Eficacia 	<p>¿Cuánto se asigna presupuestalmente para el pago de las remuneraciones? Especifique</p> <p>¿De qué manera la entidad ha elaborado y aprobado el Plan de Desarrollo de Personas, para la capacitación del personal?</p> <p>¿Quién es el encargado de supervisar las competencias y requisitos del personal que ocupará un cargo en el Área de Recursos Humanos, incluidos en el MOF de la entidad?</p> <p>¿De qué manera se comunican los objetivos institucionales a todos los empleados?</p> <p>¿El Área de Recursos Humanos cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus actividades?, Para usted, ¿cuál es la cantidad adecuada de trabajadores?</p>	Entrevista

Fases de Auditoría de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento preliminar • Planeación • Ejecución • Comunicación de resultados • Seguimiento 	<p>¿Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión o algún tipo de auditoría, cuál fue?</p> <p>¿Quiénes diseñan e implementan los controles internos en el área de recursos humanos?</p> <p>¿Cuáles cree usted que son los riesgos que presenta el área de recursos humanos?</p> <p>¿Todo el personal tiene conocimiento del informe que se emite al momento de concluir con alguna auditoría?</p> <p>¿Quién se encarga de hacer seguimiento a las recomendaciones realizadas en las auditorías anteriores?</p>	Entrevista
-------------------------------	---	---	------------

Nota: La información que se presenta en la tabla fue extraída de los siguientes autores:
 Contraloría General de la República. (2019). https://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANAL%20AUD_GESTION%202.pdf.
 Dirección de Auditoría del Comité de Control de Calidad. (2017).
https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_EN.PDF

Tabla 21*Operacionalización de Variable Dependiente*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem/ Parámetros	Escala/Nivel de medición
Área de Recursos Humanos	Es una asociación de habilidades y métodos, políticas, técnicas y prácticas definidas con el objetivo de gestionar e impulsar el capital humano. Su propósito es seleccionar, gestionar y orientar a los empleados hacia los objetivos y	Se usará los componentes de los Recursos Humanos para realizar la medición de la variable dependiente. Muñoz (2012)	Postulados de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Flexibilidad • Integración • Calidad 	<p>¿La municipalidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?</p> <p>¿Se brinda carta de agradecimiento al personal cuando concluye su contrato laboral por el tiempo del servicio?</p> <p>¿Existe un plan para la integración y comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?</p> <p>¿El nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la municipalidad es la apropiada?</p>	Nominal

metas de la
empresa.
(Revista de
Iniciación
Científica, 2015)

Componentes
del
Departamento
de Recursos
Humanos

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Evaluación del desempeño humano

¿Los perfiles elaborados permiten la selección del personal idóneo de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?
¿Adoptan anualmente un plan institucional de formación y capacitación para los trabajadores?
¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?
¿el nivel de desempeño de selección de personal en el Área de Recursos Humanos de esta municipalidad determina el grado de cumplimiento de los objetivos de esta municipalidad?

Nominal

<p>Políticas de los Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de recursos humanos • Aplicación de recursos humanos • Mantenimiento de recursos humanos • Desarrollo de recursos humanos • Control de recursos humanos 	<p>En cuanto a las políticas de control, ¿se controla a los empleados, dentro de este municipio?</p> <p>¿El municipio evalúa al menos una vez al año a los evaluadores de personal, después de ejecutarse entrenamientos?</p> <p>¿El grado de utilización de los recursos determina el logro de objetivos establecidos por la municipalidad?</p> <p>¿Cuentan con técnicas para el mantenimiento de la motivación en los trabajadores de la municipalidad?</p> <p>¿Existe un plan para garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional?</p>
--	---	--

Nota: La información que se presenta en la tabla fue extraída de los siguientes autores:
 Osibanjo, A., & Adeniji, A. (2012). Educational Publishers.
 Muñoz, J. (2012). Universidad de Murcia, Murcia, España

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Sr. Colaborador de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, Chiclayo, mucho agradeceremos en responder las preguntas planteadas en el presente cuestionario a fin de recabar información para la variable “Área de Recursos Humanos” cuyo título de investigación es “Auditoría de gestión para mejorar la eficiencia de la Sub Gerencia Recursos Humanos de la municipalidad de José Leonardo Ortiz.

Le aseguramos que la información que ustedes registraron es de estricta reserva y solo será utilizado para culminar la investigación y presentar las propuestas y alternativas.

Los autores de la presente investigación agradecen su valioso aporte y le garantiza el anonimato y la confidencialidad de su información. Gracias.
Instrucciones: Marque con una (X) la alternativa que crea correcta.

0	1
No	Sí

Tabla 22*Cuestionario*

N.º	Cuestionario Para la Variable Área de Recursos Humanos	0	1
POSTULADOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS			
1	¿El nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la municipalidad es la apropiada?		
2	¿La municipalidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?		
3	¿Existe un plan para la integración y comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?		
4	¿Se brinda una carta de agradecimiento al personal cuando concluye su contrato laboral por el tiempo del servicio?		
COMPONENTES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS			
5	¿Los perfiles elaborados permiten la selección del personal idóneo de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?		
6	¿El nivel de selección en el Área de Recursos Humanos, determina el grado de cumplimiento de los objetivos de esta municipalidad?		
7	¿Adoptan anualmente un plan institucional de formación y capacitación para los trabajadores?		
8	¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?		
POLÍTICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS			
9	¿El grado de utilización de los recursos determina el logro de objetivos establecidos por la municipalidad?		
10	¿El municipio evalúa al menos una vez al año a los evaluadores del personal, después de ejecutarse los entrenamientos?		
11	¿Cuentan con técnicas para el mantenimiento de la motivación en los trabajadores de la municipalidad?		
12	¿Existe un plan para garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional?		
13	¿Se controla a los empleados, dentro de este municipio?		

ENTREVISTA

Entrevista dirigida al Gerente de Gestión de Recursos Humanos y al colaborador del área de planeamiento y presupuesto.

Objetivo: La entrevista planteada, en el presente cuestionario cuyo objetivo es recopilar información relevante para desarrollar el trabajo de investigación “Auditoría de Gestión para mejorar la eficiencia en el área de Sub Gerencia de la municipalidad de José Leonardo Ortiz”.

- 1. ¿El Área de Recursos Humanos cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus actividades?, Para usted, ¿cuál es la cantidad adecuada de trabajadores?**
- 2. ¿Cuánto se asigna presupuestalmente para el pago de las remuneraciones? Especifique**
- 3. ¿Quién es el encargado de supervisar las competencias y requisitos del personal que ocupará un cargo en el Área de Recursos Humanos, incluidos en el MOF de la entidad?**
- 4. ¿De qué manera se comunican los objetivos institucionales a todos los empleados?**
- 5. ¿De qué manera la entidad ha elaborado y aprobado el Plan de Desarrollo de Personas, para la capacitación del personal?**
- 6. ¿Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión o algún tipo de auditoría, cuál fue?**
- 7. ¿Quiénes diseñan e implementan los controles internos en el área de recursos humanos**
- 8. ¿Cuáles cree usted que son los riesgos que presenta el área de recursos humanos?**
- 9. ¿Todo el personal tiene conocimiento del informe que se emite al momento de concluir con alguna auditoría?**
- 10. ¿Quién se encarga de hacer seguimiento a las recomendaciones realizadas en las auditorías anteriores?**

Anexo 3. Validación de Instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: AUDITORÍA DE GESTIÓN

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Dirección de la Auditoría de Gestión							
1	¿Cuántos trabajadores como máximo cree usted que deberían de existir en el área de recursos humanos?	X		X		X		
2	¿Cuánto se asigna presupuestalmente para el pago de las remuneraciones de los trabajadores?	X		X		X		
3	¿Quién establece los requisitos para evaluar al personal que ocupará un cargo en el área de recursos humanos y cuáles son?	X		X		X		
4	¿Se comunican los objetivos a todos los empleados?	X		X		X		
5	¿Cuándo fue la última capacitación del personal y cada cuánto tiempo se realizan?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Fases de Auditoría de Gestión							
6	¿Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión o algún tipo de auditoría, cuál fue?	X		X		X		

7	¿Quiénes diseñan e implementan los controles internos en el área de recursos humanos?	X		X		X		
8	¿Cuáles cree usted que son los riesgos que presenta el área de recursos humanos?	X		X		X		
9	¿Todo el personal tiene conocimiento del informe que se emite al momento de concluir con alguna auditoría?	X		X		X		
10	¿Quién se encarga de hacer seguimiento a las recomendaciones realizadas en las auditorías anteriores?	X		X		X		

Observaciones:

NINGUNA OBSERVACIÓN PUEDE APLICARSE EL INSTRUMENTO

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Chiclayo, 14 de Setiembre del 2

Apellidos y nombres del juez evaluador:

MG. CPC. HUGO YVAN COLLANTES PALOMINO.

DNI: 16734957.

Especialidad del evaluador **CONTADOR PUBLICO CON MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL Y AUDITOR INDEPENDIENTE**.....

¹ **pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Hugo Yván Collantes Palomino
CONTADOR PUBLICO COLEGIADO
MATRICULA 04-1677

Firma

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: POSTULADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS							
1	¿El nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la municipalidad es la apropiada?	X		X		X		
2	¿La municipalidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?	X		X		X		
3	¿Existe un plan para la integración y comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?	X		X		X		
4	¿Se brinda carta de agradecimiento al personal cuando concluye su contrato laboral por el tiempo de servicio?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Componentes de los Recursos Humanos							
5	¿Los perfiles elaborados permiten la selección del personal idóneo de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?	X		X		X		

6	¿El nivel de selección en el Área de Recursos Humanos determina el grado de cumplimiento de los objetivos de esta municipalidad?	X		X		X		
7	¿Adoptan anualmente un plan institucional de formación y capacitación para los trabajadores municipales?	X		X		X		
8	¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en los puestos laborales?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Políticas de los Recursos Humanos	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿El grado de utilización de los recursos determina el logro de objetivos establecidos por la municipalidad?	X		X		X		
10	¿El municipio evalúa al menos una vez al año a los evaluadores del personal, después de ejecutarse entrenamientos?	X		X		X		
11	¿Cuentan con técnicas para el mantenimiento de la motivación en los trabajadores de la municipalidad?	X		X		X		
12	¿Existe un plan para garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional?	X		X		X		
13	¿Se controla a los empleados, dentro de este municipio?	X		X		X		

Observaciones:

NINGUNA OBSERVACIÓN PUEDE APLICARSE EL INSTRUMENTO

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Chiclayo, 14 de Setiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador:

MG. CPC. HUGO YVAN COLLANTES PALOMINO.


DNI: 16734957.

Especialidad del evaluador CONTADOR PUBLICO CON MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN NACIONAL INTERNACIONAL Y AUDITOR INDEPENDIENTE.....

¹ pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Hugo Yván Collantes Palomino
CONTADOR PUBLICO COLEGIADO
MATRICULA 04-1677

Firma

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimen.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: AUDITORÍA DE GESTIÓN

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Dirección de la Auditoría de Gestión							
1	¿El Área de Recursos Humanos cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus actividades?, Para usted, ¿cuál es la cantidad adecuada de trabajadores?	X		X			X	¿El Área de Recursos Humanos cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus actividades?, Para usted, ¿cuál es la cantidad adecuada de trabajadores?
2	¿Cuánto se asigna presupuestalmente para el pago de las remuneraciones? Especifique	X		X			X	¿Cuánto se asigna presupuestalmente para el pago de remuneraciones? Especifique
3	¿Quién es el encargado de supervisar las competencias y requisitos del personal que ocupará un cargo en el Área de Recursos Humanos, incluidos en el MOF de la entidad?	X		X			X	¿Quién es el encargado de supervisar las competencias y requisitos del personal que ocupará un cargo en el Área de Recursos Humanos, incluidos en el MOF de la entidad?
4	¿De qué manera se comunican los objetivos institucionales a todos los empleados?	X		X			X	¿De qué manera se comunican los objetivos institucionales a todos los empleados?
5	¿De qué manera la entidad ha elaborado y aprobado el Plan de Desarrollo de Personas, para la capacitación del personal?	X		X			X	¿De qué manera la entidad ha elaborado y aprobado el Plan de Desarrollo de Personas, para la capacitación del personal?

		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 2: Fases de Auditoría de Gestión							
6	¿Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión o algún tipo de auditoría, cuál fue?	X		X		X		
7	¿Quiénes diseñan e implementan los controles internos en el área de recursos humanos?	X		X		X		
8	¿Cuáles cree usted que son los riesgos que presenta el área de recursos humanos?	X		X		X		
9	¿Todo el personal tiene conocimiento del informe que se emite al momento de concluir con alguna auditoría?	X		X		X		
10	¿Quién se encarga de hacer seguimiento a las recomendaciones realizadas en las auditorías anteriores?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [X] No aplicable

Lima, 16 de Setiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: MG. C.P.C. ESPINOZA TRUJILLO OSVER FRANKLIN

DNI: 10620702

Especialidad del evaluador: CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO CON MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



C.P.C. Osver F. Espinoza Trujillo
Matricula N° 34943

Firma

¹ **pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: POSTULADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS							
1	¿El nivel de evaluación de la eficiencia y la eficacia en la municipalidad es la apropiada?	X		X		X		
2	¿La municipalidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?	X		X		X		
3	¿Existe un plan para la integración y comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?	X		X		X		
4	¿Se brinda carta de agradecimiento al personal cuando concluye su contrato laboral por el tiempo de servicio?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Componentes de los Recursos Humanos							
5	¿Los perfiles elaborados permiten la selección del personal idóneo de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?	X		X		X		
6	¿El nivel de selección en el Área de Recursos Humanos determina el grado de cumplimiento de los objetivos de esta municipalidad?	X		X		X		

7	¿Adoptan anualmente un plan institucional de formación y capacitación para los trabajadores municipales?	X		X		X		
8	¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en los puestos laborales?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Políticas de los Recursos Humanos	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿El grado de utilización de los recursos determina el logro de objetivos establecidos por la municipalidad?	X		X		X		
10	¿El municipio evalúa al menos una vez al año a los evaluadores del personal, después de ejecutarse entrenamientos?	X		X		X		
11	¿Cuentan con técnicas para el mantenimiento de la motivación en los trabajadores de la municipalidad?	X		X		X		
12	¿Existe un plan para garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional?	X		X		X		
13	¿Se controla a los empleados, dentro de este municipio?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Lima, 16 de Setiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: MG. C.P.C. ESPINOZA TRUJILLO OSVER FRANKLIN

DNI: 10620702

Especialidad del evaluador: CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO CON MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



C.P.C. Osver F. Espinoza Trujillo
Matricula N° 34943

Firma

¹**pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4. Carta de autorización



Municipalidad
Distrital de
José Leonardo Ortiz

GERENCIA DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Chiclayo, 09 de Octubre de 2020


Quien suscribe:

Lic.PS. Dante Luis Reátegui Arévalo – Gerente de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.

AUTORIZA: Permiso para recojo de información pertinente en función de la investigación, denominado: Auditoria de gestión para mejorar la eficiencia de la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos de la municipalidad de José Leonardo Ortiz.

Por el presente el que suscribe, Lic. Dante Luis Reátegui Arévalo, Gerente de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, AUTORIZO a los alumnos: Castro Calderón Cristhian identificado con DNI N°73577056 y Sosa Neyra Cesar Augusto, identificado con DNI N° 76125619, estudiantes de la Escuela Profesional de Contabilidad y autores del trabajo de investigación denominado: Auditoria de Gestión para mejorar la eficiencia de la sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, a uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis enunciada líneas arriba. Así mismo, la citada autorización comprende la publicación del informe de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo.

Atentamente,



LIC. DANTE LUIS REATEGUI AREVALO
Gerente de Gestión de Recursos humanos

Anexo 5. Confiabilidad

Un cuestionario con 13 preguntas administra a 5 funcionarios de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. Determinar la confiabilidad utilizando Kuder y Richardson Formula 20. A respuestas afirmativas es 1 y respuestas negativas es 0.

$$P_{KR20} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^k P_j Q_j}{\sigma^2} \right)$$

Formula 20

Funcionarios	PREGUNTAS													TOTAL	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13		
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	10
2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	11
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Suma p	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	
Numero de sujetos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
p	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	0.75	0.75	1.00	0.75	
q	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.25	0.00	0.25	
pq	0	0	0.19	0	0	0	0	0	0.19	0	0.19	0.19	0	0.19	
Suma PQ	0.94														
k	13														
Var	1.7														
P(KR20)	0.5														

FORMULA EN EXCEL KR- 20

KR-20= ((NUMERO DE ITEMS/(NUMERO DE ITEMS-1))*((VARIANZA-SUMA PQ)/VARIANZA))

CONFIABILIDAD	
RANGOS	MAGNITUD
0,81 A 1,00	Muy Alta
0,61 A 0,80	Alta
0,41 A 0,60	Moderada
0,21 A 0,40	Baja
0,01 A 0,20	Muy Baja