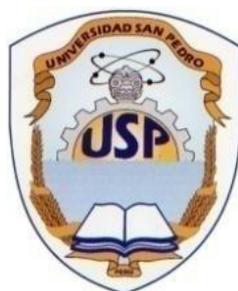


UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Auditoría de recursos humanos y la gestión de la dirección
regional de educación de Ancash, 2016

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

Autor:

Mellisho Ramírez, Diana Zenilda

Asesor:

Arista Ocampo, María Lilia

Huaraz – Perú

2017

PALABRAS CLAVE

TEMA:	Auditoria - Recursos Humanos
ESPECIALIDAD:	Contabilidad

KEYWORDS

THEME	Audit – Human Resources
SPECIALITY	Accounting

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

- 5. Ciencias Sociales
- 5.6 Ciencias Políticas
- Administración Pública
- Administración

TÍTULO

**“AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DE LA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE ANCASH, 2016”.**

TITLE

**“AUDIT OF HUMAN RESOURCES AND THE MANAGEMENT OF THE
REGIONAL DIRECTORATE OF EDUCATION OF ANCASH, 2016”**

RESUMEN

La investigación titulada “ Auditoria de los Recursos Humanos y la Gestión de la Dirección Regional de Educación de Ancash, 2016 ”, tuvo como propósito determinar la auditoria de los recursos humanos de la dirección regional de educación de Ancash , 2016, correspondió a una investigación descriptiva, aplicada, no experimental y transversal, que utilizó como técnica , el análisis documental y como instrumento la ficha de análisis documental, tuvo como población a los trabajadores en calidad de nombrados y contratados de la Dirección de Regional de Educación de Ancash en el Periodo 2016, habiendo utilizado como unidad de análisis los Recursos Humanos Empleados en cuanto a la eficiencia y eficacia, que se emplean en la dirección regional de educación de Ancash . Como resultado tenemos que se logró demostrar la hipótesis planteada que el sistema de recursos humanos y la gestión de la calidad de la dirección regional de educación de Ancash , 2016, tal como se observa en la tabla N°04 que : Según los funcionarios y servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash que fueron encuestados el 13.9% no sabe optimizar el uso de los recursos económicos del estado; el 8.3% dice que no se aplica la optimización del uso de los recursos económicos del estado; el 16.7% menciona que se aplica de manera insuficiente la optimización del uso de los recursos económicos del estado; el 38.9% menciona que se aplica la optimización de los recursos económicos del estado de forma aceptable; el 16.7% menciona que se aplica la optimización del uso de los recursos económicos del estado en mayor grado y el 5.6% dice que se aplica plenamente la optimización del uso de los recursos económicos del estado.

.

ABSTRACT

The research entitled "Audit of Human Resources and Management of the Regional Department of Education of Ancash, 2016", aimed to determine the audit of human resources of the regional education directorate of Ancash, 2016, corresponded to a descriptive investigation, applied, not experimental and transversal, which used as a technique, the documentary analysis and as an instrument the document analysis sheet, had as its population the workers as appointed and hired from the Regional Office of Education of Ancash in the Period 2016, having used as a unit of analysis Human Resources Employees in terms of efficiency and effectiveness, which are used in the regional education directorate of Ancash. As a result, we have been able to demonstrate the hypothesis raised by the human resources system and the quality management of the regional education directorate of Ancash, 2016, as shown in table N°04 that: According to officials and servants of the Regional Office of Education of Ancash that were surveyed 13.9% does not know how to optimize the use of the economic resources of the state; 8.3% say that the optimization of the use of the economic resources of the state is not applied; 16.7% mention that the optimization of the use of the economic resources of the state is inadequately applied; 38.9% mention that the optimization of the economic resources of the state is applied in an acceptable manner; 16.7% mention that the optimization of the use of the economic resources of the state is applied to a greater degree and 5.6% say that the optimization of the use of the economic resources of the state is fully applied.

ÍNDICE

	PG.
Palabras clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v

1. Introducción	1
2. Descripción de la situación problemática	9
3. Objetivos	11
4. Fundamentación teórica	12
5. Propuesta (Plan de mejora)	53
6. Resultados	54
7. Conclusiones	59

Bibliografía

Listado de anexo

Anexo N° 1: Encuesta

Dedicatoria

A mi madre, mi padre, mis hermanos, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

A mi hijo y esposo con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de este trabajo se suficiencia profesional.

Agradecimiento

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE, mi MADRE, mi segunda madre MI ABUELA, y no menos importante, MI HIJO; a mis hermanos y a mi ESPOSO; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Y a mí asesor de trabajo se suficiencia profesional quién me ayudó en todo momento, crecías.

1. Introducción

1.1. Antecedentes

(Marte J., 2009), dice que “a través de la Auditoría de Recursos Humanos determinó principalmente que: a) El Departamento de Recursos Humanos del A.D.N. carece de un plan estratégico que exprese la misión, visión y objetivos del mismo. Por esta razón, sus empleados desconocen cuáles son las políticas, normas y procedimientos básicos para un funcionamiento aceptable del área. b) El Dpto. de RR.HH. no funciona como un órgano articulador del desarrollo institucional. Un elevado porcentaje de sus empleados desconoce la existencia de un organigrama que explicita la estructura del departamento y los subsistemas no funcionan con los procedimientos, normas y políticas que demanda la estructura. c) Los manuales y categorías de puestos no tienen vigencia, ya que no han sido revisados desde su última revisión en 1985. d) Un elevado porcentaje del personal ignora la existencia de una política de capacitación de RR.HH. No se ha diseñado un calendario de formación permanente, especialmente en lo relacionado con el desarrollo de las áreas más sensibles de los servicios del A.D.N. e) No se han formulado los criterios de integración de los nuevos empleados en un tiempo definido. f) No existe un sistema adecuado de compensación, que motive a los empleados en relación con el desarrollo de su carrera y la permanencia en la organización. k) Los ajustes salariales; no se realizan mediante criterios de investigación de mercado del costo de vida y la categoría de los puestos”.

(Gutiérrez R., 2007), sostienen que “la Auditoría de la Administración de Recursos Humanos en el Hospital Regional de Ayacucho determinó principalmente que: 1. La calificación a los procesos de recursos humanos fue 51.20%, este resultado es menor a 70% por lo que se considera a la gestión de la administración como INEFICAZ o MALA. 2. Los procesos de ingreso, desarrollo, planeamiento, higiene – seguridad laboral y bienestar social son críticos y se considera como MUY MALA. 3. La

brecha total para lograr la calificación EFICAZ es de 18.8 %. 4. La gestión de la unidad de capacitación es INEFICAZ (menor 50%). 5. La conducción estratégica y gestión de los recursos humanos es INEFICAZ (menor 50%). 6. La integración funcional de las áreas con bienestar social es INEFICAZ”.

(Bedoya, 2003), destaca que “que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la Función de los recursos Humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. 2. El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica. 3. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad. 4. El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo remplazado por un nuevo enfoque sustentado en la Gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación orientan a la obtención de mejores resultados”.

(Pérez, 2004), destaca “que debe de conceptualizarse el que hacer de la administración de personal en el museo el Rehilete, sin soslayar la complejidad que extraña la actividad entre seres humanos, sobre todo, cuando media un abanico tan amplio de formación de este recurso en una institución como esta.

Para que se realice un trabajo eficaz, se debe partir de la ineludible situación de planear todas aquellas acciones que se proponga realizaren la temporalidad del corto, mediano y largo plazo, en cuanto a: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, con base en las necesidades que plantea el entorno social y el modelo educativo – científico – cultural del Museo el Rehilete. La toma de decisiones en las actividades deberá ser excluyente para así rescatar la experiencia de todos aquellos que requieren los servicios de las áreas sustantivas del museo. Debe generarse una gama de políticas para satisfacer las necesidades básicas en cuanto a sueldos y salarios; beneficios y prestaciones, de tal suerte que haya correspondencia entre estos aspectos y el desarrollo del personal organizacional. Los manuales de procedimientos existentes en el organismo deben revisarse a la luz de este nuevo paradigma en sus diferentes etapas y procesos a fin de actualizarlos de acuerdo a los nuevos requerimientos y necesidades que plantea el modelo del Museo el Rehilete. Es necesario sustentar la tomada de decisiones en cuanto a ingreso de personal, a través de las características del recurso humano requerido, en función del programa donde se insertará. Es necesario elaborar nuevas políticas de personal en cuanto a capacitación para que el recurso humano que ingresa al organismo aporte lo mejor de sí mismo en el desempeño de sus labores organizacionales. Es necesario pugnar por la creación de una “Cultura de formación” del personal durante su permanencia en el museo, asistiendo a programas de capacitación de reconocido nivel. Es necesario institucionalizar una “cultura de evaluación del desempeño laboral” del personal del museo, que se asuma como parte integral de la medición del desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores al servicio del organismo. Los aspectos relativos a la higiene y seguridad de los espacios laborales, deberán buscar un equilibrio entre los espacios físicos, la salud laboral, donde la ergonomía contribuya a aumentar la eficiencia y la eficacia del recurso humano y por ende del quehacer organizacional. Las

condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización. La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación. El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá del retórico, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

1.2. Fundamentación Científica

Auditoría de recursos humanos

(Vega, 2003), dice que la “auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos. Los beneficios de la auditoría de recursos humanos son muchos como los siguientes: Identifica las contribuciones del departamento de personal a la empresa, esclarece las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos, identifica problemas de importancia crítica y alienta la uniformidad de políticas y prácticas. Los problemas no se confinan estrictamente al área del departamento de recursos humanos, sino que son amplios. Por eso, se evalúa: El uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes, el efecto que esas actividades tienen sobre el

personal, las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general la cual En todos los casos las decisiones de la cúpula directamente afectan al departamento de personal y el trabajo del departamento de recursos humanos. Los integrantes del departamento de personal pueden familiarizarse a fondo con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con dirigente, cumple con su trabajo y el grado de aceptación y adherencia del personal a las políticas de recursos humanos en relación con los planes estratégicos de la compañía. El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de personal, y asegurarse de: Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad, determinar los objetivos que persigue cada actividad, revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos, desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos y formular un seguimiento para el plan de acción. Áreas que cubre: Sistema de información sobre la administración de personal, planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos), análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos), obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.), capacitación y orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, planes de promoción), control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño ,entrevistas de evaluación) y auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea). Es importante saber si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales. Ellos adquieran mayor respeto por las actividades de personal cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus opiniones y sus comentarios y éstos se ponen en práctica. Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el

departamento de personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva. Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran ya que, si las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación. El proceso de evaluación de las actividades de recursos humanos de una empresa requiere una técnica de investigación que ayude a recopilar información sobre esas actividades y las cuales mencionamos a continuación: **Enfoque comparativo.** El comité o equipo que efectúa la auditoría compara la compañía (o un departamento o división de ella) con otra compañía o con otra división para identificar áreas de desempeño insuficiente, **consultor externo.** El comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales puede evaluarse lo que se realiza en la empresa. **Enfoque estadístico.** A partir de los registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. **Enfoque retrospectivo de logros.** Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas. **Enfoque por objetivos.** El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos. Los instrumentos más utilizados son los siguientes: **Entrevistas.** Las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la auditoría de la función de recursos humanos para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja

moral y otros problemas. **Sondeos de opinión.** Ofrecen respuestas más directas y honestas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal. Sin embargo, debido a que las entrevistas son costosas en términos de tiempo y dinero, muchos departamentos de recursos humanos utilizan sondeos de opinión para obtener información. **Análisis históricos:** Permite adquirir información esencial sobre la función de la administración de los recursos humanos de la empresa. (Auditorías de la seguridad física y aspectos de salud Auditoría de conflictos Auditorías de la compensación). **Información externa.** Las comparaciones con otras organizaciones pueden proporcionar a los auditores una perspectiva adecuada que les permita emitir juicios certeros y tomar decisiones correctas. Las fuentes más confiables para obtener información especializada incluyen las organizaciones industriales y profesionales, las cámaras de comercio. **Investigación en el área de los recursos humanos.** Comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas. Estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos referentes a aspectos como el ausentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción con el empleo, la compensación, la seguridad y otros. Sin embargo, muchos gerentes se muestran reacios a experimentar con sus trabajadores Además, los resultados de estos experimentos no son conclusivos. También, podría existir una actitud de rechazo de quienes no resulten electos para participar en el experimento. Es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación. El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Además de estos

aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como: Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta, una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos y recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones. Gracias a la información que el informe de la auditoría de los recursos humanos contiene, el gerente de personal puede adoptar una perspectiva global respecto a la función que está desempeñando. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución definitivamente mejor a la corporación. Gracias al informe de auditoría, el gerente de personal puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal”.

(Thorner, 2001), dice que “la Teoría Científica de la gestión empresarial fue descubierta por Frederick Winslow Taylor en la primera década del siglo XX. Es la primera teoría completa de la administración. Esta teoría da las mismas creencias de gestión que pueden aplicarse a todos los aspectos sociales. Las estrategias de Gobierno para nuestro negocio, estado, casas, granjas y la Iglesia, tienen los mismos principios. Significó un desarrollo en el nivel básico de la organización, en lugar de en el nivel superior de gestión. Concentra en la comprensión de la relación entre la naturaleza fisiológica de los trabajadores y la naturaleza física del trabajo. Se centró en el profesionalismo, la competencia técnica y la previsibilidad, para mejorar la economía de la organización y su eficiencia. Teoría científica de la gestión empresarial es también conocido como taylorismo. Es la teoría de la gestión que sintetiza y analiza los flujos de trabajo. El objetivo principal de la teoría es aumentar la eficiencia económica y la calidad de los productos. La máxima influencia de la teoría fue vista en los

años de 1910; en la década de 1920, fue muy influyente, pero había comenzado un reinado de competencia con el pensamiento diferente o complementario. Aunque la administración científica como una teoría específica se considera antigua por la década de 1930, pero muchos de sus principios son todavía importantes aspectos de la ingeniería industrial y administración del presente período. Estos consisten en: análisis, síntesis, lógica, racionalidad, empirismo, ética de trabajo, eficiencia, eliminación de residuos y estandarización de prácticas. Taylor presentó los siguientes 4 principios que podrían ser utilizados universalmente: construir una ciencia para cada elemento de trabajo de un hombre, elija científicamente, enseñar, entrenar y crear obreros, gestión debe ser totalmente en favor de los trabajadores y la división del trabajo entre los trabajadores y la dirección y responsabilidad debe ser igual”.

2. Descripción de la situación problemática

La auditoría de recursos humanos es un proceso de evaluación que debería llevar a cabo la administración, la dirección y los demás miembros de la entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos de la institución.

Importante es subrayar también que la gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una entidad y esto depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la entidad, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

La carencia de una auditoria de recursos humanos en el área de administración del personal de la Dirección Regional de Educación de Ancash, podría afectar el cumplimiento de las funciones que corresponde al personal y las medidas de coordinación acordados dentro de la institución en mención, todas estas falencias perjudican la imagen institucional, logrando con ello no llegar a ofrecer un servicio con mayor entusiasmo, dedicación e iniciativa y por ende no tener la capacidad de competir con otras instituciones con la experiencia que se requiere, bajo este marco descriptivo presentamos el siguiente problema.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Analizar la influencia de la Auditoria de Recursos Humanos en la gestión de la Dirección Regional de Educación de Ancash durante el periodo 2016.

3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la influencia de la Auditoria de Recursos Humanos hacia el logro de los objetivos de la Dirección Regional de Educación de Ancash.
2. Analizar la influencia de la Auditoria de Recursos Humanos en la mejora de la calidad del servicio y el fortalecimiento de la ética del empleado público.
3. Determinar la influencia de la Auditoria de Recursos Humanos en la optimización del uso de los recursos económicos del Estado.

4. Fundamentación Teórica

4.1. Marco Teórico

Control Interno

Auditoría de recursos humanos

(Meléndez J., 2003), dice que “Los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización de la empresa como uno de los activos de los que dispone más valiosos. Es por ello, que el reflejo que tiene dentro de las empresas va a ser muy importante, tanto cualitativa como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado del organismo, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos. Primeramente, se debe saber lo que es una auditoría de recursos humanos o bien de personal, esta “es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la institución podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento. Es por ello que definimos a la auditoría de recursos humanos como el examen objetivo, sistemático, metódico y ordenado de las operaciones financieras y administrativas relacionadas con las políticas y prácticas inherentes al personal de una entidad o empresa, la que se efectúa con posterioridad a su ejecución, con el propósito principal de mostrar cómo está funcionado el sistema de personal, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la entidad o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse; para finalmente establecer recomendaciones que deberán ser implementadas por disposición del titular de la entidad o empresa.

Mediante la auditoria de Recursos Humanos podemos mejorar la gestión de las entidades públicas, así como optimizar la utilización de los recursos y bienes del estado; y de esta manera implementar una metodología del proceso de la Auditoria de Recursos Humanos para aplicarlo en las empresas del sector público y privado. La parte más importante de la auditoria, se centra en el análisis de los datos recabados, el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; las investigación de sus causas la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para obtención de las políticas fijadas, ya para la modificación, supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas, las nuevas técnicas que vayan apareciendo, etc. También es importante mencionar la discusión con diversos jefes, para conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones hasta que el, o los auditores puedan formarse en relación con los objetivos que en materia de personal sostiene el organismo. La administración de personal implica el manejo del recurso más apreciado de la organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas no solo es aceptable en términos éticos, sino profundamente extraño a la administración moderna. El área de administración de los recursos humanos, no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado, atañe a todos los directivos con personal a su cargo. El Departamento de Personal cumple dentro de la Organización, la función de asesorar a directivos y empleados mediante sus conocimientos especializados. En última instancia, el desempeño y bienestar de cada empleado depende tanto de su supervisor o jefe inmediato, como del Departamento de Personal de su Organización. El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las Organizaciones que la integran. La administración de personal existe para mejorar la contribución de los recursos humanos a las Organizaciones”.

(Arias M. y Condo A., 1995), dice que “Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se convierta en serios obstáculos. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales pueden revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros. La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene importancia por tres razones: trabajo que desempeñe el departamento de personal tiene importancia por las aplicaciones legales que conlleva para el organismo; los costos que genera la administración de personal son muy significativos; las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral. La auditoría de la administración de recursos humanos cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento. Puede incluir a un área o a toda la organización. Proporciona retroalimentación sobre la forma en que los gerentes de línea están cumpliendo sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esta materia. Las actividades del departamento de personal se evalúan mediante procedimientos de investigación derivados de los avances logrados en las ciencias sociales, como sociología. El objetivo de la investigación del departamento de personal es el mejoramiento de la administración de los recursos humanos de la organización. Existen varias técnicas para obtener información sobre las actividades de administración de los recursos humano. Cada uno de estos elementos proporciona información parcial: **Análisis de los registros de los recursos humanos:** se llevan a cabo para asegurarse de estar cumpliendo las políticas de la entidad y ciertos aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de

las quejas de los empleados, evaluación de la compensación y de programas y políticas). **Información externa:** las comparaciones con otras organizaciones y con el entorno proporcionan perspectivas para evaluar las políticas de la institución. Ciertos datos externos se pueden obtener con relativa facilidad, en tanto otros requieren considerables esfuerzos. Los datos más difíciles de obtener se refieren a información especializada sobre la competencia”. Beneficios que aporta la auditoria de la administración de recursos humanos: Se identifican las contribuciones que hace el departamento de personal a la institución, se mejora la imagen profesional del departamento de personal, se alienta al administrador del personal a sumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo, se esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento, se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas, se detectan problemas latentes potencialmente explosivos, se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales, se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas y se promueven los cambios necesarios en la organización. **Finalidad y objetivos de la auditoria de recursos humanos:** Promover mejoras, reformas en los procedimientos administrativos. Al efectuar la Auditoria de Recursos Humanos se puede detectar que los procedimientos que se vienen implementando no resultan ser los más adecuados, por cuanto los mismos no propician un servicio oportuno y eficiente. Esto se puede deber a que no existe una política de desconcentración administrativa o debido a que se siguen tramites de innecesarios. Ante ello se va a recomendar que se promuevan mejoras, se racionalicen, se simplifiquen los procedimientos administrativos a fin de superar la situación planteada. **Cumplimiento debido de la normativa legal en cada proceso.** El sistema de Recursos Humanos está basado en el cumplimiento de diversos dispositivos legales, por tanto, el funcionario y servidor público acatando los deberes que el impone le servicio está obligado a darle la aplicación correspondiente. **Detectar logros – deficiencias actuales y potenciales.** La auditoría

permite detectar logros en la gestión de los Recursos Humanos, los cuales deben ser señalados con el propósito de que se sigan produciendo en el momento actual, como también posteriores gestiones. Así como se detectan logros es también importante y necesario señalar las deficiencias y fundamentalmente precisar las incidencias y resultados que se pueden producir a futuro, si es que estas no se corrigen oportunamente. **Propender a que el logro de los objetivos se alcance con menores costos.** Con el cumplimiento de los instrumentos normativos de carácter interno que se mencionan en el literal anterior, debe propiciar la consecución de los objetivos institucionales, buscando así mismo que ellos se logren en el menor tiempo posible, con el ahorro de recursos financieros y materiales. **Fomentar la capacidad de iniciativa y ejecutiva de los funcionarios, directivos y servidores.** En el desarrollo de la gestión de los Recursos Humanos el funcionario, el directivo y el propio trabajador va a fomentar y desarrollar la capacidad de iniciativa, como también la capacidad ejecutiva, las cuales resultan convenientes potenciarlas a fin de lograr un mejor resultado, considerando que en ningún caso se pueda transgredir las normas vigentes en el uso de estas capacidades. **Proporcionar al titular la información oportuna, confiable y adecuada para la toma de decisiones y solución de los problemas detectados.** Evidentemente uno de los objetivos que persigue la auditoría es detectar los logros y deficiencias los cuales debe ser informados al Titular de la entidad, no solo para que proceda a adoptar las acciones que resulten necesarias, sino también para que dicha autoridad pueda adoptar las decisiones más recomendables para tal entidad. **Asesorar a los responsables de las unidades orgánicas de acuerdo al cargo y funciones asignadas**

Las comisiones encargadas de realizar la auditoría no solo se van a encargar de efectuar la revisión de los documentos, sino también van a coordinar y entrevistar a quienes desempeñan las funciones de los cargos asignados a la unidad orgánica materia de control, asesorándolos y recomendando las técnicas y metodologías adecuadas para su mejor desempeño”.

Administración de Recursos Humanos

(Werther W. 1991), sostiene que “Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva”

Normas que Rigen el Accionar del Control Interno

(COSO, 2012), dice que “el control interno es un proceso continuo, implementado, desarrollado, evaluado y retroalimentado para facilitar una gestión efectiva de la entidad. El control interno es realizado por la dirección, gerencia y el personal de la entidad; para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes: Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios que deben brindar cada entidad pública; Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y, Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad. El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de

la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad. Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El concepto moderno del control interno discurre por cinco componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Esto permite que los directores de las entidades se ubiquen en el nivel de sus supervisores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los responsables del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos. Para operar la estructura de control interno se requiere la implementación de sus componentes, que se encuentran interrelacionados e integrados al proceso administrativo. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para el medir el control interno y determinar su efectividad, los que se describen a continuación: Ambiente de Control Interno; Evaluación del Riesgo; Actividades de Control Gerencial; Sistemas de información y comunicaciones; Actividades de Monitoreo, Seguimiento de los resultados y compromiso de mejoramiento. Interpretando lo establecido por la INTOSAI (2012), el control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas diseñadas para facilitar la gestión efectiva institucional de las entidades; dichos elementos son tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de

informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica. Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos”.

Control Interno

(Aldave & Meniz, 2005), argumentan que “el control interno es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y

se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del Control interno: i) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; ii) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; iii) Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes; iv) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad; v) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos; vi) Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; vii) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno; viii) Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades; ix) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control; x) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión; xi) Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; xii) Simplificación y actualización de normas y procedimientos”.

(Cepeda, 1996), manifiesta que “el control interno es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El

Sistema está conformado por los siguientes órganos: La Contraloría General de la República, como ente técnico rector; Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros”,

(CGR, 2006), plantea que “el control interno efectivo consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones

establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones. Se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda. Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control”.

(Osorio, 2005), precisa que “el control interno, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales; Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Así mismo, el control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por: i) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa; ii) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales; iii) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad; iv) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en

el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno; v) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional; vi) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control (SNC); vii) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u efectividad de sus labores”.

Componentes del control interno

(COSO, 2013), dice que “el **componente ambiente de control** es el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el

comportamiento del personal en su conjunto. Este componente comprende: Filosofía de la Dirección, Integridad y los valores éticos, Administración estratégica, Estructura organizacional, Administración de recursos humanos, Competencia profesional, Asignación de autoridad y responsabilidades, Órgano de Control Institucional. La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad. **Evaluación de Riesgos.** El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que

pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales. El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. Este componente comprende: Planeamiento de la gestión de riesgos, Identificación de los riesgos, Valoración de los riesgos Respuesta al riesgo. **Actividades de Control Gerencial**, el componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que

pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad. Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión. Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Este componente comprende: Procedimientos de autorización y aprobación; Segregación de funciones; Evaluación costo-beneficio; Controles sobre el acceso a los recursos o archivos; Verificaciones y conciliaciones; Evaluación de desempeño; Rendición de cuentas; Revisión de procesos, actividades y tareas; Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). **Información y comunicación.** Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos,

procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Este componente comprende: Funciones y características de la información; Información y responsabilidad; Calidad y suficiencia de la información; Sistemas de información; Flexibilidad al cambio; Archivo institucional; Comunicación interna; Comunicación externa; Canales de comunicación. **Supervisión.** El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios. En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se

realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad. Este componente comprende: Prevención y monitoreo; Monitoreo oportuno del control interno; Reporte de deficiencias; Seguimiento e implantación de medidas correctivas; Autoevaluación; Evaluaciones independientes. **Seguimiento de los resultados.** En la preparación del Plan Desarrollo Institucional de cada entidad se establecen las metas e indicadores de resultados consistentes con las asignaciones presupuestales, los cuales son concertados. Los indicadores y metas serán consignados en el Sistema de Seguimiento a Metas de las entidades, espacio virtual de interacción interinstitucional en el que, de manera periódica, las entidades registran los avances, metas intermedias, restricciones y alertas relacionadas con el cumplimiento de los compromisos adquiridos, suministrando información para la identificación y gestión oportuna de dificultades en la ejecución de las principales políticas, planes y programas. Los indicadores servirán de insumo para que el Departamento de Planeación, elabore un informe anual de resultados, así como otros documentos temáticos de seguimiento. Así mismo, es un insumo importante en los controles y pre-controles de gestión, y en los ejercicios de rendición de cuentas a la ciudadanía. Para que los sectores, entidades y departamentos administrativos controlen su gestión y generen información útil para la toma de decisiones. Para retroalimentar los procesos de planeación a partir del análisis y la medición de resultados. Para rendir cuentas a la ciudadanía y activar el control social.

El sistema de seguimiento a metas es una herramienta de trabajo interinstitucional y de información gerencial, desarrollado en línea para la programación, gestión y monitoreo de los resultados de los principales programas de acción de Gobierno. En este Sistema interactúan las entidades de la Rama Ejecutiva involucradas directamente en el cumplimiento de los compromisos del Gobierno, las cuales reportan en tiempo real la información de los avances alcanzados con respecto a las metas cuatrienales y anuales relacionadas con el Plan de Desarrollo y otros compromisos prioritarios del Gobierno. **Compromiso de mejoramiento:** El compromiso de mejoramiento es una tarea a cuyo cumplimiento se comprometen a apoyar cada entidad en el marco de su ámbito y posibilidades. El compromiso de mejoramiento (CM) constituye uno de los insumos más importantes para la decisión de acreditación o re acreditación de una actividad. En este documento, se establece las actividades para solventar las debilidades y llevar a cabo las recomendaciones de mejora detectadas en el proceso de autoevaluación y, a su vez plasmadas en el compromiso de mejoramiento Preliminar, así como durante la evaluación externa. En este sentido, el CM es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual de las actividades, por uno futuro de mejor calidad en el que se superan las debilidades y se potencian las fortalezas. El CM, priorizará el tratamiento de las debilidades eso necesidades señaladas por la evaluación y las causas o condiciones que las propician. Para que este Compromiso sea eficaz y efectivo, se debe evidenciar que las actividades propuestas para eliminar las debilidades son pertinentes, sustantivas y suficientes para llegar a la situación deseada. Por ejemplo, si una de las debilidades es que la entidad no cuenta con suficientes recursos de información en un área de estudio determinada, las causas no mutuamente excluyentes podrían ser: no se asigna suficiente presupuesto para comprar material, no están identificados los recursos de información que se podrían adquirir, no se cuenta con espacio en la biblioteca o en el sistema de información para albergar los recursos”.

Órgano de Control Institucional

(Aldave & Meniz, 2005), describen que “la Ley No. 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. El Sistema está conformado por los siguientes órganos de control: La Contraloría General, como ente técnico rector; todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades públicas; las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un periodo determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros. El ejercicio del control gubernamental en las entidades del sector público, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de dichas entidades y sus resultados. La Contraloría General, en su calidad de ente técnico rector, organiza y desarrolla el control gubernamental en forma descentralizada y permanente, el cual se expresa con la presencia y accionar de los órganos de control en cada una de las entidades públicas de los niveles central, regional y local, que ejercen su

función con independencia técnica. Son atribuciones del Sistema Nacional de Control: i) Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades, así como de la ejecución de los presupuestos del Sector Público y de las operaciones de la deuda pública; ii) Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno; iii) Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública, a través de la efectividad de los sistemas de gestión y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles a actos de corrupción administrativa; iv) Propugnar la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos en materias de administración y control gubernamental. Los objetivos de la capacitación estarán orientados a consolidar, actualizar y especializar su formación técnica, profesional y ética. Para dicho efecto, la Contraloría General, a través de la Escuela Nacional de Control, o mediante Convenios celebrados con entidades públicas o privadas ejerce un rol tutelar en el desarrollo de programas y eventos de esta naturaleza. Los titulares de las entidades están obligados a disponer que el personal que labora en los sistemas administrativos participe en los eventos de capacitación que organiza la Escuela Nacional de Control, debiendo tales funcionarios y servidores acreditar cada dos años dicha participación. Dicha obligación se hace extensiva a las Sociedades de Auditoría que forman parte del Sistema, respecto al personal que empleen para el desarrollo de las auditorías externas; v) Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, identificando

el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para su implementación. Para la adecuada identificación de la responsabilidad en que hubieren incurrido funcionarios y servidores públicos, se deberá tener en cuenta cuando menos las pautas de: identificación del deber incumplido, reserva, presunción de licitud, relación causal, las cuales serán desarrolladas por la Contraloría General; vi) Emitir, como resultado de las acciones de control efectuadas, los informes respectivos con el debido sustento técnico y legal, constituyendo prueba preconstituida para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes; vii) En el caso de que los informes generados de una acción de control cuenten con la participación del Ministerio Público y la Policía Nacional, no corresponderá abrir investigación policial o indagatoria previa, así como solicitar u ordenar de oficio la actuación de pericias contables; viii) Brindar apoyo técnico al Procurador Público o al representante legal de la entidad, en los casos en que deban iniciarse acciones judiciales derivadas de una acción de control, prestando las facilidades y/o aclaraciones del caso, y alcanzando la documentación probatoria de la responsabilidad incurrida. Aun cuando el auditor se encuentre familiarizado con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas internacionales de contabilidad y normas internacionales de contabilidad y normas internacionales de auditoría ha sido tratado en forma superficial por la literatura profesional. Algunos auditores consideran que las normas de auditoría generalmente aceptadas, constituyen el equivalente de los principios aplicables a la auditoría. Un principio es definido como una verdad fundamental, una doctrina o ley básica. En el campo de la auditoría gubernamental se considera que los principios son verdades fundamentales. El manual de auditoría gubernamental es el documento normativo fundamental que define las políticas y las orientaciones para el ejercicio de la auditoría gubernamental en el Perú. Fue aprobada por el Contralor General de la

República en su calidad de titular del órgano rector del Sistema Nacional de Control. Las Normas de Auditoría Gubernamental son normas de aplicación y cumplimiento obligatorio por parte del personal de la Contraloría General de la República y de los Órganos de Auditoría Interna de las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control. Son los criterios que determinan los requisitos de orden personal y profesional del auditor, orientados a uniformizar el trabajo de la auditoría gubernamental y el tener resultados de calidad. Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) Son principios fundamentales de la auditoría dentro de los cuales debe enmarcarse el desempeño de los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. Los titulares de cada entidad son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno, que debe estar en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones, considerando en todo momento el costo – beneficio de los controles y procedimientos implantados. Las normas de control interno se fundamentan en principios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos criterios y fundamentos que con mayor amplitud se describen en el marco general de la estructura de control interno para el sector público que forma parte de este documento”.

Gestión pública

(Barzelay M., 2003), dice que la idoneidad en materia de nueva gestión pública es reivindicada por especialistas en administración pública, contabilidad y control, gestión, economía y políticas públicas. A menudo, los especialistas en administración pública se concentran en el modo como la nueva gestión pública se relaciona con las áreas de diseño presupuestario, gestión financiera, función pública y relaciones laborales, contratación, organización y métodos, y auditoría de evaluación. Los especialistas en contabilidad están principalmente interesados en adaptar técnicas de control

de gestión, incluyendo la medición de desempeño, a las organizaciones de gobierno. Los especialistas en economía de las organizaciones aplican sus ideas teóricas altamente codificadas y su capacidad de análisis a evaluar las formas institucionales dentro del sector estatal. Especialistas en áreas políticas específicas o sustantivas –como salud, vigilancia, asistencia social y defensa –también escriben sobre la nueva gestión pública, en tanto se relaciona con el diseño y operación de programas en sus áreas particulares”.

(Aguilar Luís, 2006), sostiene que “las reformas administrativas de los años ochenta tuvieron su origen en las dificultades que de años atrás enfrentaban las diversas formas de Estados sociales para sostener el crecimiento económico de sus sociedades y el bienestar y seguridad social de sus ciudadanos, tal como ocurría en los países europeos continentales, en un buen número de sociedades latinoamericanas, el impulso a las reformas administrativas provino de los daños sociales provocados por la crisis fiscal de los Estados desarrolladores y también debido a la democratización de los regímenes. En los países socialistas las reformas han sido parte de la respuesta obligada a su derrumbe y a la tarea de construir con rapidez gobiernos democráticos, sociedades civiles y mercados productivos. El movimiento de la globalización representa además otro impulso a las reformas administrativas, en tanto hizo descubrir a las comunidades políticas que las economías nacionales se habían vuelto parte de procesos económicos, comunicativos y políticos de alcance planetario, que rebasaban las fronteras nacionales y que, sobre todo, escapan del control de los instrumentos gubernamentales tradicionales de política económica y social interna. Todos estos fenómenos, con diversos orígenes, entrelazados o por separado, tuvieron un punto de coincidencia, se plantearon la pregunta acerca de su el papel que habían cumplido los gobierno en el desarrollo económico y social de sus países durante el siglo xx podía todavía sostenerse o si en cambio el gobierno debía desempeñar otro papel y cuál en las nuevas

circunstancias domésticas y mundiales. Mas en grande, coincidieron en plantearse la pregunta sobre cuál habría de ser el papel del Estado en las nuevas condiciones sociales, su ámbito y tipo de acción, particularmente en el terreno del desarrollo económico social. “Cuál debe ser el papel del Estado, qué puede y qué no puede hacer, y cómo debe hacerlo”, fue la pregunta que se hizo el Banco Mundial a mitad de la década formadora de los años noventa, recapitulando las inquietudes e interrogantes del tiempo. La respuesta que se fueron a estas preguntas cruciales representaron un sismo en la concepción convencional de la función del Estado y del papel de los gobiernos y produjeron cambios de diversa magnitud en las instituciones políticas, en el sistema fiscal y administrativo, en la idea del desarrollo, en la cultura política misma de la sociedad y en las disciplinas académicas de la administración pública y la ciencia política. Las relaciones entre el Estado y la sociedad (política, económica civil) simplemente cambiaron. El término paraguas y hasta grandilocuente para indicar estos cambios ha sido nuestro medio de reforma del Estado, la cual ha tenido diversos propósitos, velocidades, resultados y usos discursivos, pero en el entendido de que la reforma, en la mayor parte de los países, no ha concluido ni tampoco ha sido coherente al realizarse innovaciones económicas que no se sustentaron en reformas institucionales o porque éstas quedaron inofensivas suspendidas en el aire porque no se articularon con reformas económicas o cambios administrativos”.

Gestión pública y gestión privada ¿Es lo mismo?

(Ballart X. 2001), argumenta que la “administración pública tiene definida su misión y su campo de actuación por la legislación o por un órgano externo de carácter político, mientras que la empresa privada decide libremente cuál es su misión y su ámbito de negocio. La administración pública tiene un último extremo el monopolio del poder sancionador y coactivo, a pesar de que en la práctica gestiona los asuntos recurriendo a la negociación o

buscando apoyo formando coaliciones en defensa de sus objetivos. El entorno de las administraciones públicas suele ser más complejo que el de las empresas privadas en el sentido de que las decisiones de las instancias gubernamentales y sus políticas están sujetos a múltiples presiones por el juego de actores o la presión de los mismos problemas sociales no resueltos. Las administraciones públicas tienen dificultades para planificar a largo plazo y se ven obligadas a trabajar a corto plazo debido al ciclo electoral y político. En la elaboración de sus políticas, las administraciones públicas se ven obligadas a acomodar una amplia variedad de valores e intereses. El interés público tiene una pluralidad de dimensiones y puede ser objeto de múltiples interpretaciones. Los objetivos de las organizaciones públicas y de sus políticas son múltiples y a menudo complejos dada la relevancia social de las cuestiones tratadas. En la medida que los objetivos son más profundos y cualitativamente ricos resultan más difíciles de operacionalizar, medir y evaluar. Las organizaciones públicas no sienten presión por la eficiencia económica que sienten las organizaciones privadas, salvo que se ejerza una presión política específica externamente. Algunos bienes y servicios públicos se distribuyen de forma universal dado que por su naturaleza no es posible la exclusión de sus consumidores. En este contexto, el mercado no es posible y debe ser substituido por la gestión pública. Las demás de visibilidad, de cobertura y de transparencia son importantes en el sector público. Su gestión debe poder mostrarse a la opinión pública y a los medios de comunicación. En el sector público existe una exigencia política de altos niveles de justicia, igualdad, equidad entre casos individuales y consistencia en la actuación administrativa en el tiempo. Los objetivos sobre la forma en la que debe actuar la administración producen una tendencia a la búsqueda de seguridad sobre la base de la adopción de estructuras centralizadas y jerárquicas. La administración pública sufre importantes limitaciones en la toma de decisiones sobre la utilización de los factores de la producción. En particular en todo lo referido a gestión de recursos

humanos. El sector público tiene limitaciones en su capacidad para premiar los aciertos y los éxitos o penalizar los errores o fracasos.

Las limitaciones en la gestión de las retribuciones obligan a busca otros mecanismos de motivación personal basados en el estatus, la identificación con el servicio público o la proximidad con el poder político”.

Gestión efectiva institucional

(Terry G., 2010), manifiesta que “gestión efectiva institucional, se refiere al grado en el cual las entidades logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzar fijados por los directivos o exigidos por la sociedad. La gestión efectiva institucional, es el grado donde la planeación, organización, dirección, coordinación y control regional se encamina de la mejor manera y se logran los objetivos institucionales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La efectividad institucional es la medida normativa del logro de los resultados previstos en cuanto a servicios hacia la comunidad. Las entidades, disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios que prestan. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo y se estará camino a la gestión efectiva institucional. Para lograr la efectividad tienen que darse algunas variables como: a) Cualidades de la organización humana; b) Nivel de confianza e interés; c) Motivación; d) desempeño; e) capacidad de la Organización; f) Información y comunicación; g) Interactuación efectiva; h) Toma de decisiones efectiva. Si la entidad dispone de estas variables, refleja el estado interno y la salud de dicha entidad. Las entidades, dependen de la fuerza financiera o económica para alcanzar la efectividad; pero deben tener en cuenta algunas medidas de eficacia administrativa, como, por ejemplo: a)

Elevados niveles de moral de los empleados y satisfacciones en el trabajo; b) Bajos niveles de rotación; c) Buenas relaciones interpersonales; d) Percepción de los objetivos de la entidad; e) Buena utilización de la fuerza laboral calificada. La eficiencia y la efectividad no van de la mano, ya que las entidades pueden ser eficiente en sus operaciones, pero no efectiva, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser efectiva, aunque sería mucho más ventajoso si la efectividad estuviese acompañada de la eficiencia para alcanzar la efectividad”.

(Marchiaro R., 2010), dice que “para alcanzar gestión efectiva institucional en las entidades, los responsables de la gestión tienen que actuar correctamente para tener economía en el uso de los recursos y actividades que llevan a cabo, eficiencia en la utilización adecuada de los recursos públicos y cuando utilizan instrumentos para evaluar el logro de los resultados deben verificar si las cosas bien hechas son las que en realidad debían realizarse, entonces de este modo se encamina a la entidad hacia la efectividad, es decir al logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Por otro lado, cuando la entidad busca los menores costos y mayores beneficios está en el marco de la economía que es un proceso para la gestión efectiva institucional. En la gestión efectiva institucional de las entidades, la eficiencia, economía y efectividad deben ir siempre de la mano, por qué de lo contrario no es posible lograr las metas, objetivos y misión institucional. La eficiencia institucional, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. Las entidades podrán garantizar la calidad del servicio que facilita si se esfuerza por llevar a cabo una gestión eficiente, y con un nivel sostenido de calidad en los servicios que presta. La eficiencia

puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de servicios prestados) para obtener el costo unitario de la entidad. Esta relación muestra el costo de cada servicio. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma prestar un servicio (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia. La eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad. El auditor también podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando la calidad de estos. Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, el auditor deberá valorar, al analizar cómo se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación la entidad. Ello significa estudiar la entidad auditada para chequear como ha sido organizado el trabajo. Algunas preguntas que pueden plantearse en el análisis de la eficiencia son: a) Fueron realistas los estudios de factibilidad de los proyectos y formulados, de modo que las operaciones pudieran basarse en ellos?; b) Pudo haberse implementado de otra forma el proyecto de modo que se hubiesen obtenido más bajas costos de producción?; c) Son los métodos de trabajo los más racionales?; d) Existen cuellos de botella que pudieron ser evitados?; e) Existen superposiciones innecesarias en la delegación de responsabilidades?; f) Qué tan bien cooperan las distintas unidades para alcanzar una meta común?; g) Existen algunos incentivos para los funcionarios que se esfuerzan por reducir costos y por completar el trabajo oportunamente?. La eficiencia, es la relación entre costos y

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

(Beas A., 2010), argumenta que “la economía institucional en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. Si el auditor se centra en la economía será importante definir correctamente los gastos. Esto a menudo es un problema. Algunas veces sería posible introducir aproximaciones de los costos reales, por ejemplo, definiendo los costos en términos de número de empleados, cantidad de insumos utilizados, costos de mantenimiento, etc. En general se pueden tratar asuntos como los siguientes: a) En qué grado los recursos como los

suministros diversos, equipo, etc.; son adquiridos al mejor precio y en qué medida son los recursos adecuados?; b) Cómo se comparan los gastos presentes con el presupuesto?; c) En qué medida son utilizados todos los recursos?; d) Se desocupan a menudo los empleados o están completamente utilizados?; e) Utiliza la entidad la combinación idónea de insumos/entradas (v.gr. debió haberse contratado menos funcionarios para, en su lugar, haber adquirido más equipos o suministros?. Por otro lado, en el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones. Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la entidad y la toma de decisiones respecto al servicio, costo, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para adquirir insumos, métodos de prestación de servicios, inversiones corrientes y de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la entidad. El tratamiento económico de las operaciones proporciona una guía útil para la planeación de beneficios, control de costos y toma de decisiones administrativas no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados. La economicidad de las operaciones, se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos componentes, incluyendo los costos semivariantes; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis especial de los datos históricos de ingresos y costos para varios períodos sucesivos, para poder determinar los costos fijos y variables. La gestión efectiva institucional es posible con la utilización de modernas herramientas de gestión como el empowerment, la administración por objetivos, administración con valores, administración estratégica y otras. La gestión efectiva institucional se refiere al grado en el cual las entidades logran sus metas, objetivos y misión u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por la autoridad. Si un auditor se centra en la evaluación de la gestión efectiva institucional,

deberá comenzar por identificar las metas de los programas y por operacional las metas para medir la efectividad. También necesitará identificar el grupo meta (población objetivo) del programa y buscar respuestas a preguntas como: a) ¿Ha sido alcanzada la meta a un costo razonable y dentro del tiempo establecido? b) Se definió correctamente el grupo meta?; c) Está la gente satisfecha con la ayuda y equipo suministrados?; d) En qué medida el equipo suministrado satisface las necesidades del grupo meta?; e) Está siendo utilizado el equipo por los ciudadanos? Desde el punto de vista de la efectividad, las entidades, deben lograr promover el desarrollo humano e integración de la comunidad. La efectividad, no se logra fácilmente, producto del trabajo permanente y en buena cuenta aparece como consecuencia de la productividad institucional, que es la producción de bienes y servicios con los mejores estándares de eficiencia, economía y efectividad. Las entidades, va a obtener mayor productividad cuando dispongan de una organización, administración y jefatura adecuadas; lo que permitirá prestar a la comunidad los servicios que por normas les ha impuesto el Estado y la Sociedad. La productividad, es la combinación de la efectividad y la eficiencia, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos. El único camino para que las entidades puedan crecer y aumentar su credibilidad social es aumentando su gestión efectiva institucional y el instrumento fundamental que origina una mejor gestión efectiva es mediante la aplicación de un efectivo sistema de control interno en el marco del Sistema Nacional de Control. La gestión de las entidades va a ser efectiva si está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la entidad; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. En este contexto no se permiten beneficios aislados, sino más bien trabajo en equipo, trabajo sinérgico, que sea incluyente y no excluyente. Adecuando los puntos de vista, se puede decir que entidades deben entender a la gestión efectiva, como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad

de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por sí sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que las entidades, bajo condiciones de competencia es capaz de prestar servicios que superen la prueba del entorno, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo los beneficios reales de la comunidad”.

(Chiavenato A., 2010), sostiene que “la gestión efectiva institucional tiene diversidad de técnicas para lograr que los resultados se ajusten a los planes y alcancen las metas, objetivos y misión institucional. La base del gobierno y control de las instituciones radica en que el resultado depende del capital humano con que cuenta. Si dicho capital humano es eficiente, efectivo, está en mejora continua y siempre se muestra competitivo, se habrá asegurado la gestión efectiva institucional de las entidades. Entre las consideraciones importantes para asegurar los resultados y por ende la efectividad de los directivos y administradores tenemos: la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, importancia de la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc. Los resultados obtenidos por el gobierno de las entidades, no sólo debe darse para la propia entidad, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en el contento ciudadano, especialmente en el contexto participativo de la moderna gestión. El proceso de transferencia de tecnologías y administración en la última década ha venido creciendo paralelo al proceso de modernización del país, entrar a evaluar la efectividad de estas tecnologías necesariamente implica: revisar en primera instancia de manera exhaustiva el contexto socio económico en el cual emergen, de igual forma analizar las problemáticas que se presentan en el proceso de implementación y finalmente delimitar las características fundamentales de su objetivo o razón de ser”.

4.2. Marco conceptual

Administración de personal: Conjunto de Normas y procedimientos para obtener la mejor utilización del potencial humano en la satisfacción de las necesidades.

Ambiente de Control: Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas de las personas con respecto al control de sus actividades.

Clasificación De Cargos: Es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su eficiente desempeño.

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

Auditoria Gubernamental: es el examen objetivo sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, elaborando el correspondiente informe.

Capacitación: Después del reclutamiento y la selección, el siguiente paso para proveer a la organización de recursos humanos adecuados es la capacitación. La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades de los recursos humanos que les permitirá ser más productivos y así aportar más al alcance de las metas de la entidad. El propósito de capacitar es aumentar la productividad de los empleados mediante el cambio de su conducta. La capacitación de personal sigue cuatro pasos esenciales: La determinación de las necesidades de capacitación, el diseño del programa de capacitación, la administración del programa de capacitación y la evaluación del programa de capacitación.

Boletas: Sirven al trabajador, además de probar la relación laboral y los pagos recibidos del empleador, para reclamar del Instituto Peruano de Seguridad Social las prestaciones que éste otorga, para sus relaciones tributarias con el Estado y aun para sus relaciones con terceros.

Calidad del Servicio: La práctica empresarial viene sugiriendo desde ya hace un tiempo que un elevado nivel de servicio.

Control Interno: El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúen correcta y eficientemente, su ejercicio es previo, simultaneo y posterior.

Control Externo: Se entiende por control el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación

de ésta, con el objetivo de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.

Control Previo: Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

Compromiso: Es un acto emanado de autoridad competente que afecta total o parcialmente las asignaciones presupuestarias autorizadas por el calendario de compromiso, para el pago de obligaciones contraídas. Debe afectarse al correspondiente elemento de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible de la asignación presupuestaria mediante documento oficial.

Control: Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Cuadro de asignación de personal (CAP): Es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene los cargos necesarios a criterios de la alta dirección para el normal funcionamiento de una entidad, en base a la estructura vigente.

Declaración Jurada de Bienes y Rentas: La Declaración Jurada de Bienes y Rentas es la manifestación escrita presentada por quienes administran, disponen, custodian, captan y en general, bajo cualquier título, administran los bienes y recursos públicos, acerca de algunos aspectos de su condición patrimonial y financiera, comprometiendo su responsabilidad por las afirmaciones que realizan, en caso de eventual falsedad u omisión de información.

Economía: Es el uso adecuado de los recursos económicos escasos para producir bienes y servicios con un valor y distribuirlos entre los distintos en la entidad.

Dirección: Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Eficiencia: Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Evaluación de Cargos: Es un medio de determinar el valor relativo al cargo dentro de una estructura organizacional.

Evaluación del desempeño: La tarea de maximizar la productividad en una entidad no termina con el reclutamiento, la selección y la capacitación de personal. El cuarto paso en el proceso de proveer recursos humanos adecuados para una entidad es la evaluación del desempeño: el proceso de revisar la productividad pasada de un individuo para evaluar el aporte que ha hecho al alcance de las metas del sistema administrativo. Al igual que la capacitación, la evaluación del desempeño también recibe el nombre de revisión del desempeño y evaluación del desempeño: una actividad continua que se centra tanto en los recursos humanos antiguos como en los recién llegados. Su propósito principal es ofrecer retroalimentación al personal de la entidad sobre cómo pueden tornarse más productivos y útiles para la entidad en la búsqueda de la calidad.

Ética: Está constituida por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es “correcto”, lo cual puede ir más allá de lo que es “legal”.

Ingreso de personal: Es el llamado y la preselección de los candidatos a empleo para llenar una vacante. Su propósito es limitar un gran campo de posibles empleados a un pequeño grupo de personas del cual alguien eventualmente será contratado. Para ser eficaces, los encargados de llevar a cabo los procesos de selección deben considerar los siguientes aspectos: la vacante que están tratando de llenar, donde pueden ubicarse los recursos humanos potenciales, qué papel desempeñan las leyes en el trabajo de reclutar.

Manual de Organización y Funciones - MOF: Es un documento normativo de gestión Institucional que describe la estructura objetivo.

Funciones principales de cada dependencia, delimitando: naturaleza, amplitud campo de acción, interrelaciones, jerarquías y funciones internas y externas.

Motivación Humana: La Motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

Organización : Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Planillas: Son documentos contables que debe conservar el empleador conjuntamente con otros libros contables. Las Planillas deben ser autorizadas por las autoridades administrativas de trabajo del lugar donde se encuentra el centro de trabajo; los datos referentes al pago periódico de las remuneraciones deben ser anotados en las planillas.

Planificación: La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos.

Pruebas de interés vocacional: Son aquellas que intentan medir el interés de una persona para realizar varios tipos de trabajo. Se supone que algunas personas realizan unos trabajos bien, porque los encuentran interesantes.

El propósito básico de esta prueba es seleccionar un individuo para una vacante porque la mayoría de los aspectos del cargo le parecen interesantes.

Desplazamiento de Personal: El desplazamiento del personal, incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar sus conocimientos y experiencias, con el objeto de fortalecer la gestión institucional.

Régimen Disciplinario: un poder de la Administración Pública inherente a su organización que tiene por objeto castigar las conductas de los funcionarios públicos constitutivas de una infracción a la relación de servicio y que determinan una inadecuada satisfacción de los intereses públicos que la administración pública, como organización, tiene encomendados.

Rotación de Personal: Es la acción de regular dentro de períodos preestablecidos, que conlleva al desplazamiento del servidor a nuevos cargos, con el propósito de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar la existencia de “personal indispensable”.

5. Propuesta (Plan de Mejora)

Con la finalidad de superar las deficiencias evidenciadas, la Dirección Regional de Educación de Ancash deberá llevar a cabo las siguientes acciones:

- El titular de la Director Regional de Educación, deberá disponer la ejecución de auditorías anuales al sistema de recursos humanos de la entidad, a fin de garantizar el cumplimiento de las funciones que corresponde al personal y las medidas de coordinación acordados dentro de la institución.
- La oficina de administración, conjuntamente con la oficina de personal deberán realizar el proceso de evaluación del desempeño de los recursos humanos de la Dirección Regional de Educación Ancash, lo que implica el uso de métodos adecuados y pertinentes.
- Disponer la elaboración y ejecución de un plan de capacitación en el corto plazo en beneficio del personal en general e implementar políticas de incentivos orientados a la productividad.
- Planificar y ejecutar acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del personal con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia con el fin de optimizar los recursos con los que cuenta y cumplir con las metas y objetivos de la Dirección Regional de Educación.
- Implementar normas y políticas relativas al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, lo que generará un mejor proceso de adaptación designando adecuadamente los puestos, funciones y cargos; conllevando de esta manera al éxito en cuanto al manejo del sistema de recursos humanos.

6. Resultados

6.1. Análisis de encuestas

Respecto a los objetivos de la investigación.

Objetivo General

Analizar la influencia de la Auditoría de Recursos Humanos en la gestión de la Dirección Regional de Educación de Ancash durante el periodo 2016:

Tabla de contingencia Auditoría RH * Gestión administrativa

			Gestión administrativa					Total
			No sé	Insuficiente	Aceptable	Mayor grado	Plenamente	
Auditoría _RH	Insuficiente	Recuento	0	4	2	0	0	6
		% del total	0,0%	11,1%	5,6%	0,0%	0,0%	16,7%
	Aceptable	Recuento	5	3	10	0	0	18
		% del total	13,9%	8,3%	27,8%	0,0%	0,0%	50,0%
	Mayor grado	Recuento	0	0	4	4	2	10
		% del total	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	5,6%	27,8%
	Plenamente	Recuento	0	0	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%
Total	Recuento	5	7	16	4	4	36	
	% del total	13,9%	19,4%	44,4%	11,1%	11,1%	100,0%	

Interpretación: Según los funcionarios y los servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash que fueron encuestados, el 13.9% no sabe o desconoce de la gestión administrativa; el 19.4% dice que se aplica de forma insuficientemente la gestión administrativa; el 44.4% menciona que se aplica de forma aceptable la gestión administrativa; el 11.1% menciona que se aplica en mayor grado la gestión administrativa y otro 11.1% menciona que se aplica plenamente la gestión administrativa. Así también el 16.7% de los encuestados afirman que se aplica una auditoría de recursos humanos insuficiente; 50.0% dicen que se aplica una auditoría

de recursos humanos aceptable; el 27.8% menciona que se ejecuta una auditoria de recursos humanos en mayor grado y el 5.6% hace mención que se ejecuta plenamente una auditoria de recursos humanos.

Objetivos Específicos

a) Analizar la influencia de la Auditoria de Recursos Humanos hacia el logro de los objetivos de la Dirección Regional de Educación de Ancash.

Tabla de contingencia Auditoria RH * logro objetivos

			Logro objetivos				Total
			No sé	Insuficiente	Aceptable	Mayor grado	
Auditoria_RH	Insuficiente	Recuento	0	3	3	0	6
		% del total	0,0%	8,3%	8,3%	0,0%	16,7%
	Aceptable	Recuento	5	3	10	0	18
		% del total	13,9%	8,3%	27,8%	0,0%	50,0%
	Mayor grado	Recuento	0	0	4	6	10
		% del total	0,0%	0,0%	11,1%	16,7%	27,8%
	Plenamente	Recuento	0	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%
Total		Recuento	5	6	17	8	36
		% del total	13,9%	16,7%	47,2%	22,2%	100,0%

Interpretación: Según los funcionarios y servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash que fueron encuestados el 13.9% no sabe si se logran los objetivos; el 16.7% dice que se logran los objetivos de forma insuficiente; el 47.2% menciona que se logran los objetivos de forma aceptable y el 22.2% menciona que se logran los objetivos en un mayor grado.

Así también el 16.7% de los encuestados afirman que se aplica una auditoria de recursos humanos insuficiente; 50.0% dicen que se aplica una auditoria de recursos humanos aceptable; el 27.8% menciona que se ejecuta una auditoria de recursos humanos en mayor grado y el 5.6% hace mención que se ejecuta plenamente una auditoria de recursos humanos.

Objetivos Específicos

- b) Analizar la influencia de la Auditoria de Recursos Humanos en la mejora de la calidad del servicio y el fortalecimiento de la ética del empleado público.

Tabla de contingencia Auditoria RH * calidad del serv. y fortaleci. de la ética

		Calidad del serv. Fort. De la ética						Total	
		No sé	No se aplica	Insuficiente	Aceptable	Mayor grado	Plenamente		
Auditoria _RH	Insuficiente	Recuento	0	2	4	0	0	0	6
		% del total	0,0%	5,6%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%
	Aceptable	Recuento	5	1	2	10	0	0	18
		% del total	13,9%	2,8%	5,6%	27,8%	0,0%	0,0%	50,0%
	Mayor grado	Recuento	0	0	0	4	4	2	10
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	5,6%	27,8%
	Plenamente	Recuento	0	0	0	0	2	0	2
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	5,6%
Total	Recuento	5	3	6	14	6	2	36	
	% del total	13,9%	5,6%	13,9%	41,7%	13,9%	11,1%	100,0%	

Interpretación: Según los funcionarios y servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash que fueron encuestados el 13.9% no sabe de calidad de servicio y fortalecimiento de la ética; el 5.6% dice que no se aplica la calidad de servicio y el fortalecimiento de la ética; el 13.9% menciona que se aplica la calidad de servicio y el fortalecimiento de la ética de forma insuficiente; el 41.7% menciona que se aplica la

calidad de servicio y el fortalecimiento de la ética de forma aceptable; el 13.9% menciona que se aplica la calidad de servicio y el fortalecimiento de la ética en mayor grado y el 11.1% dice que se aplica plenamente la calidad de servicio y el fortalecimiento de la ética.

Así también el 16.7% de los encuestados afirman que se aplica una auditoria de recursos humanos insuficiente; 50.0% dicen que se aplica una auditoria de recursos humanos aceptable; el 27.8% menciona que se ejecuta una auditoria de recursos humanos en mayor grado y el 5.6% hace mención que se ejecuta plenamente una auditoria de recursos humanos.

Objetivos específicos

- c) Determinar la influencia de la Auditoria de Recursos Humanos en la optimización del uso de los recursos económicos del Estado

Tabla de contingencia Auditoria RH * Óptimo recurso

		Óptimo recurso						Total	
		No sé	No se aplica	Insuficiente	Aceptable	Mayor grado	Plenamente		
Auditoria _RH	Insuficiente	Recuento	0	2	4	0	0	0	6
		% del total	0,0%	5,6%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%
	Aceptable	Recuento	5	1	2	10	0	0	18
		% del total	13,9%	2,8%	5,6%	27,8%	0,0%	0,0%	50,0%
	Mayor grado	Recuento	0	0	0	4	4	2	10
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	5,6%	27,8%
	Plenamente	Recuento	0	0	0	0	2	0	2
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	5,6%
Total		Recuento	5	3	6	14	6	2	36
		% del total	13,9%	8,3%	16,7%	38,9%	16,7%	5,6%	100,0%

Interpretación: Según los funcionarios y servidores de la Dirección Regional de Educación de Ancash que fueron encuestados el 13.9% no sabe optimizar el uso de los recursos económicos del estado; el 8.3% dice que no se aplica la optimización del uso de los recursos económicos del estado; el 16.7% menciona que se aplica de manera insuficiente la optimización del uso de los recursos económicos del estado; el 38.9% menciona que se aplica la optimización de los recursos económicos del estado de forma aceptable; el 16.7% menciona que se aplica la optimización del uso de los recursos económicos del estado en mayor grado y el 5.6% dice que se aplica plenamente la optimización del uso de los recursos económicos del estado.

Así también el 16.7% de los encuestados afirman que se aplica una auditoria de recursos humanos insuficiente; 50.0% dicen que se aplica una auditoria de recursos humanos aceptable; el 27.8% menciona que se ejecuta una auditoria de recursos humanos en mayor grado y el 5.6% hace mención que se ejecuta plenamente una auditoria de recursos humanos.

7. Conclusiones

- La Auditoría de Recursos Humanos incide favorablemente en la gestión de la Dirección Regional de Educación de Ancash, la misma que está aplicando las Normas de Control Interno de manera insuficiente, así se observa que el 11.1% cumple plenamente con los trabajos según las normas y el 44.4% las cumple de forma aceptable, las que se detectan en la Auditoría de Recursos Humanos.
- La Dirección Regional de Educación de Ancash, no cumple con la evaluación del desempeño del personal, las que se detectan en la Auditoría de Recursos Humanos. Así se observa que el 47.2% cumple de manera aceptable con su aporte y el 22.2% lo hace en un mayor grado.
- Se ha evidenciado que la implementación de recomendaciones derivadas de informes de Auditoría de Recursos Humanos, contribuyen con el logro de los objetivos de la entidad.
- La Dirección Regional de Educación de Ancash, no capacita y entrena al personal adecuadamente, advirtiéndose que el 41.7% aplica de forma aceptable y el 11.1% aplica plenamente; lo que genera desmotivación e insatisfacción del personal y calidad en la prestación del servicio de manera deficiente, las mismas que son detectadas en la Auditoría de Recursos Humanos. Por lo que se ha determinado que la implementación de las recomendaciones derivadas del informe de Auditoría de Recursos Humanos conlleva al mejoramiento de la calidad del servicio y se direccionan hacia el logro de los objetivos de la entidad y el fortalecimiento de la ética del empleado público.
- La economía y las rendiciones de cuentas durante el periodo evaluado vienen siendo uno de los problemas que se tienen que corregir ya que el

38.9% ejecuta de forma aceptable la optimización de los recursos y el 5.6% efectúa las optimizaciones plenamente. Por lo que se ha determinado que la implementación de las recomendaciones derivadas del informe de Auditoría de Recursos Humanos mejora la optimización del uso de los recursos económicos de la Dirección Regional de Educación de Ancash.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, Luis (2006) *Gobernanza y Gestión Pública*. México. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Aldave & Meniz (2005) *Auditoría y control gubernamental*. Lima. Editora Gráfica Bernilla.
- Alvarez Chavez Víctor Hugo (2008) *Como Preparar una Tesis*, Ediciones Jurídicas, Perú.
- Arias, M.E. y Condo (1995) A. “El manejo de los recursos humanos y el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible”. *Revista INCAE*. Vol. III. Costa Rica.
- Chiavenato Idalberto (1994) *Administración de Recursos Humanos*, Segunda Edición, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2010) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc Graw Hill.
- Ballart, Xavier (2001) *Innovación en la Gestión Pública y en la Empresa Privada*. España. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Barzelay, Michael (2003) *La nueva gestión pública*, México. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Beas Aranda, José Luis (2010) *Eficiencia y efectividad empresarial*. Bogotá. Editorial Norma.
- Bedoya Sánchez, Enrique (2003) *Tesis: La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas*. Presentado por optar el grado de Magister en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Committee of Sponsoring Organizations - COSO.
- Gutiérrez Palomino, Rosa (2007) *Tesis: Auditoría de la Administración de Recursos Humanos en el Hospital Regional de Ayacucho*. Presentado para optar

el grado de Magíster en Servicios de Salud en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand SA. (2004) Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.
- Marchiaro, Rafaelino Enrique (2010) El derecho municipal y regional como derecho posmoderno: Casos, método y principios jurídicos. Buenos Aires. Editora Ediar.
- Marte Díaz, Joaquín (2009), Tesis: Auditoria de Recursos Humanos, en el Ayuntamiento del Distrito Nacional. Presentada para optar el grado de Magister en Gestión Pública, en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra de Santo Domingo.
- Meléndrez Quezada, Jorge R. (2003) “Auditoria de Recursos Humanos” Ed. Iberoamericana, México.
- Perezgrovas Cubas, Alicia (2004) Tesis: Enfoque de Auditoria en la Administración del Factor Humano: Caso “El Rehilete”, presentada para obtener el grado de Maestro en Auditoría en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de México.
- Terry, George (2010) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Villoría, Manuel (1999) “Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas: Instrumentos de actualización Estratégica” España.
- William B. Werther, Jr./HEITH Davis (1991) Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición, México.
- William B. Werther, Jr. y HEITH Davis (1995) “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Ed. Me. Graw Hill.

ANEXOS

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD – SAD HUARAZ

Cuestionario

Agradeceré a usted responder este cuestionario, su aporte será muy importante para estudiar la influencia de la auditoría de recursos humanos en la gestión de la Dirección Regional de Educación de Ancash.

I.- GENERALIDADES.- Los datos se utilizarán en forma confidencial, anónima y acumulativa, es importante que proporcione información veraz, sólo así, serán útiles.

1. Género: Masculino Femenino

2. Edad:

- a) De 18 a 25 años
- b) De 26 a 33 años
- c) De 34 a 40 años
- d) De 41 a más

3. ¿Cuál es su condición laboral?

- a) Nombrado
- b) Contratado

4. ¿Cuál es su grado de instrucción?

- a) Secundaria Completa
- b) Técnico
- c) Universitario
- d) Maestría

e) Doctorado

5. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

a) Titular

b) Jefe de área

c) Especialista

d) Técnico

6) ¿En cuál de los siguientes intervalos está su ingreso mensual en soles?

a) [750-1200] b) [1201 a 1650] c) [1651 a 2100] d) [2101 a 2550]

e) [2551 a más]

II.- De los siguientes aspectos de la influencia de la Auditoría de Recursos Humanos en la gestión de la Dirección Regional de Educación de Ancash, califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

Valor	Descripción
1	Insuficiente
2	Aceptable
3	En mayor grado
4	Plenamente
5	No sé

Auditoría de recursos humanos						
Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica la auditoría de recursos humanos en la Dirección Regional de Educación de Ancash?					
2	¿Tiene conocimiento de los objetivos de la auditoría de recursos humanos?					
3	¿Las actividades de la auditoría de recursos humanos están bien planificadas?					
4	¿Tiene conocimiento de lo que la auditoría de recursos humanos busca para la institución?					
5	¿Cree que la auditoría de recursos humanos es adecuada para los fines de la entidad?					
6	¿Para realizar la auditoría de recursos humanos, se tiene a disposición los recursos humanos, financieros y económicos suficientes?					
7	¿La entidad implementa las recomendaciones derivadas de la auditoría de recursos humanos?					

Gestión						
N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿La entidad logra sus objetivos trazados?					
2	¿En el área se encuentran debidamente difundidas las responsabilidades que le corresponden?					
3	¿Cómo define la calidad de los servicios que presta la entidad?					
4	¿La entidad promueve el fortalecimiento de los valores institucionales?					
5	¿La entidad optimiza los recursos financieros, económicos y humanos?					
6	¿La entidad tiene por política la planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación?					
7	¿La entidad implementa políticas de mejora continua?					