

PLAN DE TESIS:

“AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS: SOPORTE PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL EFICAZ”

AUTOR:

DR. CPCC DOMINGO HERNANDEZ CELIS

COAUTOR:

PERCY QUICO MALDONADO PIMENTEL

EQUIPO DE INVESTIGACION:

ANA APOLONIA VALLEJOS SOTO

JULIA PAOLA HERNANDEZ-CELIS VALLEJOS

LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS

ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Los gobiernos locales dentro de la organización del estado vienen prestando una serie de servicios públicos a la población en general; sin embargo estos gobiernos municipales no han realizado una auditoría aplicada a examinar las actividades, funciones, procedimientos y políticas del personal; asimismo no disponen de información que les permita determinar la relación entre servicios prestados al público y recursos empleados para dicho fin; tampoco disponen de información que les permita identificar en que medida el proceso, resultado y seguimiento de las recomendaciones en la Auditoría de los Recursos Humanos facilitan la eficiencia, economía y efectividad de las actividades institucionales.

La auditoría de Recursos Humanos no evalúa la capacidad técnica de los profesionales, pues esta ha sido adquirida en centros de estudios universitarios y técnicos; en consecuencia no cabe discutirlo, si no que se encarga de identificar en que medida han examinado los procesos ,resultados y seguimiento de las recomendaciones que han efectuado en la Auditoría de Recursos Humanos , es decir respecto a las decisiones tomadas, a los controles internos establecidos, a la ejecución de operaciones en la calidad deseada y al menor costo; en general al cumplimiento de sus responsabilidades que hayan contribuido a la optimización de la economía, eficiencia, efectividad y consecuente cumplimiento de la gestión municipal

De forma general, se puede plantear que la aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de la Auditoría de Recursos Humanos permite detectar las deficiencias en la aplicación práctica de las políticas de Recursos Humanos. Estas están relacionadas principalmente con el bajo nivel de participación de los trabajadores, las deficiencias en el

flujo de RH, los inadecuados sistemas de trabajo y las insuficiencias en el sistema de compensación, provocando resultados negativos en la Gestión estratégica eficaz. La no existencia de la planeación estratégica constituye la debilidad que mayor incidencia tiene en la Gestión Estratégica Municipal Eficaz pues de ella depende la proyección de los recursos humanos y su tratamiento en la organización.

La Auditoría de Recursos Humanos no soluciona directamente los problemas, sino que, los detecta e informa a través de sus recomendaciones, a los responsables de conducir la institución municipal, para que tomen las decisiones correspondientes.

Estos conceptos aparentemente son muy amplios y difíciles de llevarlos a efecto, debido principalmente a su gran alcance y a los recursos que deben disponer para examinar y evaluar a la organización debido a que todavía no se han uniformizado los criterios y/o parámetros para enfocar su alcance y contenido. Esta situación constituye un reto para la gerencia vinculados con la evaluación de la auditoría de Recursos humanos, por que exige que estos logren su asesoramiento justamente en el área de evaluación de eficiencia del personal.

1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

DELIMITACION ESPACIAL:

El trabajo de investigación será desarrollado en base a la información que proporcionen las municipalidades de la Región Ica.

DELIMITACION TEMPORAL:

Es una investigación que nos permitirá evaluar el pasado (últimos tres años) y proyectar su incidencia en el futuro de estas municipalidades.

DELIMITACION SOCIAL:

La investigación comprenderá a directivos, funcionarios y trabajadores de las Municipalidades de la región Ica.

DELIMITACION CONCEPTUAL:

Fundamentalmente, la investigación se realizará alrededor de los siguientes variables:

- a) Gobiernos locales
- b) Auditoría de Recursos Humanos
- c) Gestión

1.3 PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿De que manera la Auditoría de Recursos Humanos puede constituir una herramienta para la gestión estratégica eficaz de las Municipalidades?

1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS

1. ¿Cual es la forma de organizar el **proceso de la Auditoría de Recursos Humanos** para que contribuya en la eficiente gestión estratégica institucional?
2. ¿Cómo utilizar los **resultados de una Auditoría de Recursos Humanos** en el marco de las políticas de administración del personal, contribuyendo en la economía institucional?
3. ¿De que manera realizar el **seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría de Recursos Humanos** en el marco del sistema de control interno para facilitar la efectividad institucional?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Formular el planeamiento, ejecución e informe de la Auditoría de Recursos Humanos, de tal manera que se constituya en el soporte que necesita la gerencia para facilitar la gestión estratégica eficaz de las Municipalidades.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar un programa para evaluar el **proceso de la Auditoría de Recursos Humanos**, cuyos resultados serán utilizados por la gerencia para facilitar la gestión estratégica eficiente.
2. Identificar las tácticas y estrategias para utilizar los **resultados de una Auditoría de Recursos Humanos**, en el marco de las políticas de administración del personal, de tal modo que contribuya a la economía institucional.
3. Definir las formas como concretar el **seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría de Recursos Humanos**, en el marco del sistema del control interno, para facilitar la efectividad institucional.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.5.1. JUSTIFICACION

Las razones por las cuales se realiza esta investigación es:

- Ubicar y explicar los fundamentos teóricos que se sustenten sobre la base de una investigación bibliográfica que permita organizar, analizar y realizar el seguimiento de la ejecución de las recomendaciones de la Auditoría de Recursos Humanos como soporte para una gestión estratégica municipal eficaz.
- Estimular la iniciativa de futuras investigaciones que se desglosen del presente trabajo de investigación y como aporte para los gobiernos locales y regionales.

1.5.2. IMPORTANCIA

La importancia del presente trabajo de investigación permitirá

- Reafirmar analizar y aplicar los conocimientos adquiridos en el campo académico, científico y social, tomando en consideración que uno de los fines primordiales de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal es la investigación científica, el estudio a realizar busca contribuir con el presente trabajo para la reconvención permanente del profesional.
- Aportar la proyección de estos conocimientos, conclusiones y recomendaciones como aplicación de una herramienta de evaluación y control como es la auditoría de recursos humanos, para saber el desempeño de sus actividades, funciones, procesos y procedimientos en el marco de la gestión estratégica municipal.

1.6. LIMITACIONES

En el trabajo a realizar, podrían presentarse las siguientes limitaciones:

- a) Falta de Manuales de Políticas de Personal. La mayoría de las municipalidades no disponen de este documento. Las políticas las transmiten oralmente de los directivos a los funcionarios.
- b) Falta de acceso a los Cuadros de Asignación de Personal, Planillas de Remuneraciones; Manuales de Funciones, Manuales de Procedimientos y otros documentos relacionados con los recursos humanos de las municipalidades.
- c) Falta de normatividad directa relacionada con la Auditoría de Recursos Humanos.

1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPOTESIS PRINCIPAL:

La Auditoría de Recursos Humanos se constituirá en soporte para la gestión estratégica eficaz de las municipalidades, mediante la evaluación objetiva, independiente y sistemática de las funciones, procesos y procedimientos que realizan los directivos, funcionarios y personal en general, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía de dichos recursos.

HIPOTESIS ESPECÍFICAS:

1. Si la auditoría de Recursos Humanos es un instrumento de evaluación y control; entonces es necesario organizar el proceso de auditoría de Recursos Humanos a realizarse, para facilitar la eficiencia de la gestión estratégica institucional.
2. Si una auditoría de recursos Humanos facilita resultados positivos y negativos; entonces, dichos resultados deben analizarse en el marco de las políticas de administración del personal para que contribuyan en la economía institucional.
3. Si la Auditoría de Recursos Humanos es un soporte para la gestión estratégica Municipal; entonces es fundamental el seguimiento de la ejecución de las recomendaciones en el marco del sistema del control interno, para que facilite la efectividad institucional.

1.8. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

X. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

INDICADORES :

X.1. PROCESO DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

X.2. RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

X.3. SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

VARIABLES DEPENDIENTE :

Y. GESTIÓN ESTRATEGICA EFICAZ

INDICADORES:

Y.1. EFICIENCIA INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Y.2. ECONOMIA INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Y.3. EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

VARIABLE INTERVINIENTE:

Z. GOBIERNOS MUNICIPALES

INDICADORES:

Z.1. PROCESO DE GESTIÓN MUNICIPAL.

Z.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Z.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

RESUMEN:

VARIABLE INTERVINIENTE		VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE
Z	+	X	=	Y
GOBIERNOS MUNICIPALES	+	AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	=	GESTIÓN

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes bibliográficos de la investigación están dados por las siguientes referencias:

- 1) García Domínguez, Pedro (2005) Tesis: “**Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial**”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Católica de Chile. Este documento contiene la justificación, normas, proceso y procedimientos para llevar a cabo la auditoría de gestión de recursos humanos en las empresas y la forma como son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.
- 2) Ramírez Villacorta, Josefina (2005) Tesis: “**Auditoría Financiera: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial**”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de México. Este documento contiene la justificación, normas, proceso y procedimientos para llevar a cabo la auditoría financiera en las empresas y la forma como son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.
- 3) Liñán Salinas, Elcida Herlinda (2002) Tesis: “**Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una Universidad Pública**”. Presentada para obtener el Grado de Maestro en Auditoría Contable y Financiera en la Universidad Nacional Federico Villarreal. La autora presenta el marco filosófico y doctrinario de los principios, normas y procedimientos de las acciones de control que deben llevarse a cabo en el marco de una auditoría integral, como medio para mejorar la gestión institucional.
- 4) Peña Wong, María Felicita (2005) Tesis:” **Gestión Corporativa con Benchmarking, para la competitividad de la Banca Estatal**”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este documento, la autora define como las normas y procedimientos de la gestión

corporativa y el benchmarking pueden facilitar la competitividad de la banca estatal peruana.

5) Guardia Huamaní, Jaime (2003) Tesis: “**El Nuevo Marco de la Auditoría Interna y su influencia en la optimización del Gobierno Corporativo de las Universidades Públicas**”. Presentada para optar el Grado de Maestro en auditoría Integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Esta tesis está referida al estudio de las normas de la auditoría interna y la forma como influye en la eficiencia, eficacia y economía del gobierno corporativo de las universidades

6) Pérez Hernández, Daniela (2004) Tesis “**Auditoría interna y control interno: Su aplicación en una universidad nacional**”. Presentada para optar el Título de Contador Público en la Universidad de San Martín de Porres. En este documento la autora relaciona los principios, normas y procedimientos del control interno con el trabajo del auditor interno para facilitar el control efectivo y el buen gobierno de una universidad nacional.

7) González carvajal Alejandro (2000) “**Auditoría de la Administración de recursos Humanos en el hospital Militar**”.presentado para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. El autor presenta la organización y la administración de recursos humanos, las políticas e instrumentos técnicos, el marco filosófico - doctrinario de las normas, y procedimientos de las acciones de auditoria que deben llevarse a cabo en el marco de una auditoría administrativa, como medio para mejorar la gestión institucional.

8) León Flores, Gilberto y Zeballos Cardich, José (1999) “**El proceso Administrativo de Control Interno en la Gestión Municipal**”.presentado para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Los autores presentan, las políticas e instrumentos técnicos, normas y procedimientos de las acciones de control interno que deben llevarse a cabo en el marco de un control interno, como medio para mejorar la gestión institucional.

2.2. RESEÑA HISTÓRICA

2.2.1 **HISTORIA DE LOS MUNICIPIOS**

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

El termino se adopta con mayor trascendencia, entre los pueblos conquistados por Roma, debido a que el imperio al poseer una autonomía propia y constituir un instrumento de transferencia de costumbres, le resultaba fácil imponer leyes y códigos a los pueblos dominados.

Es importante señalar la forma de autoridad colectiva que surgió para hacer viable el municipio, en su funcionamiento y evolución recibió diversas denominaciones, hasta que dicha autoridad alcanzó a llamarse ayuntamiento o municipalidad (Corporación que administra el Municipio).

Los municipios y con ellos los ayuntamientos, surgen en América en la medida que tienen un desarrollo relativo en España, donde funcionaban como instancias de administración local, con autonomía y autogobierno.

En 1894, se establece en la isla de Santo Domingo el primer cabildo de América, y cincuenta años después se establecen los municipios en Cádiz y Venezuela.

En el caso específico del Perú., los gobiernos locales vienen jugando un Rol importante en la gobernabilidad y organización comunal desde la fundación de la República, si se toma en cuenta que los municipios como tales, constituían el control de decisión política, económica y social de la organización comunal, cuya regulación legal está establecido en la constitución política del Perú y la leyes.

Hoy en día en el caso nuestro, los municipios y su dirección no son el resultado de un estado de consciencia social, sino que en su génesis se encuentran como elementos determinantes, el predominio de la acción y conveniencia política. Es decir, no son cabildos que surgieron a consecuencia de un estado de consciencia de la comunidad civil en virtud de su desarrollo, sino que a ello los impulsó el compromiso y el interés político. (1)

2.2.2 HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS:

En toda época de la historia, la gestión de los recursos humanos a nivel del Estado ha merecido atención especial de filósofos, tratadistas de Derecho Público y estudiosos del pensamiento administrativo. La legislación, jurisprudencia y doctrina de Derecho Administrativo comparado, admite como términos con el mismo significado los conceptos de Función Pública, Servicio Civil y gestión de Recursos Humanos.

Se dice que toda organización para alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz, se concentra con mayor énfasis en aquellos recursos que le son más problemáticos, difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y atención dada a los recursos más fáciles y abundantes.

Los Recursos Humanos hace algunos años, constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes. Era muy común encontrar en las puertas de las fábricas y de las construcciones, un contingente enorme de asiduos candidatos que aguardaban penosa y largamente a que se les atendiera. Hasta aquella época, los recursos humanos disponibles de las organizaciones.

La administración pública, como entidad generadora y propiciadora de servicios no es ajena al señalado aumento del interés por la persona. La misma se ubica en el marco de reformas y modernización del Estado, que como el nuestro, viven muchos otros países de América Latina.

De esta forma, **EDUARDO COBAS**, muy atinadamente nos dice: " El objetivo general del cambio en el papel del Estado como mecanismo estratégico para elevar la competitividad de los sectores productivos, se está produciendo simultáneamente con profundos y a menudo vertiginosos cambios tecnológicos en los procesos y los estilos de trabajo, todo lo cual está transformando e introduciendo aspectos que exceden la

Capacidad de respuestas del modelo de funcionamiento tradicional del sector público.

La adecuación a estos cambios exige la incorporación de los funcionarios públicos a los nuevos procesos y modernas técnicas de administración y gestión, con el doble propósito de fomentar, por un lado, su profesionalización, el desarrollo personal, la carrera administrativa y la satisfacción con el trabajo, y por otro lado apuntalar con su experiencia y conocimientos actualizados, los objetivos particulares de elevar la eficacia, eficiencia y economía en el cumplimiento de los cometidos sustantivos, desde un enfoque en el cual la calidad de los servicios puede objetivarse en una renovada confianza por parte de la ciudadanía, al mismo tiempo usuaria, contribuyente y único beneficiario de los planes y programas públicos.

La Reforma del Estado en el Perú. exige la revalorización de la función pública, el fortalecimiento de la participación social y el establecimiento de fronteras

precisas, entre lo que corresponde al Estado y lo que es competencia del sector privado.

Los gobernantes reconocen las debilidades institucionales de nuestra sociedad, subdesarrollada y tercermundista, con sus urgencias y volatilidades, fuertemente enraizadas en el conyunturalismo, definen el perfil de nuestra administración pública, supernumeraria, con una cultura burocrática redundante y poco productiva en termino de calidad de los servicios que se ofrecen, con baja estima, bajo rendimiento y baja remuneración de los funcionarios y servidores públicos, autoritarismo en la cadena de mando y especialización difusa de las organizaciones.

De ahí el compromiso con el cambio y el mejoramiento de la capacidad de respuesta del Estado, en este contexto mundial de cambios vertiginosos y repentinos, que por momento nos dejan ver el futuro con cierta incertidumbre, pero ante el cual con espíritu indomable y previsor no podemos perder de vista, que en la preparación, capacitación y entrenamiento de los recursos humanos descansan grandemente. nuestras potencialidades de desarrollo y competitividad.

Es Weber quien elabora el modelo legal-racional del que se desprendió toda la conceptualización de la burocracia y que a su vez a servido para forjar una teoría y una practica profesionalizada y basada en el principio del merito que especifica, que para cada cargo que pueda existir en una organización determinada debe encontrarse a la persona mejor calificada para desempeñarlo con el mejor grado de idoneidad. El principio del merito personal postula que las oportunidades de trabajo y el mejoramiento dentro de este, se acuerden a favor de las personas que presenten los mejores índices de

capacidad, experiencia, aptitudes, disposición, rendimiento y disciplina, entre otros factores, en relación con los requisitos de los cargos.

EL destacado especialista español de la administración, RAFAEL BAÑÓN, ha reflexionado en el sentido de que . No basta, pues, con la aplicación de la ley; hay que tener organizaciones capaces de diagnosticar, predecir y reaccionar con elasticidad a los cambios que se produzcan en el entorno, Si además tienen que hacerlo siendo competitivas en el plano económico, siendo eficientes en el empleo de los recursos y proporcionando servicios de calidad, y todo ellos protegiendo la primacía de la ley y la igualdad de los ciudadanos, esta claro que el cuadro administrativo y la acción pública han cambiado respecto a los modelos precedentes.

En todo este mundo nuevo que arrastra y sumerge al otro, el buen uso del capital humano se vuelve fundamental. El recurso esencial, el que va a dar la diferencia a largo plazo, ya no es el recurso material, el de la tierra o de las materias primas, cuyo acaparamiento ha sido objeto de tantas luchas; ya no es siquiera el recurso financiero, es el recurso humano, no por su número sino por su calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo. Tenemos hoy en día ejemplos extraordinarios con el tremendo empuje de la potencia de los países del suroeste asiático,, Japón por supuesto, y desde ahora Corea del Sur y Taiwan, países pobres, sin materias primas ni recursos naturales tradicionales, que supieron invertir masivamente y con visión en la educación y al mismo tiempo lograron movilizar a esta mano de obra ingeniosa y disciplinada para objetos tangibles del desarrollo.

Para la eficaz ejecución y la continuidad de los programas de desarrollo del país, es

indispensable que el Estado cuente con una administración pública idónea y ágil, que conduzca a la racionalización de todos los procesos y servicios que corresponda cumplir al gobierno nacional.

Considerada uno de los medios más eficaces para contribuir a dicha racionalización, así como a la institucionalización de la administración pública, es la instauración del servicio civil y carrera administrativa lo que

Garantice adecuados procedimientos de selección, estabilidad, retención, capacitación y promoción de los servidores públicos meritorios.

Un adecuado sistema de servicios civil y carrera administrativa, puede contribuir a la erradicación de los privilegios y discriminaciones y algunas relaciones de trabajo justas y armoniosas entre el poder ejecutivo y los servidores públicos, lo que desarrolla la honestidad administrativa y los principios de moralidad pública en todas las instituciones del Estado.

Por que los actos de la administración pública, deben responder al principio de legalidad y todo funcionario al ejecutarlos debe ceñir el ejercicio de sus funciones al más elevado régimen de ética y moral pública.(2)

2.2.3 HISTORIA DE LA MODERNA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL:

No podremos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer está como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin

de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función

Tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo.

(2) IBID; P-22-27

Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

2.2.4 HISTORIA DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:

La auditoria administrativa, nos dice William P. Leonard: “Es un examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de una compañía, institución o dependencia o de cualquier componente de ellas y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos”. Apreciamos en esta definición que si bien la auditoria de recursos humanos es solo una de las áreas que cubre la auditoria administrativa, constituye también el ámbito vital y crítico de la organización. En los diversos métodos de auditoria administrativa se analizan diferentes factores que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el factor de los recursos humanos, como un elemento integrador y dinámico. Es por ello que la practica periódica de auditorias en esta área permite además de las ventajas de un constante análisis comparativo obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones así como señalar las fallas destacando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de un organismo social.

2.3. BASE LEGAL

Las normas a considerar son las siguientes:

1. Normas Internacionales

- a) Normas de la Organización Internacional del Trabajo
- b) Derecho laboral comparativo
- c) Normas Internacionales de Auditoría
- d) Normas Internacionales de Contabilidad

2. Normas nacionales

- a) Constitución Política del Perú
- b) Código Civil

- c) Ley de Fomento del Empleo
- 3. Ley N° 27972 - Ley Orgánica de municipalidades. Que regula la Actividad y Servicios municipales.
- 4. Normas de Auditoría
- 5. Normas contables
- 6. Normas tributarias

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. MUNICIPALIDADES

INTRODUCCION

Municipalidad conocida antiguamente como ayuntamiento, encargada de administrar el municipio.

Los Municipios se crean a través de la ley , en tal sentido se establecen como personas o ciudades donde sus funciones, servicios y atribuciones quedan definidos en la constitución (ART.194,195), demás leyes posteriores (LEY 29792; 27682) que modifican en parte la primera y que según esta, los municipios constituyen personas jurídicas con patrimonio propio y con capacidad para realizar todos los actos jurídicos que fuesen necesarios o útiles para el cumplimiento de sus fines, en la forma y con las condiciones que la constitución y las leyes determinen. Así como vista la ley No. 27972 ley orgánica municipal sobre su autonomía. La importancia de los municipios dentro de la ordenación del territorio es elevada. Constituyen la unidad política primaria de la organización del estado y por sus características, las entidades más cercanas a los ciudadanos.

Su localización entre la población y el estado le otorga un perfil crucial, dirigido a estimular y generar procesos sociales encaminados al mejoramiento de la vida en las

áreas geográficas en las que están. De donde se desprende su protagonismo como catalizadores de necesidades de las comunidades , las cuales tienen en los municipios la entidad política más representativa de sus demandas cotidianas.

2.4.2 GOBIERNO MUNICIPAL Y GLOBALIZACIÓN

La Globalización como proceso político, social y económico, genera transformaciones en los recursos humanos, materiales y financieros de las organizaciones publicas y privadas de los países participantes en ese tipo de proceso y en aquellos que están en vías de lograr ese tipo de acuerdo a nivel regional, continental o mundial.

Las contradicciones que produce el denominado proceso de globalización, tiene una enorme importancia para América Latina , por la presión que produce en el marco de políticas económicas internacionales tendentes a reducir y unificar aranceles, eliminar subsidios, desmantelar los grados de protección a los Sectores Industriales manufactureros internos y llegar a los empresarios en el juego de la oferta y la demanda del mercado Internacional.

En los últimos años se han producido profundas transformaciones en las relaciones económicas, sociales y políticas entre las naciones. Para adaptarse a los cambios, en nuestro país , se ha tomado un conjunto de medidas estructurales tendentes a reformar la economía. Importantes progresos se han logrado, al tiempo que queda pendiente, su profundización y consolidación.

Se ha hecho necesario una política económica, en la que se tome en cuenta la capacidad de los sectores industriales ante el proceso de apertura y competencia

exterior. Pero vivimos tiempos en que los cambios se producen con una rapidez difícilmente imaginable años atrás. Esto demanda una dinámica de análisis, revisión y mejoramiento continuos del funcionamiento del aparato productivo Nacional, del marco regulatorio que norma y de las modalidades de inserción en el entorno Internacional.

Ese entorno, caracterizado por la generalización de los procesos de integración económica y por la creciente globalización de las economías, será convertido en un factor determinante para el devenir de las naciones. Ignorarlo implicaría el riesgo de aislamiento y marginación en el escenario internacional, con costos sociales y económicos difícilmente soportables.

Tanto el sector publico peruano, como el sector productivo nacional, están inmersos en un intenso proceso de reformas para adecuar sus estructuras, políticas, sistemas y normas organizacionales para el año 2011 estar en condiciones de participar en el Tratado de Libre Comercio (T.L.C.), que busca englobar a todo el continente americano. La persecución de ese objetivo compromete a los gobiernos de nuestro continente a planificar en base a una estrategia de desarrollo que contemple la globalización de sus economías y Estados. Por supuesto este proceso también incluye el manejo de los recursos humanos.

La eficacia de la economía real para tomar ventajas de la inserción Internacional del país, dependerá agudamente de la calidad y eficacia de la gestión del Sector público Peruano. En este amplio contexto de nuevas realidades Internacionales, las perspectivas de desarrollo de un país, están conformadas primordialmente por el conjunto del factor de los recursos, especialmente en la calidad de los recursos humanos y del KNOW- HOW productivo. Imprescindibles

para la competitividad y la eficiencia. Los Gobiernos municipales, pertenecen a la Administración Pública Autónoma y Descentralizada del Estado Peruano.

¿CUALES SON CINCO RAZONES IMPORTANTES DE GESTIÓN MUNICIPAL?

- Los Gobiernos municipales, pertenecen a la Administración Pública Autónoma y Descentralizada del Estado Peruano.

Es indispensable que el Estado cuente con una administración pública idónea y ágil, que conduzca a la racionalización de todos los procesos y servicios que corresponda cumplir al gobierno nacional Para la eficaz ejecución y la continuidad de los programas de desarrollo del país,.

- los municipios constituyen personas jurídicas con patrimonio propio y con capacidad para realizar todos los actos jurídicos que fuesen necesarios o útiles para el cumplimiento de sus fines, en la forma y con las condiciones que la constitución y las leyes determinen. Así como vista la ley No. 27972 ley orgánica municipal sobre su autonomía.

- La importancia de los municipios dentro de la ordenación del territorio es elevada. Constituyen la unidad política primaria de la organización del estado y por sus características, las entidades más cercanas a los ciudadanos.

- Catalizadores de necesidades de las comunidades , las cuales tienen en los municipios la entidad política más representativa de sus demandas cotidianas.

- Los principales servicios prestados por los municipios en las ciudades, giran

entorno al control, reglamentación y asistencia a la comunidad, es decir, que son servicios orientados a asistir, según la situación administrativa, a: Registro civil, recolección de basuras, limpieza de calles, parques, mercados, construcción de obras públicas, licencia de construcción, regulación y prestación de servicio de transporte, regulación y prestación de servicio de agua potable, planificación y regulación urbana, ornato y embellecimiento, deporte y recreación y policía municipal entre otros.

¿CUALES SON LAS CINCO RAZONES DE GESTIÓN ESTRATEGICA MUNICIPAL MÁS IMPORTANTES?

- Enfocar la mejor gestión. Permite a la municipalidad enfocarse en asuntos de gestión más ampliamente.
- Acelerar los beneficios de reingeniería.
- Compartir riesgos.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- La gestión estratégica municipal es aplicable a diferentes áreas de la organización, como por ejemplo, personal, compras, mercadeo etc.

¿QUE LOGRA LA MUNICIPALIDAD CON LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS?

Logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos en virtud de la *catalización de necesidades efectivas y eficientes a la población*.

¿CUALES SON LOS ALCANCES DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL?

La transformación de la gestión de los Recursos Humanos contribuirá a la modernización y eficiencia de las Municipalidades, optimizando la calidad y el rendimiento de todo su personal a través de la capacitación continua, técnica y

gerencial. Normalizando, institucionalizando y automatizando los sistemas de selección, medición, sistemas ético-disciplinarios, motivación y seguridad laboral, a fin de satisfacer las necesidades del municipio y rescatar la imagen institucional.

LOS SERVICIOS MUNICIPALES:

Los principales servicios prestados por los municipios en las ciudades, giran entorno al control, reglamentación y asistencia a la comunidad, es decir, que son servicios orientados a asistir, según la situación administrativa, a: Registro civil, recolección de basuras, limpieza de calles, parques, mercados, construcción de obras públicas, licencia de construcción, regulación y prestación de servicio de transporte, regulación y prestación de servicio de agua potable, planificación y regulación urbana, ornato y embellecimiento, deporte y recreación y policía municipal entre otros.

BENEFICIOS DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS MUNICIPALIDADES:

- Garantiza la obtención de las metas y objetivos de la entidad, definidos por los países Asia Pacifico Sur (A.P.S), como el activo más importante de toda organización.
- Determina el uso eficaz y eficiente de estos recursos en la obtención de las metas y objetivos.

La municipalidad se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización,

Disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

Aplicar el talento y los recursos de la organización a las áreas claves.

Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de servicios.

RIESGOS QUE PRESENTA LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS:

- Riesgo Inherente: producido por una omisión involuntaria de la entidad o del auditor.
- Riesgo de Detección: un hallazgo o irregularidad no identificado (a) por el auditor.
- Riesgo de Muestreo: el auditor trabaja con datos surgidos de una muestra del universo de la entidad, pudiendo excluir evidencias importantes no seleccionadas.

Estos riesgos naturales de la auditoria son disminuidos, cuando el personal de auditoria seleccionado reúne la experiencia y capacidad, para la aplicación rigurosa de las técnicas de auditorias, que permitirán la formación de evidencias competentes y oportunas.

En la actualidad uno de los objetivos mas buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al público;

2.4.3 RECURSOS HUMANOS

2.4.3.1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las

fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

2.4.3.2 ASPECTO FINANCIERO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Actualmente, cuando se habla de recursos humanos, los especialistas lo consideran como el capital humano. Esto conlleva a considerarlo como una de las inversiones más importantes dentro de la empresa. En ese sentido si las empresas quieren disponer del mejor cuadro de directivos, funcionarios, trabajadores operativos y otros, tiene que disponer del financiamiento necesario para entrenar, capacitar y perfeccionar a dicho personal.

La utilización de recursos humanos por parte de una empresa conlleva a tener costos laborales, expresado en las remuneraciones, tributos y otros que son de cargo de los empleadores. El desarrollo de actividades laborales del personal, origina gastos para el pago de los beneficios sociales de los trabajadores, como vacaciones, gratificaciones, compensación por tiempo de servicios y otros.

2.4.3.3 ASPECTO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

El aspecto laboral de las empresas conlleva muchos aspectos a considerar, como por ejemplo:

- a) Obligaciones y derechos del empleador
- b) Obligaciones y derechos del trabajador
- c) Supervisión y control por parte del Estado
- d) Intervención del Poder Judicial

2.4.3.4 ASPECTO TRIBUTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El aspecto tributario de los recursos humanos, nos lleva a tener en cuenta las siguientes situaciones:

- a) Cumplimiento de obligaciones formales
- b) Cumplimiento de obligaciones sustanciales

- c) Planeamiento de los tributos laborales
- d) Auditoría tributaria de la obligaciones laborales

2.4.3.5 ASPECTO CONTABLE DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este aspecto, lo que se debe considerar es lo siguiente.

- a) Valuación de los costos y tributos laborales
- b) Registro contable mediante el Plan Contable General Revisado
- c) Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad
- d) Reglamento de Información Financiera

2.4.4 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

2.4.4.1 FILOSOFIA Y DOCTRINA DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

La Auditoría de Recursos Humanos, es en esencia y por naturaleza un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de los recursos humanos, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el entorno e interno de las municipalidades.

BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE RR.HH.:

- a) Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- b) Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- c) Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- d) Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- e) Detecta problemas críticos de personal.

- f) Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- g) Reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- h) Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal.
- i) Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

Dentro de la doctrina de la Auditoría de Recursos Humanos, se pueden considerar los siguientes elementos:

- a) Proceso de la auditoría
- b) Planeación de la auditoría
- c) Alcance
- d) Objetivo
- e) Memorando de planeamiento
- f) Ejecución de la auditoría
- g) Programas de auditoría.
- h) Procedimientos de auditoría.
- i) Técnicas de Auditoría
- j) Evidencia de auditoría
- k) Informe de auditoría
- l) Hallazgos de auditoría.

2.4.4.2 PROCESO DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

2.4.4.2.1. PLANEACION DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

BASES PARA LA PLANEACION:

La planeación de un trabajo de auditoria no puede hacerse en abstracto; cada trabajo tiene características y peculiaridades propias que exigen que los procedimientos de

auditoría sean adaptados a las condiciones específicas de cada situación. Por consiguiente, la planeación de un trabajo de auditoria requiere conocer los antecedentes peculiares del caso para el cual se está planeando.

OPORTUNIDAD DE LA PLANEACION:

Usualmente el trabajo de auditoria se realiza en dos épocas bien definidas: los últimos meses del ejercicio social a examinar (auditoria preliminar) y los días inmediatos siguientes al cierre de dicho ejercicio (auditoria final). El programa de trabajo debe diseñarse de tal suerte que señale claramente la parte del trabajo que deba efectuarse en una u otra época. El trabajo de auditoria debe ser planeado adecuadamente, y si se van a usar auxiliares éstos deben ser supervisados adecuadamente. La supervisión debe ejercerse proporción inversa a la experiencia, a la preparación técnica y a la capacidad profesional del auditor supervisado.

El auditor debe dejar evidencia de sus papeles de trabajo de haber planeado la auditoria.

El resultado de la planeación de la auditoria se refleja finalmente en un programa de trabajo. Este será un listado, lógicamente ordenado y clasificado de cada una de las actividades específicas que habrán de llevarse a cabo en la realización de la auditoria.

La planeación de la auditoria no puede tener un carácter rígido. El auditor debe estar preparado para modificar su programa de trabajo cuando el desarrollo del mismo se encuentre con circunstancias no previstas y cuando los resultados mismos de trabajo indiquen la necesidad de hacer variaciones a los programas previamente establecidos.

OBTENCION DE DATOS NECESARIOS PARA LA PLANEACION:

Los datos necesarios para planear adecuadamente el trabajo de auditoria, a los que nos hemos venido refiriendo anteriormente, son obtenidos de muy diversas maneras, de acuerdo con la naturaleza de los datos y con las condiciones particulares de la empresa examinada. Los métodos de obtención de estos datos más frecuentes y de aplicación más general son los que se enuncian a continuación:
Entrevistas previas con el cliente.

Inspección de documentos.

Examen y análisis de aspectos laborales.

Auditorias anteriores.

GENERALIDADES:

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

CONCEPTO:

Planear el trabajo de auditoria es, decidir previamente cuáles son los procedimientos de auditoria que se van a emplear, cuál es la extensión que va a darse a esas pruebas, en qué oportunidad se van a aplicar y cuáles son los papeles de trabajo en que van a registrarse sus resultados.

La planeación implica además, cuando es el caso, la designación del personal que debe intervenir en el trabajo.

FASES DE LA PLANEACIÓN:

- a) Investigación de aspectos generales y particulares de la empresa a examinar.
- b) Estudio y evaluación del control interno.
- c) Programación del trabajo de detalle específicamente aplicable

2.4.4.2.2. EJECUCION DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

El primer paso será reunirse con los empleados que van a tener una participación directa en la auditoría. Se trata de exponerles el objetivo del proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información. Resultará fundamental la presencia y el

apoyo del Responsable de Recursos Humanos de la empresa en esta labor de concienciación y de solicitud de colaboración.

El siguiente consistirá en analizar los sistemas establecidos por la empresa para garantizar la eficacia y eficiencia de sus prácticas de recursos humanos, es decir, el grado en que la empresa tiene control de sus actividades de recursos humanos. Este control comprenderá la evaluación de cuatro procesos diferentes:

a) **Establecimiento de Patrones:**

¿La empresa tiene establecidos patrones para saber si sus prácticas de recursos humanos son buenas o no? ¿Sabe a dónde debe ir en materia de RR.HH.?

b) **Observación de las acciones:**

¿La empresa obtiene información sobre sus acciones? ¿cómo? ¿Sabe a dónde está yendo en materia de RR.HH.?

c) **Comparación de las acciones con el patrón:**

¿La empresa realiza comparaciones entre sus acciones y los patrones establecidos? ¿Sabe cuánto le falta para llegar a los patrones correctos en RR.HH.?

d) **Acciones correctivas:**

¿A partir de esas comparaciones la empresa emprende acciones correctivas? ¿Ha planeado para recorrer la distancia que le separa de las prácticas óptimas en RR.HH.?

El último paso en esta fase será aplicar las pruebas y los análisis de auditoría pertinentes: pase de cuestionarios, entrevistas, solicitud de documentación, obtención de ratios, etc.

MÉTODO:

- Cuestionarios
- Cálculo de Ratios (Check List I)

- Entrevistas

- Análisis de Documentación

Estas herramientas nos permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa a cerca de las prácticas de RR.HH. de la empresa.

CUESTIONARIOS:

Se han desarrollado una serie de breves cuestionarios que de una manera directa y objetiva nos van a proporcionar información a cerca de variables cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de Recursos Humanos de la empresa y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación del desempeño o el de análisis de clima laboral.

El pase de cuestionarios nos va a permitir obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computerizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc...).

CÁLCULO DE RATIOS:

Se ha desarrollado una hoja de chequeo (Check List I) en la que, a través de una serie de ítems que el auditor se encargará de complementar a partir de la información que los empleados faciliten, se obtendrán unos datos numéricos que permitirán el cálculo de diferentes ratios relacionados con cada una de las áreas de Recursos Humanos y que permitirán su posterior valoración.

En el caso de que en el sistema de control interno de la municipalidad ya estén calculados estos ratios, se procederá a la verificación y el análisis de los mismos.

ENTREVISTAS:

Se procederá a la realización de entrevistas con diferentes empleados de la municipalidad, algunos vinculados al área de Personal y otros no vinculados, con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación.

Se ha optado por la modalidad de entrevista *semi-estructurada*, ya que aunque se va a partir de un guión de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que dé el entrevistado con el fin de crear un mayor feedback. Se trata de conseguir una conversación fluida, evitando que el empleado se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN:

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

Justificación del Método:

La elección de este método viene determinada en gran manera, por las ventajas que ofrece su implementación y posterior análisis.

La ventaja principal de este método mixto es que nos permite evaluar de un modo *cuantitativo*, a través de ratios estadísticos, datos numéricos y puntuaciones, y también de un modo *cualitativo*, a través de valoraciones, apreciaciones, actitudes, análisis de conductas, etc.

Las diversas prácticas de Recursos Humanos que se están aplicando en la empresa, obteniéndose así una visión global que nos permitirá una posterior valoración más completa.

Factores en los que se fundamenta la metodología:

Concientización, por parte de la alta dirección y de los responsables del área de personal, de la rentabilidad del procedimiento.

Aceptación del empleado por participar en la facilitación de la información.

Generación de un adecuado grado de confianza entre el auditor y los empleados que facilitarán la información.

Facilitar datos e información suficiente, pertinente y objetiva.

Permitir la actuación independiente del auditor cuando así se requiera, dentro de las instalaciones de la empresa.

Evaluar resultados frente a las metas fijadas. Estar dispuestos a rectificar y a fijar nuevas metas si así se aconseja por parte del auditor.

Identificación de puntos fuertes, débiles y medidas correctivas.

Acordar con los responsables de las diversas áreas de Recursos Humanos estrategias para superar los fallos detectados.

Dotar a los integrantes del Departamento de Personal de un conocimiento completo y actualizado acerca de las consecuencias de su labor.

Responsabilidad de la ejecución del proceso.

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

Amplitud temporal de la Auditoría:

La experiencia nos indica que lo más recomendable es efectuar una auditoría de Recursos Humanos una vez al año.

El período a auditar es de un año completo.

Se recomienda realizar el proceso durante los dos primeros meses del año que preceden al período a auditar. No obstante, una auditoría se puede realizar en cualquier momento del año, mientras se tenga como referencia un año ya vencido en el tiempo.

En esta parte del trabajo se presentará los siguientes **programas de auditoría**:

- a) Programa de evaluación de la eficiencia de los recursos humanos;
- b) Programa de evaluación de la economía de los recursos humanos;
- c) Programa de evaluación de la efectividad de los recursos humanos;
- d) Otros programas relacionados.

Asimismo se desarrollará las siguientes **técnicas de auditoría**:

- a) Técnicas de verificación ocular
- b) Técnicas de verificación oral
- c) Técnicas de verificación escrita
- d) Técnicas de verificación documental
- e) Técnicas de verificación física.

Asimismo se desarrollará lo concerniente a la obtención de la **evidencia**. Tipos de evidencia: física, testimonial, documental y analítica. Los atributos de la evidencia: suficiencia, competencia y pertinencia (relevancia).

2.4.4.2.3. INFORME DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

El informe de auditoría deberá cumplir una triple **finalidad**:

- a) Describir las prácticas de RR.HH. de las municipalidades.
- b) Valorar las prácticas: indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.
- c) Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas.

Estructura del informe:

Objetivos y alcance de la auditoría.

- a) Procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados.
- b) Presentación de resultados.
- c) Resumen de las conclusiones.
- d) Informe del auditor.
- e) Recomendaciones del auditor.
- f) Anexo (soporte documental de los resultados aportados).

El informe debe cumplir una serie de requisitos:

- b) Claridad: comprensible y de fácil lectura.
- c) Atractivo: presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado, etc.
- d) Riguroso: sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones.
- e) Relevancia: centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.
- f) Constructivo: presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

2.4.4.2.4. RELACION CON OTRAS AUDITORIAS

La Auditoría de Recursos Humanos, puede llevarse a cabo en forma individual o como parte de una auditoría administrativa o de gestión. También podría llevarse a cabo como una auditoría operativa. En uno u otro caso siempre se relaciona con la auditoría financiera, de gestión, ética, social, integral, legal, medioambiental y otras.

2.4.4.3 LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ

2.4.4.4 EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Está referida a la relación existente entre los servicios prestados por las municipalidades y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con estándares de desempeño de recursos humanos.

2.4.4.5 ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las municipalidades adquieren recursos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

2.4.4.6 EFECTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

La efectividad se refiere al grado en el cual una municipalidad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otras autoridades.

2.4.4.7 GESTIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ

1. Introducción

Sabemos que hoy día no es competitivo quien no cumple con (calidad, Producción, Bajos Costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.) y muchos otros conceptos que hacen que cada día la eficacia sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo. Que tan eficaz o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de servicios producidos o producto fabricado con total de recursos utilizados.

2. Importancia De La Gestión Estratégica Eficaz

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una

mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en un gobierno local, 85% es para mano de obra directa, 15% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

3. ¿Que es eficacia?

La eficacia puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

eficacia en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

4. ¿Como se mide la eficacia?

La eficacia se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad: Número de unidades producidas/
Insumos empleados

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P)

como punto de comparación:

$$P= 100*(Productividad Observada) / (Estándar de Productividad)$$

5. Conclusión

La eficacia es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

2.4.4.8 CADENA ESTRATEGICA, AUDITORIA Y EFICACIA

La cadena estratégica está conformada por las políticas, objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos, acciones permanentes, acciones permanentes y acciones temporales. En este contexto tienen que identificarse y relacionarse los indicadores de impacto, resultado y producto en relación con los recursos humanos.

La auditoría es el examen objetivo de la eficiencia, economía y efectividad de los recursos humanos en la misión, objetivos y acciones que realiza la empresa.

La auditoría examina el cumplimiento de la cadena estratégica y su enlace con la competitividad empresarial.

2.4.4.9 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en los usuarios, por otra parte las organizaciones municipales deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan hasta llegar a ser líderes.

Ventajas:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

EL PORQUE DEL MEJORAMIENTO CONTINUO:

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

EL PROCESO DE MEJORAMIENTO:

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO:

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).

7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

2.4.4.10 COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Introducción

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo tanto de las naciones como de las organizaciones empresariales es la **innovación**. Los hombres y mujeres que hicieron y hacen empresas, se organizan de diversas maneras en torno a estrategias y objetivos que, a base de superar a cuantos les rodean o con quienes compiten, solucionan y perduran generando nuevas riquezas con desigual grado de reparto. Los hombres y mujeres eligen, aceptan o soportan a sus líderes o directivos; se comprometen en mayor o menor medida con los objetivos, cargas y esfuerzos en riesgo y aspiran a una determinada porción de la recompensa.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Gestión estratégica es ADMINISTRAR todos los elementos del poder para lograr los objetivos trazados previo un planeamiento estratégico y diagnóstico FODA

En las municipalidades; La estrategia no es entonces proceder a crear indiscriminadamente nuevos tributos, sino aprovechar los existentes. proceso de estudio y evaluación integral de sus estructuras, con el objeto de modificar aquéllas que no respondan a las necesidades actuales de la vida local y de fortalecer las que se adecuan a las mismas. A nuestro parecer, el análisis debe hacerse sobre tres aspectos fundamentales, como son: el político-administrativo, el económico y el social.

Estrategias en el campo político - administrativo

Es por todos conocido el carácter político del municipio, reconocido expresamente por la Constitución, al señalar que "...constituye la unidad política, primaria y autónoma dentro de la organización nacional"

adecuar las normas respectivas a los principios fundamentales consagrados en la Ley Orgánica, de manera tal de asegurar su efectiva aplicación, en beneficio del cabal desarrollo de la vida local.

El proceso de descentralización no sólo condujo al establecimiento de reformas políticas, sino que ha tenido además una notable incidencia en el área de la Administración Pública, por cuanto al permitir el desarrollo y fortalecimiento de los gobiernos regionales y locales, ha propiciado también la consolidación de una organización administrativa estatal y municipal que si bien se basa esencialmente en los principios fundamentales que sustentan a la Administración Pública Nacional, poseen una caracterización y una dinámica propia.

Estrategias en el campo social

En el ámbito social, la tendencia más importante que se presenta es la consolidación de la participación ciudadana dentro del municipio, la cual creemos puede actuar como un importante instrumento de consolidación de la gestión local siempre que no usurpe las funciones esenciales de los entes gubernamentales ni desplace a los actores principales dentro del proceso.

acoger de manera adecuada las iniciativas de la comunidad en lugar de desestimularlas

Estrategias en el campo económico

el desarrollo de una capacidad gerencial por parte de los órganos municipales (a la cual se hizo anteriormente referencia) que permita el establecimiento de criterios adecuados para la selección de las inversiones a realizar en el municipio y para la racionalización del gasto,

así como el diseño e implementación de nuevas formas de generación de riquezas y atracción de capitales y el mejoramiento de sus sistemas de recaudación. La racionalización del gasto implica la reducción y eliminación de los gastos improductivos y una mayor inversión en la promoción y desarrollo de actividades productivas, con el objeto de ir ampliando la base imponible.

Es claro que el objetivo es integrar estos tres planos de manera creativa para poder enfrentar los nuevos perfiles de clientes con sus nuevas necesidades y enfrentar los productos cuyo ciclo de vida se acorta cada vez más, por lo anterior se establece la necesidad de enfrentar la dinámica organizacional con un nuevo enfoque.

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Adiestramiento.

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1997.

Administración de personal.

Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 4

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

ARIAS G., Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1979.

Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.

MORA, Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. México 1996.

Capacitación.

Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 230.

Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 180.

Se deriva en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo un oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc. En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera, aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Págs. 107-108.

Cargo.

Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.

SIKULA, A. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1991.

Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Página Web: www.gestiopolis.com. Título: Descripción y análisis de cargo. Autor: Anónimo. Fecha: 12/04/2003 Hora: 12:36 p.m.

Grupo de tareas que deben desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 415.

Control.

Su finalidad es asegurar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen.

KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. Editorial Mc Graw Hill.

Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Página Web: www.lafacu.com. Glosario de Economía. Fecha: 08/04/2003 Hora: 1:28 p.m.

Dirección.

La dirección ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.

Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Dirección y toma de decisiones. Autor: Anónimo. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:05 a.m.

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas. 2001.

Entrenamiento.

Desarrollo de las habilidades para un trabajo en particular, así como también orientación en relación con las políticas y procedimientos de la compañía.

Página Web: www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:10 p.m.

Formacion.

Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actitudes y funciones nuevas.

Página Web: www.rrhhmagazine.com. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:20 p.m.

El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 127.

Gerencia.

Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

SISK L., Henry y SVERDLIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas.

Meta.

Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.

Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/04/2003 Hora: 6:52 p.m.

Determinación en cuantía, sea con valor absoluto o relativo a un objeto.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

El que los directores se capaciten profesionalmente depende de que exista una apropiada motivación. Dicho incentivo debe incluir oportunidades de lograr metas personales como resultado de sus esfuerzos de desarrollo. Una meta fundamental en la mayoría de los

gerentes o directores es la de incrementar progresivamente su nivel económico, una mayor jerarquía, la necesidad de poder y reconocimiento, etc.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Págs. 126-127.

Objetivo.

Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos.

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/04/2003 Hora: 6:55 p.m.

Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

Página Web: www.administrativedigest.com Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:25 a.m.

Organización.

Es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por:

- a. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación
- b. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines
- c. Sustitución del personal

La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.

ETZIONI. Organizaciones Modernas. Editorial Prentice-Hall. México 1991.

Planificación.

Plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Lexipedia Barsa. Tomo II. Pág. 907.

Consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar qué va a desarrollarse y aplicarse en el futuro.

Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/04/2003 Hora: 7:05 p.m.

Política

Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 46.

Programa.

Define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas).

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/04/2003 Hora: 7:10 p.m.

Las normas de rendimiento ayudan a determinar el número de puestos y la cantidad de personal que se necesiten para cumplir con el trabajo. Sirven para establecer cuánto tiempo

debe emplearse para completar cada actividad y por consiguiente establecer cuántos empleados se necesitarán para realizar esa cantidad de trabajo.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 3.

Puesto.

Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Un puesto puede necesitar los servicios de una persona, por ejemplo el presidente, o los servicios de 75, como puede ser el caso de capturistas de *datos* en una gran empresa.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 92.

Es la determinación teórica de lo que el trabajador debe hacer y está integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.

KOONTZ, Harold. Administración Moderna. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Reclutamiento.

Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 150.

Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979.

Registro y control.

Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjetas e índices, de todos los aspectos del personal. Se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica para estos fines.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. Pág. 70.

En algunos casos la información para el análisis de puestos se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales cotidianas en un diario o bitácora. De nueva cuenta, puede ser necesario vencer el problema de que los empleados exageren la importancia de sus puestos. No obstante, de esta manera se puede obtener un valioso conocimiento de puestos altamente especializados.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 99

Remuneración.

Es el pago de salarios directos, los incentivos y el salario indirecto.

Página Web: www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003
Hora: 9:55 p.m.

Todo lo que el empleado reciba directa y/o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una empresa.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Al que la hace... le pagan! La Administración de salarios. Autor: Oscar Javier Salinas. Fecha: 12/04/2003 Hora: 12:15 p.m.

Selección.

Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 180.

Elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979.

Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

MORA, Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. México 1996.

CAPITULO III:

METODOLOGIA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es del tipo básica, por cuanto todos los aspectos serán teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por las municipalidades,

3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación será del nivel descriptiva, por cuanto se analiza todos los aspectos del examen que se realizará con la Auditoría de Recursos Humanos y luego se explica la forma como incide en la eficiencia, economía y efectividad del uso de los recursos humanos; pero especialmente la incidencia en la gestión estratégica eficaz de las municipalidades que prestan servicios a la población, las mismas que utilizan recursos humanos en forma masiva.

Cuando se sabe si los recursos humanos están aportando todo su esfuerzo, su capacitación y entrenamiento, la empresa está en potestad de establecer metas, objetivos y misión en las mejores condiciones de lograr efectivamente todos estos elementos de la cadena estratégica.

3.2. MÉTODOS Y DISEÑO DEL ESTUDIO

3.2.1. METODOS

DESCRIPTIVO	INDUCTIVO
Este método se aplicará para describir o analizar el efecto de la auditoria de recursos humanos en la gestión estratégica de las	Este método se aplicará para reflejar el efecto la auditoria de recursos humanos como herramienta técnica en la evaluación del grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos

<p>municipalidades.</p> <p>También se aplicará para describir todos los elementos del planteamiento metodológico y marco teórico del trabajo de investigación.</p>	<p>humanos de las municipalidades.</p> <p>Este método se utilizará para inferir resultados de la muestra obtenidos a través de entrevistas y encuestas, en la población del trabajo de investigación, lo que facilitará la contrastación de las propuestas realizadas.</p>
--	--

3.2.2. DISEÑO

Este trabajo comprende el planteamiento metodológico y planteamiento teórico de la investigación.

En el planteamiento metodológico resalta la formulación de los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación.

En el planteamiento teórico resalta el desarrollo de las variables e indicadores de la investigación en relación con los problemas, objetivos e hipótesis formuladas.

Al final del trabajo de investigación, en primer lugar se contrastará los objetivos específicos con el objetivo general de la investigación.

Los objetivos específicos contrastados, serán la base para emitir las conclusiones parciales de la investigación.

Las conclusiones parciales, serán la base para emitir la conclusión general del trabajo.

Finalmente, se establecerá una interrelación entre el objetivo general y la conclusión general hasta contrastar la hipótesis general de la investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. POBLACIÓN

La población la investigación estará comprendida por los directivos, funcionarios y trabajadores de las municipalidades de la región Ica.

3.3.2. MUESTRA

La muestra estará compuesta por los directivos, funcionarios y trabajadores de las municipalidades provinciales de Ica, Chincha y Pisco.

COMPOSICION DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACION

Personal de las Municipalidades.	Entrevista	Encuesta	TOTAL
Directivos	10	00	10
Gerentes	10	00	10
Funcionarios	10	00	10
Trabajadores del area	00	50	50
Trabajadores de las municipalidades	00	20	20
TOTAL	30	70	100

Fuente: Elaboración propia.

3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. TÉCNICAS

ENTREVISTAS	ENCUESTAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL
Esta técnica se aplicará al personal de directivos, gerentes y funcionarios de las municipalidades; quienes absolverán preguntas relacionadas con la investigación.	Se aplicará al personal de trabajadores de planta y trabajadores de las municipalidades.	Esta técnica se aplicará para analizar las normas de auditoría, información bibliográfica, así como otros aspectos relacionados con la investigación.

OTRAS TECNICAS QUE SE UTILIZARAN:

TÉCNICAS DE ANÁLISIS:	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:
a) Análisis documental b) Indagación c) Conciliación de datos d) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes e) Formulación de gráficos f) Otras que sean necesarias.	a) Ordenamiento y clasificación b) Procesamiento manual c) Proceso computarizado con Excel d) Proceso computarizado con SPSS

3.4.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION

TECNICA	INSTRUMENTO
ENTREVISTA	GUIA DE ENTREVISTA
ENCUESTA	CUESTIONARIO
ANALISIS DOCUMENTAL	GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

3.5. ESQUEMA DEL DESARROLLO DE LA TESIS

ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL (ESQUEMA DEL DESARROLLO DE LA TESIS)

Carátula

Dedicatoria

Agradecimiento

Presentación

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

- 1.1. Descripción de la realidad problemática
- 1.2. Delimitaciones de la investigación
- 1.3. Problemas de la investigación
- 1.4. Objetivos de la investigación
- 1.5. Justificación e importancia de la investigación

- 1.6. Limitaciones
- 1.7. Hipótesis de la investigación
- 1.8. Variables de la investigación
- 1.9. Tipos y nivel de investigación
- 1.10. Método y diseño de la investigación
- 1.11. Población y muestra de la investigación
- 1.12. Técnicas e instrumentos de recolección de datos
- 1.13. Técnicas de análisis y procesamiento de datos

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

- 2.1. Antecedentes de la investigación
 - 2.1.1. Tesis relacionadas con la investigación
 - 2.1.2. Trabajos de experiencia profesional relacionados.
- 2.2. Reseña histórica
 - 2.2.1. Reseña histórica de las municipalidades
 - 2.2.2. Reseña histórica de la auditoría
 - 2.2.3. Reseña histórica de la gestión estratégica .
- 2.3. Base legal
 - 2.3.1. Normas de las municipalidades
 - 2.3.2. Normas de Auditoría
- 2.4. Marco conceptual
 - 2.4.1. Gobiernos municipales
 - 2.4.2. Recursos Humanos
 - 2.4.2.1. Administración de recursos humanos
 - 2.4.2.2. Aspecto Financiero de los Recursos Humanos
 - 2.4.2.3. Aspecto Laboral de los Recursos Humanos
 - 2.4.2.4. Aspecto Tributario de los Recursos Humanos
 - 2.4.2.5. Aspecto Contable de los Recursos Humanos
 - 2.4.7. Auditoría de Recursos Humanos
 - 2.4.7.1. Filosofía y doctrina
 - 2.4.7.2. Proceso de la Auditoría de Recursos Humanos
 - 2.4.7.2.1. Planeamiento

2.4.7.2.2. Ejecución

2.4.7.2.3. Informe

2.4.8. La auditoría de Recursos Humanos y la gestión estratégica eficaz

2.5. Definición de términos relacionados

CAPITULO III:

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

3.1. Presentación, análisis e interpretación de la entrevista realizada

3.2. Presentación, análisis e interpretación de la encuesta realizada

3.3. Contrastación de los objetivos de la investigación

3.4. Contrastación de la hipótesis de la investigación

CAPITULO IV:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

4.2. Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

01. Matriz de consistencia

02. Entrevista

03. Encuesta

3.6. PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

3.6.1. PROGRAMACIÓN: AÑO 2007 - 2008

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A
PLAN DE TESIS	X															
TESIS:																
RECOLECCION DE DATOS		X	X	X	X											
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION						X	X	X	X							
PROCESO DE LA INFORMACION										X	X					
REDACCION DE LA TESIS												X	X			
PRESENTACION														X	X	
SUSTENTACION																X

3.6.2. PRESUPUESTO

RUBROS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL	TOTAL RUBRO
I. BIENES:					1,220.00
BIENES	2	MILLAR	25	50.00	
LAPICEROS	5	DOCENAS	10	50.00	
TINTA DE COMPUTADORA	10	UNIDADES	30	300.00	
DISQUETES	3	DOCENA	20	60.00	
DISCOS COMPACTOS	1	DOCENA	60	60.00	
OTROS BIENES				700.00	
II. SERVICIOS					3,480.00
APOYO LABOR ESTADISTICA				500.00	
APOYO SECRETARIAL				500.00	
ASESORIA METODOLOGICA				1,000.00	
MOVILIDAD				300.00	
VIATICOS				500.00	
TELEFONO				200.00	
IMPRESIONES				180.00	
FOTOCOPIAS				100.00	
VARIOS				200.00	
TOTAL					4,700.00

BIBLIOGRAFÍA

1. Contraloría General de la República. (1998) **Manual de Auditoría Gubernamental**. Lima: Editora Perú. 457pp
2. Contraloría General de la República. (1995) **Normas de Auditoría Gubernamental**. Lima: Editora Perú.
3. Chiavenato Idalberto (1998) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Mc Graw Hill.
4. Chiavenato Idalberto (2006) **Administración de Recursos Humanos**. México. Mc Graw Hill.
5. Chiavenato Idalberto (2006) **Auditoría de Recursos Humanos**. México. Mc Graw Hill.
6. Drucker Peter F. (2004) **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
7. Evans & Lindsay (1999) **Administración y Control de la Calidad**. México. Grupo Editorial Iberoamérica SA. De CV.
8. Editorial Océano (2006) **Auditoría**. Madrid. Editorial Océano/Centrum.
9. Gómez Bravo, Luis (2006) **Mejoramiento Continuo**. www.monografias.com.
10. Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú (2004). **Normas Internacionales de auditoría (NIAS)** . Lima. Imprenta del Colegios de Contadores Públicos de Lima
11. Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, SA. (2004) **Los Nuevos conceptos del Control Interno- INFORME COSO**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
12. López Mas, Julio (2006) **Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg**. México. Editorial LIMUSA.
13. Reyes Ponce, Agustín (2006) **Administración de Personal**. México. Editorial LIMUSA.
14. Reyes Ponce, Agustín (2006) **Auditoría de Personal**. México. Editorial LIMUSA.
15. Valdivia Delgado, Cesar A. (2005) **Contabilidad Gubernamental**. Lima. Centro de Estudios Gubernamentales. 939pp
16. Yoder, Dale (2006) **Manejo de Personal y Relaciones Industriales**. México. Editorial LIMUSA.

17. Yoder, Dale (2006) **Auditoría del Manejo de Personal y Relaciones Industriales**. México. Editorial LIMUSA.

TESIS:

- 1) Ramírez Villacorta, Josefina (2005) “**Auditoría Financiera: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial**”.
- 2) Liñán Salinas, Elcida Herlinda (2002) “**Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una Universidad Pública**”.
- 3) Peña Wong, María Felicita (2005) ” **Gestión Corporativa con Benchmarking, para la competitividad de la Banca Estatal**”..
- 4) Guardia Huamaní, Jaime (2003) “**El Nuevo Marco de la Auditoría Interna y su influencia en la optimización del Gobierno Corporativo de las Universidades Públicas**”.
- 5) Pérez Hernández, Daniela (2004) “ **Auditoría interna y control interno: Su aplicación en una universidad nacional**”.
- 6) León flores Gilberto E. y Zevallos Cardich, José María (2003) “ **El Proceso administrativo de control interno en la gestión municipal**”.
- 7) Guardia Huamaní, Manuel (2005) Tesis: “**Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales**”.

PAGINAS WEB:

1. www.mef.gob.pe
2. www.cgr.gob.pe
3. www.pcm.gob.pe.
4. www.ccpl.org.pe
5. www.conasev.org.pe
6. www.caballerobustamante.org.pe
7. www.unfv.edu.pe
8. www.usmp.edu.pe

9. www.snmsm.edu.pe
10. www.uigv.edu.pe
11. www.ulima.edu.pe
12. www.ucatolica.edu.pe
13. www.upacifico.edu.pe
14. www.oecd.org/daf/governance.
15. www.telefonica.com

ANEXO N° 1 : MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS: SOPORTE PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL EFICAZ

ASPECTOS PRINCIPALES DE LA INVESTIGACION		VARIABLES	OTROS ASPECTOS DE LA INVESTIGACION
PRINCIPAL	CONTENIDOS	VARIABLES E INDICADORES:	TIPO DE INVESTIGACION: BASICA O PURA
PROBLEMA	¿ DE QUE MANERA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS PUEDE CONSTITUIRSE EN SOPORTE PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ DE LAS MUNICIPALIDADES?	<u>VARIABLE INTERVINIENTE:</u> Z. GOBIERNOS MUNICIPALES <u>INDICADORES:</u> Z.1. PROCESO DE GESTIÓN MUNICIPAL. Z.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Z.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	NIVEL DE INVESTIGACION: DESCRIPTIVA METODOS APLICADOS: ANALITICO E INDUCTIVO DISEÑO DE LA INVESTIGACION: POR OBJETIVOS.
OBJETIVO	Formular el planeamiento, ejecución e informe de la Auditoría de Recursos Humanos, de tal manera que se constituya en el soporte que necesita la gerencia para facilitar la gestión estratégica eficaz de las Municipalidades.	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u> X. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS. <u>INDICADORES :</u> X.1. PROCESO DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS X.2. RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS X.3. SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.	POBLACION: MUNICIPALIDADES DE LA REGIÓN ICA MUESTRA: ✓ MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ICA ✓ MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PISCO ✓ MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHINCHA
HIPOTESIS	La Auditoría de Recursos Humanos se constituirá en soporte para la gestión estratégica eficaz de las municipalidades, mediante la evaluación objetiva, independiente y sistemática de las funciones, procesos y procedimientos que realizan los directivos, funcionarios y personal en general, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía de dichos recursos.	<u>VARIABLES DEPENDIENTE :</u> Y. GESTIÓN. <u>INDICADORES:</u> Y.1. EFICIENCIA INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS Y.2. ECONOMIA INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS Y.3. EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS	TECNICAS: ✓ ANALISIS DOCUMENTAL ✓ OBSERVACION, ENTREVISTAS ✓ ENCUESTAS Y ENCUESTAS. INSTRUMENTOS: ✓ FICHAS BIBIOGRAFICA ✓ GUIA DE ENTREVISTA ✓ FICHA DE ENCUESTA ✓ OTROS INSTRUMENTOS

ANEXO N° 2 : MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS: SOPORTE PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL EFICAZ

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
SECUNDARIO	ESPECIFICOS	ESPECIFICAS
¿Cual es la forma de organizar el <u>proceso de la Auditoría de Recursos Humanos</u> para que contribuya en la eficiente gestión estratégica institucional.	Determinar un programa para evaluar el <u>proceso de la Auditoría de Recursos Humanos</u> , cuyos resultados serán utilizados por la gerencia para facilitar la gestión estratégica eficiente.	Si la auditoría de Recursos Humanos es un instrumento de evaluación y control; entonces es necesario organizar el proceso de Auditoría de Recursos Humanos a realizarse para facilitar la eficiencia de la gestión estratégica institucional.
¿Cómo utilizar los <u>resultados de una Auditoría de Recursos Humanos</u> en el marco de las políticas de administración del personal, contribuyendo en la economía institucional?	Identificar las tácticas y estrategias para utilizar los <u>resultados de una Auditoría de Recursos Humanos</u> , en el marco de las políticas de administración del personal, de tal modo que contribuya a la economía institucional.	Si una auditoría de recursos Humanos facilita resultados positivos y negativos; entonces, dichos resultados deben analizarse en el marco de las políticas de administración del personal para que contribuyan en la economía institucional.
¿De que manera realizar el <u>seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría de Recursos Humanos</u> en el marco del sistema de control interno para facilitar la efectividad institucional?	Definir las formas como concretar el <u>seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría de Recursos Humanos</u> , en el marco del sistema del control interno, para facilitar la efectividad institucional.	Si la Auditoría de Recursos Humanos es un soporte para la gestión estratégica Municipal; entonces es fundamental el seguimiento de la ejecución de las recomendaciones en el marco del sistema del control interno, para que facilite la efectividad institucional.

ANEXO No. 2:

ENTREVISTA

A continuación se va a desarrollar la guía de entrevista que tiene por objeto recabar información para la tesis denominada: “AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS: SOPORTE PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL EFICAZ”

GUIA DE ENTREVISTA:

Saludos.

Explicación del objeto de la entrevista

Formulación de las interrogantes

Grabación de las respuestas

Análisis de las respuestas

Interpretación de las respuestas

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:

1. ¿La municipalidad dispone formalmente de una dependencia que administre los recursos humanos?
2. ¿La municipalidad dispone de documentos normativos para administrar los recursos humanos?
3. ¿Que políticas de recursos humanos aplica la municipalidad?
4. ¿Le interesaría saber si los recursos humanos de la empresa trabajan eficientemente?
5. ¿Le interesaría saber si los recursos humanos de la empresa son económicos o antieconómicos?
6. ¿Le interesaría saber si los recursos humanos de la municipalidad trabajan con efectividad?
7. ¿Conoce en que medida los recursos humanos es soporte de la gestión estratégica de la municipalidad?

8. ¿Conoce en que medida los recursos humanos es soporte del nivel de gestión estratégica que tiene la municipalidad?

9. ¿Comprende que todos los aspectos antes indicados pueden ser evaluados y determinados en las mejores condiciones por la auditoría de recursos humanos?

10. ¿conoce y comprende que la auditoria de recursos humanos es soporte eficaz del mayor grado de gestión de la municipalidad?

ANEXO No.3:

ENCUESTA

A continuación le presentamos un cuestionario de preguntas, con el objeto de recabar información para la tesis denominada: “AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS: SOPORTE PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL EFICAZ”, cuyo autor es contador Público: Percy Maldonado Pimentel; agradecemos contestar y/o sugerir con la mayor seriedad posible.

CUESTIONARIO:

1. ¿Ud. conoce si la actividad que realiza contribuye con las políticas de recursos humanos que tiene la municipalidad?

2. ¿Las funciones que lleva a cabo, son concordantes con las establecidas en el Manual de Organización y Funciones u otro documento de la municipalidad?

3. ¿Los procedimientos que lleva a cabo, son concordantes con los establecidos en el Manual de Procedimientos de la municipalidad?

4. ¿Tiene conocimiento y comprensión de los siguientes términos: eficiencia, economía y efectividad de los recursos humanos y de la municipalidad?

5. ¿Las actividades, funciones y procedimientos que realiza contribuyen con la eficiencia de la municipalidad?

6. ¿Las actividades, funciones y procedimientos que realiza contribuyen con la economía de la municipalidad?

7. ¿Las actividades, funciones y procedimientos que realiza contribuyen con la efectividad de la municipalidad?

8. ¿Tiene conocimiento y comprensión de los siguientes términos: gestión estratégica eficaz de los recursos humanos y de la municipalidad?
9. ¿Las actividades, funciones y procedimientos que realiza contribuyen con la gestión estratégica de la municipalidad?
10. ¿Tiene conocimiento y comprensión que todas las respuestas anteriores son facilitadas en forma totalmente técnica, objetiva e independiente por la auditoría de recursos humanos?
11. ¿Si la auditoría de recursos humanos, examina todos los aspectos relacionados con el personal de la municipalidad? ¿Cree Ud. puede ser soporte de la eficiencia, economía y efectividad de los recursos humanos y por ende de la municipalidad?
12. Si la auditoría de recursos humanos, examina todos los aspectos relacionados con el personal de la municipalidad. ¿Cree Ud. puede ser una de la mayor gestión eficaz de las municipalidades?