



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA UNIDAD DE RECURSOS
HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
PAUCARCOLLA PERIODO 2018.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO
PRESENTADA POR:
Bach. Francisca CALLATA CALLATA**

**ASESOR:
CPC. QUINTIN CONTRERAS MOLLOCONDO**

Juliaca, 2018

DEDICATORIA

Gracias a mis padres, Mauro y Paulina, por ser la piedra angular de mi desarrollo personal y profesional.

Con gratitud a Miguel Ángel por su apoyo y ganas de luchar, así como por ser el motor de mi existencia.

A mi hermano, por cada palabra de aliento que me ha dado en cada ocasión familiar, y por su actitud alentadora que me ha ayudado a alcanzar las metas y objetivos que me he propuesto.

Finalmente quiero dedicar a mis docentes, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a Dios por haberme dado la fuerza y el valor para llevar a cabo este periodo de mi vida.

A quienes trabajan en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla por brindarnos información que nos ha permitido realizar nuestra tarea de manera profesional y oportuna.

Es un placer expresar mi gratitud a la Universidad Alas Peruanas y a las personas que han formado parte de mi vida profesional y me han ayudado de una u otra manera a realizar esta investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCION	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN.....	¡Error! Marcador no definido.
I. MARCO TEORICO	- 6 -
1.1. INTRODUCCION A LA AUDITORIA DE GESTION	- 6 -
1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	- 6 -
1.1.2. CONCEPTO DE AUDITORÍA	- 7 -
1.1.3. FUNDAMENTOS BASICO AUDITORIA.....	- 8 -
1.1.4. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	- 9 -
1.1.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	- 11 -
1.1.6. DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA FINANCIERA Y LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	- 11 -
1.1.7. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	- 12 -
1.1.8. NORMAS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA	- 13 -
1.2. FASES DE PLANIFICACION DE LA AUDITORIA DE GESTION	- 14 -
1.2.1. LA FASE DE PLANIFICACION.....	- 15 -
1.2.2. ANALISIS ORGANIZACIONAL	- 16 -
1.2.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	- 19 -
1.2.4. ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	- 19 -
1.2.5. PREPARACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA	- 20 -
1.3. LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	- 22 -
1.3.1. LA FASE DE EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTION	- 22 -
1.3.2. APLICACIÓN DE PRUEBAS DE LA AUDITORIA DE GESTION	- 24 -
1.3.3. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	- 27 -
1.3.4. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS	- 32 -
1.3.5. EVALUACION DE LA GESTION BASADA EN INDICADORES	- 36 -
1.3.6. EL HALLAZGO EN LA AUDITORIA DE GESTION	- 36 -
1.3.7. LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA Y LOS PAPELES DE TRABAJO ...	- 37 -
1.4. FASE DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTION	- 40 -
1.4.1. INTRODUCCION A LA FASE DE INFORME	- 40 -
1.4.2. EL INFORME DE AUDITORIA DE GESTION	- 41 -
1.4.3. LA ESTRUCTURA DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN ...	- 48 -
1.4.4. EL INFORME PRELIMINAR O BORRADOR	- 49 -

1.4.5.	LAS CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA	- 50 -
1.4.6.	LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA	- 51 -
1.4.7.	LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	- 52 -
1.4.8.	EL INFORME DEFINITIVO	- 52 -
1.5.	AUDITORIA DE GESTION A LOS RECURSOS HUMANOS	- 53 -
1.5.1.	LA AUDITORIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL	- 54 -
II.	CASO PRACTICO	- 56 -
3.1.	FASE DE PLANIFICACION PARA ELABORACION DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	- 56 -
3.1.1.	DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION	- 56 -
3.1.2.	UBICACIÓN	- 56 -
3.1.3.	RESEÑA HISTORIA DE LA CREACIÓN DEL DISTRITO DE PAUCARCOLLA	- 57 -
3.1.4.	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	- 63 -
3.1.5.	FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS	- 63 -
3.1.6.	CRONOGRAMA DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN ..	- 65 -
3.2.	FASE DE LA EJECUCION DE AUDITORIA DE GESTION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.	67
3.2.1.	TÉCNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION	67
3.2.2.	APLICACIÓN DE LAS TECNICAS	68
3.3.	LA FASE DE INFORME DE LA AUDITORIA DE GESTION	74
3.3.1.	MOTIVO DE EXAMEN	75
3.3.2.	ALCANCE	75
3.3.3.	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA	75
3.3.4.	RESULTADO DE LA AUDITORIA DE GESTION EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	75
3.3.5.	SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA	78
	CONCLUSIONES	78
	BIBLIOGRAFÍA	79
	ANEXOS	81
	Anexo N° 1: Relación de personal de la Municipalidad	81
	Anexo N° 2: ordenanza que aprueba el reglamento organización y funciones (ROF)	83
	Anexo N° 3: Estructura organizacional	86
	Anexo N° 4: Autorización para el informe de auditoria	87

Anexo N° 5: Hallazgo informe de la unidad de recursos humanos 88

Tabla 1: Cuadro de diferencias..... - 11 -
Tabla 2: Tabla de fase de planificación..... - 15 -
Tabla 3: fase de ejecución..... - 24 -
Tabla 4: Ingreso de la Municipalidad..... - 62 -
Tabla 5: Cronograma de actividades..... 66
Tabla 6: de la pregunta N° 1..... 69
Tabla 7: De la pregunta N° 2 70
Tabla 8: De la pregunta N° 3..... 71
Tabla 9: De la Pregunta N° 4..... 71
Tabla 10: De la pregunta N° 5..... 72

Ilustración 1: Cronograma de actividades - 20 -

INTRODUCCION

Existen una serie de deficiencias en la Unidad de Recursos Humanos, así como la falta de una Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, lo que ha provocado una serie de dificultades y carencias para la Municipalidad tanto en el ámbito administrativo como en el social. La incapacidad de evaluar y retroalimentar la gestión en los mecanismos de control interno dentro del departamento de recursos humanos. Este es el área principal para la contratación de personas en diversos puestos, pero tiene límites debido a la falta de herramientas de gestión y otros componentes operativos de la organización.

Este tipo de auditoría difiere de las auditorías financieras y de las auditorías de rendimiento en que no estandariza el uso de criterios particulares para medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía, ya que cada empresa privada tiene su propio conjunto de métricas a considerar. Dada la naturaleza de su propósito, se destaca como un ejemplo único de evaluación, que requiere un conocimiento profundo de la administración de gestión de cada una de las organizaciones que se consideran exitosas en sus respectivos campos.

Lo que entiendo es que la Unidad de Recursos Humanos es el centro de todo el trabajo realizado, y que el informe de auditoría de gestión se centra en esa unidad con el objetivo de revisar la gestión y descubrir debilidades o eficiencias; también entiendo que las diferentes áreas dependen de la Unidad de Recursos Humanos.

RESUMEN

Las actividades financieras o administrativas se examinan una vez finalizadas con el fin de prestar un servicio a los órganos de gobierno que deben rendir cuentas sobre el uso correcto del dinero confiado a su disposición, así como a los propietarios de entidades privadas.

En general, la auditoría de gestión es un procedimiento que implica el estudio y la evaluación de las actividades de una entidad o de un programa, proyecto u operación con el fin de determinar su eficiencia y eficacia, así como su nivel de economía. El proceso de auditoría produce sugerencias destinadas a apoyar la gestión adecuada de los activos públicos o privados.

Según la conclusión del informe, la Auditoría de Gestión del Área de Recursos Humanos tiene como objetivo aumentar la eficiencia, la eficacia y la economía de las operaciones del área, examinando el estado actual del área de Recursos Humanos mediante el uso de metodologías, herramientas y procesos de auditoría.

Se distingue de una auditoría de rendimiento por el hecho de que la primera trata de ofrecer una visión imparcial de los hechos financieros. Mientras que una auditoría de rendimiento se ocupa principalmente de evaluar y ofrecer sugerencias para mejorar la economía, la eficiencia y la eficacia de la entidad revisada.

I. MARCO TEORICO

1.1. INTRODUCCION A LA AUDITORIA DE GESTION

1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Aunque los orígenes reales de la auditoría siguen siendo objeto de debate, se sabe que, en Inglaterra, en el siglo XV, se requería la opinión de los auditores para garantizar que no hubiera fraude en los registros llevados por el gobierno. La auditoría independiente parece haber aparecido por primera vez en Inglaterra alrededor de la década de 1840, según los datos históricos. (GARCIA, 2008)

Durante la segunda parte del siglo XIX, los británicos llevaron la profesión de contable a Norteamérica. Los contables norteamericanos adoptaron el método británico de auditoría y los procesos para realizar las revisiones de los informes financieros. Un gran número de entidades de capital individual fueron sometidas a estas auditorías. (GARCIA, 2008)

Con la aparición de las empresas en 1900, se desarrolló la necesidad de auditar sus cuentas financieras, y el desarrollo del dictamen de auditoría se codificó en la legislación hacia 1917, marcando el inicio de la era moderna. Hasta ahora, el desarrollo de los auditores se ha limitado a emitir un juicio imparcial sobre la corrección de la información financiera. (GARCIA, 2008)

Tras su creación en 1957, la auditoría de gestión se creó con el objetivo de evaluar la calidad de la administración en las empresas investigadas. Esto comprende la planificación, la organización, la gestión y el control. Durante la década de 1970, se establecieron dos conceptos principales de la administración pública: el primero era que el dinero público debía manejarse de manera que se

utilizara con la mayor eficacia posible; y el segundo era que los dineros públicos debían gastarse con la mayor eficiencia posible, y el segunda era que los encargados de gestionar los fondos públicos debían rendir cuentas del uso prudente y ético de esos fondos. La auditoría de gestión sigue utilizándose hoy en día, pero ha evolucionado desde sus orígenes en la década de 1970. (GARCIA, 2008)

Dado el grado de socialización de la propiedad en el marco de asociaciones con diversos grados de matiz y carácter, lo que ha conducido a una creciente concentración de poder en manos de directivos que rara vez son los principales propietarios de sus empresas, existe una creciente demanda de información objetiva y completamente independiente sobre la actuación de las administraciones bajo la influencia de relaciones complicadas, así como del contexto en el que operan las empresas privadas en el sector privado. (GARCIA, 2008)

1.1.2. CONCEPTO DE AUDITORÍA

Su origen deriva del verbo latino to hear, que significa escuchar, y atender; a pesar de ello, se desarrolló en el siglo XIX y su aplicación anglosajona se concentró en los campos de la contabilidad y las finanzas, donde se supone que tiene un sentido de verificación y control a través de una observación cuidadosa y minuciosa.

La palabra auditoría se utilizó en un principio principalmente en Inglaterra y Estados Unidos, pero desde entonces se ha desarrollado y se utiliza para referirse a cualquier proceso de control a posteriori de las actividades

económicas, financieras, operativas o de gestión de una organización, entre otras cosas: El autor (WERTHER, 1999) describe el proceso de selección de un candidato para un puesto en el consejo de administración de una empresa citado por (MANUEL CHOQUECOTA, 2013)

Las actividades financieras y administrativas de una empresa. Las operaciones financieras o administrativas se someten a un examen objetivo, sistemático y profesional tras su realización como servicio a los órganos de gobierno que son responsables del buen uso de los fondos puestos a su disposición, así como a los propietarios de entidades privadas que han invertido su dinero en dichas operaciones. Personas totalmente independientes de las operaciones de la empresa evaluada realizan una comprobación y un análisis de las acciones de la entidad evaluada, y luego proporcionan un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones. (GARCIA, 2008)

1.1.3. FUNDAMENTOS BASICO AUDITORIA

DIFERENCIA ENTRE CONTABILIDAD Y AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS.

Una de las formas más fáciles de comprender la noción de auditoría de estados financieros es compararla y contrastarla con el concepto de contabilidad. (PEDRO A. YARASCA RAMOS, EMMA R. ALVAREZ GUADALUPE, 2006)

EN LA CONTABILIDAD

Para elaborar los estados financieros con sus notas y anexos, el contable recopila información, clasifica, codifica y registra las transacciones financieras en los libros de contabilidad. Todo ello se hace en el marco de las normas

internacionales de contabilidad (NIC), los principios contables, y las normas internacionales de información financiera (NIIF). (PEDRO A. YARASCA RAMOS, EMMA R. ALVAREZ GUADALUPE, 2006).

EN LA AUDITORIA

Una auditoría de estados financieros comienza con el producto final del contable, que son los estados financieros, y progresa a través de la aplicación de técnicas de auditoría para obtener pruebas de su fiabilidad, culminando con la elaboración de la opinión de auditoría (Informe), en la que expresa si los estados financieros son fiables o no. Para llevar a cabo sus responsabilidades, debe atenerse a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, a las Normas Internacionales de Auditoría y a otras declaraciones de la profesión contable emitidas tanto a nivel nacional como internacional. (PEDRO A. YARASCA RAMOS, EMMA R. ALVAREZ GUADALUPE, 2006)

1.1.4. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

(GARCIA, 2008); Es la evaluación sistemática de las operaciones de una organización o de un sector de una organización de acuerdo con los objetivos definidos que se conoce como planificación estratégica. Una revisión del rendimiento cumple tres funciones fundamentales: evalúa el rendimiento, identifica áreas de desarrollo y desarrolla sugerencias de mejora o actúa para promover la acción. Es decir, es un procedimiento que examina y evalúa las actividades realizadas por una entidad, programa, proyecto u operación para determinar su nivel de eficiencia, eficacia y economía, y que promueve la

correcta administración del patrimonio público o privado formulando recomendaciones al respecto.

La auditoría de rendimiento se conoce con diversos nombres en todo el mundo, pero sus objetivos son los mismos en todas partes. La eficiencia, la eficacia y la economía son los objetivos principales de las auditorías de gestión, aunque su aplicación también puede tener en cuenta las cuestiones medioambientales y sociales. Por ejemplo, el auditor debe reunir datos que le permitan examinar y analizar la empresa para obtener pruebas de la gestión organizativa; para ello, debe trabajar con indicadores de gestión que le permitan evaluar y analizar la gestión organizativa. El auditor debe conocer el proceso de correlación de la información suministrada por la entidad, que es equiparable al proceso de hacer la evaluación y el posterior análisis. En caso contrario, el auditor debe construir y aplicar indicadores previamente acordados que le permitan (a partir de la información suministrada) realizar el proceso de evaluación y análisis para emitir juicios claros sobre el comportamiento de la empresa en el cumplimiento de su misión.

La eficacia de la gestión administrativa, el logro de los propósitos y objetivos institucionales, los planes y programas, así como la legalidad de la organización, son las principales responsabilidades de los directores y gerentes de la organización. Y la auditoría de gestión, que evalúa este rendimiento y proporciona información a la alta dirección con sus observaciones y sugerencias, garantiza la existencia de procedimientos eficaces para preservar los activos y alcanzar las políticas, los objetivos y las metas.

1.1.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.”
- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Analizar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos aprobados.

1.1.6. DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA FINANCIERA Y LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

(GARCIA, 2008); la auditoría financiera se define como la inspección de las cuentas financieras por parte de un experto imparcial. El objetivo de este dictamen es proporcionar una evaluación técnica y profesional de estas afirmaciones. Se diferencia de una auditoría de gestión conforme a las normas de auditoría generalmente reconocidas, con las siguientes variaciones entre ellas:

Tabla 1: Cuadro de diferencias.

Aspecto	Auditoría financiera	Auditoría de gestión
Objetivos	Emitir una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros.	Ayudar a la administración a aumentar su economía, su eficiencia y su eficacia.

Insumos	Emplea los estados financieros, y los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados.	Emplea los planes estratégicos, los presupuestos.
El control interno	“Está orientado a lograr estados financieros confiables en el marco legal.	Evalúa el control interno en forma integral, relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos.
Las personas que la realizan	Participan fundamentalmente profesionales del área económica.	Participa un equipo multidisciplinario integrado por profesionales de las especialidades afines a la actividad que se audita.
Las recomendaciones se orientan a	Mejoras en el sistema contable.	Erradicar las causas de las desviaciones y al logro de las metas y los objetivos de la organización.

Fuente: Raúl armas García libro de auditoría de gestión.

1.1.7. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- Realizar una evaluación imparcial y objetiva de las actividades.
Los empleados que trabajan en las operaciones suelen ser más conscientes de los problemas y sus causas que el personal de dirección, lo que constituye una de las ventajas de las auditorías de rendimiento, ya que los auditores pueden comunicar las preocupaciones operativas a la alta dirección.
- La comunicación entre los niveles operativos y la alta dirección puede mejorar al abrirse un nuevo canal.

- Identificar criterios para determinar si se han cumplido o no las metas y objetivos de la organización.
- Buscar posibilidades para minimizar el despilfarro y las ineficiencias, lo cual es importante en las auditorías de rendimiento; sin embargo, hay que ser cauteloso con los ahorros de costes a corto plazo que dan lugar a problemas a largo plazo.
- Se identifican las localizaciones de los problemas, las causas asociadas y las posibles opciones de mejora.

1.1.8. NORMAS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA

(GARCIA, 2008); Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, incluidas las desarrolladas por organizaciones internacionales a nivel internacional y las establecidas a nivel nacional por las autoridades supremas de auditoría de los respectivos países, están organizadas y constan de los siguientes elementos:

a) NORMAS GENERALES

Sus preocupaciones se centran en la competencia ética y profesional del personal, la independencia de la organización y la independencia de los propios auditores. La aplicación de los controles de calidad, así como la práctica de la auditoría y la elaboración de los informes correspondientes, deben realizarse con la máxima profesionalidad.

b) NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

El objetivo de estas normas es establecer los criterios o principios generales que sirven de reglas por las que el auditor debe realizar la auditoría para garantizar que ésta sea satisfactoria. A la hora de completar y llevar a cabo las auditorías, las Normas de Desempeño sirven de marco de comparación y cotejo. Están conectadas con las Normas Generales, así como con las Normas para la elaboración de informes, ya que los resultados alcanzados mediante la aplicación de las Normas de Rendimiento sirven como fuente primaria de información para el contenido del informe de auditoría.

c) NORMAS DE ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

Su objetivo es crear criterios o reglas para la información suministrada por los auditores, y deben abordar cuestiones como:

- Comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes o funcionarios de los niveles de dirección que correspondan.
- Reducir el riesgo de que los resultados sean mal interpretados.
- Poner los resultados a disposición de las entidades o personas facultadas para su conocimiento y efectos pertinentes.
- Facilitar el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.

1.2. FASES DE PLANIFICACION DE LA AUDITORIA DE GESTION

Para conocer la entidad auditada y determinar el nivel de confianza que se depositará en los controles desarrollados, explique

la importancia de la investigación, incluyendo su revisión de los elementos internos y ambientales, así como el control interno de la empresa auditada (GARCIA, 2008).

ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Visita exploratoria para analizar la visión sistemática y estratégica de la entidad y el control interno	Determinación del universo de análisis conocimiento de la entidad y del control interno establecido en la misma
Evaluación de los estándares de auditoria	Determinación de los riesgos: inherente, de control y de detección. Selección de las áreas que se van a evaluar
Evaluación analítica para determinar objetivos y alcance de la auditoria	Cronograma de trabajo, plan y programa de auditoria

1.2.1. LA FASE DE PLANIFICACION

(GARCIA, 2008); El auditor crea un plan para la auditoría que se condensa en un calendario de actividades y programas de trabajo durante la fase de planificación.

Es en esta fase donde se adquieren las pruebas de orientación esenciales, que permiten al auditor conocer las operaciones de la entidad, así como su sistema de control interno.

Las siguientes partes de la auditoría se establecerán durante la fase de planificación:

Tabla 2: Tabla de fase de planificación

a) Análisis organizacional para la auditoría de gestión.

Visión sistémica de la organización.

- Análisis de factores internos.
- Análisis de factores del entorno.

Visión estratégica de la organización.

- Visión, misión, objetivos y metas.

b) Evaluación preliminar del control interno.

c) Plan de la auditoría.

- Objetivo y alcance de la auditoría.

d) Programas de auditoría.

- Definición de las actividades que se van a desarrollar.
- Tiempos estimados.
- Recursos de la auditoría organizados.

A continuación se detallan algunas de las actividades que se diseñaron durante la fase de planificación:

1.2.2. ANALISIS ORGANIZACIONAL

Comprender la empresa implica algo más que estar familiarizado con los procedimientos internos de la misma. Para ello es necesaria una visión sistémica, es decir, una comprensión de la entidad y su entorno. También es necesaria una visión estratégica, que analice y comprenda el propósito, los objetivos y las metas de la entidad. Y cualquier otra pieza que perfile la estrategia

de la organización para generar los bienes o servicios que demandan los clientes (GARCIA, 2008).

El Revisará los archivos permanentes de la organización, realizará inspecciones preparatorias, analizará su base de datos, entre otras cosas, para entender mejor y profundizar en su "negocio".

Es a través de esta identificación de la gestión que el auditor podrá llevar a cabo una evaluación del sistema de control interno de la entidad, con especial énfasis en la fiabilidad y entrega oportuna de la información financiera, y la identificación de los sistemas de comunicación y registro de dicha información, así como la identificación de posibles riesgos. Las evaluaciones de control interno a este nivel tienen como objetivo comprender la estructura de la organización y dar una perspectiva temprana de los procesos de gestión que deben ser supervisados (GARCIA, 2008).

Por ello, el análisis organizativo consta de los siguientes componentes:

- a) Conocimiento y comprensión de la entidad auditada.
 - Visión estratégica.
 - Visión sistémica.
- b) Evaluación del control interno.
 - Supervisión.
 - Información y comunicación.
 - Evaluación de riesgos.
 - Actividades de control.
 - Ambiente de control.

Para conseguir una perspectiva sistémica y estratégica de la empresa examinada, el auditor debe tener primero un conocimiento exhaustivo de la organización y su entorno, lo que es fundamental para la creación de las fases posteriores de la auditoría.

Esta actividad se lleva a cabo realizando una búsqueda de información relevante sobre la organización inspeccionada y utilizando metodologías y procedimientos de auditoría ampliamente reconocidos para los resultados de dicha búsqueda. Además de la evaluación y comprensión del sistema de control interno de la entidad, que culmina con la determinación de los componentes o áreas a examinar durante la auditoría, el análisis de dicha información se enriquece con la evaluación y comprensión del sistema de control externo de la entidad.

Normalmente, todo el estudio que conduce a una mejor comprensión y conocimiento de la organización auditada comienza con la propia entidad que va a realizar la auditoría. Al realizar las auditorías, los auditores consultan el archivo permanente y las bases de datos existentes para recopilar la información necesaria para cumplir con la expectativa de comprender el contexto más amplio de la empresa, trabajo que luego es verificado y completado por la organización. El éxito de los procesos de auditoría, y de cualquier proceso en general, se basa en el conocimiento. El conocimiento sólo puede obtenerse mediante el uso de un sistema de información eficaz, por lo que la etapa de planificación debe comenzar con la familiarización con la organización que se va a auditar, en lugar de hacerlo más tarde. (GARCIA, 2008).

1.2.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno pretende ayudar a la comprensión de la estructura y ofrecer una visión inicial de los procesos de gestión que se manejarán durante esta etapa.

En esta fase de la auditoría, la atención principal del auditor se centrará en revisar y comprobar el grado de adecuación del sistema de control interno de la entidad auditada. El objetivo de esto es establecer la confianza en la realización de las pruebas de auditoría. En consecuencia, los sistemas de control interno de mayor calidad indicarán al auditor una mayor fiabilidad, lo que dará lugar a una menor necesidad de recopilar pruebas de auditoría en el curso de la investigación. Por el contrario, los sistemas de control de menor calidad darán lugar a una disminución de la fiabilidad, lo que a su vez provocará una mayor necesidad de utilizar pruebas de auditoría en el futuro.

Es vital establecer claramente que las entidades gestionen sus sistemas de control interno de acuerdo con un método que ofrezca un grado suficiente de confianza en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.

1.2.4. ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE TRABAJO

Se debe utilizar un calendario para planificar el progreso del proyecto de auditoría. De este modo, el proyecto se completará en un tiempo justo y cierta cantidad determinada de horas/auditor. También, este calendario hará posible integrar distintas operaciones de auditorías en su conjunto. Aquellas dependerán

con toda seguridad de los resultados de otras acciones y, en consecuencia, deberán llevarse a cabo en el orden adecuado. Los "planes de actividades" y las "hojas de planificación temporal" son dos tipos de calendarios que pueden crearse. (GARCIA, 2008).

Dependiendo de la cantidad de tiempo previsto (horas/auditor) y de las personas que lo ejecutarán, el tiempo por actividad, subprograma y proyecto de auditoría debe indicarse en términos de días, semanas o cualquier otro período que se considere apropiado. A partir de esta información, será factible crear un cronograma o resumen de las acciones que se llevarán a cabo, las cuales deberán ser autorizadas por los niveles correspondientes antes del inicio de la etapa de implementación (GARCIA, 2008).

Ilustración 1: Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES U HOJA DE PLANEACIÓN DE TIEMPOS

Entidad _____

Período que abarca desde el _____ hasta el _____

N/O	Detalle de las actividades	Días de trabajo										Ejecutor o ejecutores	H/D Plan	H/D Real
		1	2	3	n			
1														
2														
3														
.														
n														
Total														

1.2.5. PREPARACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

(GARCIA, 2008); Una vez completada la etapa de planificación, el auditor elaborará planes exhaustivos que deberán ser aprobados antes de poder

utilizarlos para establecer un vínculo entre sus objetivos y los procesos a seguir durante la etapa de trabajo de campo o ejecución. Se trata del sistema lógico y secuencial sin poder modificarse, y también prevé la supervisión y el seguimiento y del trabajo en curso.

Los planes de auditoría sirven de guía para las acciones que se deben llevar a cabo durante la fase de ejecución de la auditoría. Estos sistemas cuentan con rigurosos procesos de auditoría que garantizan la recogida de pruebas de forma eficaz.

1.2.5.1. PROPÓSITO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Aquellos planes en auditoría sirven de conexión vital entre el establecimiento de objetivos y la elaboración de un informe de auditoría a largo plazo sobre una base sostenible. De este modo, cumplen las siguientes funciones:

- Una base para documentar el trabajo hecho y el ejercicio de la debida precaución.
- Un medio de transferencia de conocimiento al personal nuevo.
- Un marco para asignar trabajo, entre los miembros del equipo de auditoría.
- Una guía para obtener evidencia competente, relevante y suficiente, durante la fase de la ejecución de la auditoría de una manera rentable.

1.2.5.2. FACTORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Complejidad y tamaño.

Con el aumento del tamaño de las auditorías, los programas de auditoría tienden a ser más grandes y complicados (incluyendo procesos más extensos, cuestionarios y listas de comprobación).

Dispersión geográfica.

El programa de auditoría se verá afectado por la dispersión y la ubicación de las instalaciones que se inspeccionarán.

Procedimientos detallados.

Cuando varias personas realizan la misma auditoría en diferentes lugares, puede ser necesario utilizar una comprobación de coherencia para verificarla.

Ambiente de la auditoría.

Los procedimientos se diseñarán y aplicarán en función del nivel de receptividad mostrado por la dirección al ser auditada, tanto si se trata de la primera sensibilidad y auditoría del área dentro de una organización.

1.3. LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Esta sección ofrecerá un conocimiento básico del proceso de la fase de ejecución en la auditoría del rendimiento, que es importante para comprender la secuencia de actividades que deben realizarse (GARCIA, 2008).

1.3.1. LA FASE DE EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTION

(GARCIA, 2008); La ejecución se refiere al proceso por el cual el auditor sigue la estrategia desarrollada en la fase anterior y que está contenida en el

plan y los programas de auditoría (o programas de auditoría). Durante esta fase, se recopilan los datos pertinentes para que el auditor pueda formarse una opinión de la organización sobre la gestión basada en el criterio establecido, así como en la consecución de las metas y objetivos institucionales.

A continuación, se detallan las principales actividades que tendrán lugar durante esta fase:

- Aplicación de las pruebas de control, analíticas y sustantivas planificadas para la recolección de la evidencia.
- Formulación e interpretación de indicadores de gestión, de conformidad con la economía, la eficiencia y la eficacia.
- Análisis y formulación de los hallazgos de la auditoría.
- Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida de acuerdo con los criterios previamente estipulados.
- Organización de los papeles de trabajo.
- Validación de los resultados con la administración.

El Durante esta fase, se trata de cumplir los objetivos estableciendo las acciones y técnicas que se utilizarán para llevar a cabo el proceso de auditoría.

A continuación, se enumeran algunas de las tareas que deben completarse durante la fase de ejecución:

:

Tabla 3: fase de ejecución

ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Selección de la muestra a evaluar	Determinación del universo de análisis
Aplicación de los programas de auditoría, pruebas sustantivas y de cumplimiento, así como recopilación de la evidencia.	Papeles de trabajo y evidencias
Determinación	Cronograma de trabajo, plan y programa de auditoria

1.3.2. APLICACIÓN DE PRUEBAS DE LA AUDITORIA DE GESTION

Dar a conocer la información sobre las pruebas de cumplimiento o de acatamiento las pruebas sustantivas, los procedimientos analíticos y las pruebas de proceso que le permiten al auditor cumplir el plan y programa de auditoría, así como concluir en hallazgos bien sustentados con evidencias suficientes, competentes y pertinentes (GARCIA, 2008).

1.3.2.1. LAS PRUEBAS DE LA AUDITORIA DE GESTION

Las pruebas que se aplican en la fase de ejecución podemos clasificarlas en pruebas de cumplimiento o de acatamiento, pruebas sustantivas y

procedimientos analíticos. Las pruebas de cumplimiento o de acatamiento se aplican para obtener evidencia sobre la efectividad del control interno. Las pruebas sustantivas se aplican para confirmar la efectividad del funcionamiento del sistema de control interno, también para comprobar y recopilar evidencias relacionadas con el objeto de la auditoría, se realizan posterior o simultáneamente a la aplicación de las pruebas de cumplimiento o de acatamiento. Los procedimientos analíticos son aquellos que permiten al auditor juzgar la condición encontrada, en relación con los criterios establecidos, elaborar las conclusiones y determinar los hallazgos de la auditoría de gestión, aunque por sí mismos los procedimientos analíticos no identifican evidencia suficiente y competente, sino que necesitan de otros métodos de documentación para que se constituya la evidencia efectiva.

1.3.2.2. LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Su tarea consiste en llevar a cabo una evaluación de los procesos puestos en marcha por la organización para asegurarse de que son exitosos. Para relacionar sus resultados con los criterios de auditoría, deben aplicar las pruebas de control que se realizaron en la fase de análisis y evaluación previa a la auditoría y obtener los resultados deseados. Se utilizan para identificar el objetivo y el alcance de las pruebas sustantivas que se realizaron a lo largo de la investigación.

1.3.2.3. PRUEBAS SUSTANTIVAS

De acuerdo con el plan de trabajo y los planes, las pruebas de fondo se realizan en un número suficiente de sujetos y en un número suficiente de muestras según lo permita la fiabilidad de los sistemas de control. De este modo, al reforzar la fiabilidad de los sistemas de control, éstos se vuelven más eficaces, el tamaño de la muestra disminuye al aumentar la confiabilidad.

Es posible precisar y verificar la información correspondiente a la misión de la organización o a los procesos de apoyo mediante el uso de pruebas sustantivas, que nos permitirán obtener la información y las evidencias que serán analizadas mediante el uso de una o varias de las técnicas o procedimientos analíticos que sean pertinentes utilizar. Como parte del proceso de pruebas sustantivas, se utilizan, entre otros, los siguientes procedimientos:

- Rastreo
- Examen físico
- Inspección
- Confirmación
- Calculo
- Comparación

1.3.2.4. LOS PROCEDIMIENTOS ANALITICOS

Los resultados de la auditoría deben definirse como el material adquirido mediante la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas que ha sido estudiado y evaluado por el equipo de auditoría, de modo que pueda utilizarse para identificar problemas e inferir desviaciones de los procedimientos operativos estándar en la unidad auditada.

1.3.3. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

(GARCIA, 2008); Para llevar a cabo el trabajo que el auditor realizará en una determinada auditoría, tendrá que estar familiarizado con los procedimientos que se utilizarán para adquirir información. Este artículo abarcará las técnicas que pueden utilizarse y cómo se aplican.

Los participantes serán capaces de elegir y utilizar los enfoques más adecuados al finalizar esta sesión. En la medida en que sea capaz de formular una opinión profesional e imparcial sobre el tema en cuestión. Tener un conocimiento práctico de las distintas tecnologías informáticas y no informáticas de recogida de información.

1.3.3.1. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

(GARCIA, 2008); En concreto, los métodos de auditoría son procesos especializados que los auditores utilizan para reunir los datos esenciales y adecuados que les permitan establecer una opinión profesional e imparcial sobre el tema investigado.

Es necesario que el auditor conozca una variedad de procedimientos de auditoría para poder elegir el más adecuado para cada operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción que le corresponda revisar.

En la auditoría del rendimiento pueden utilizarse métodos de auditoría típicamente reconocidos, que se clasifican según la acción a realizar. Estas técnicas se clasifican generalmente en función de la actividad a realizar. A continuación, se presentan las clasificaciones generales utilizadas por las

principales instituciones de auditoría para clasificar las metodologías de auditoría para la obtención de información:

- Documentales.
- Escritas.
- Físicas.
- Oculares.
- Verbales.

VERBALES

La obtención de información oral sobre posibles deficiencias en la aplicación de procedimientos, métodos de control interno u otras condiciones que el auditor considere importantes para su trabajo es el objetivo de estas indagaciones e investigaciones, que pueden realizarse tanto dentro como fuera de la organización. Para que las pruebas recogidas mediante este enfoque queden debidamente registradas, deben elaborarse roles laborales generados por los auditores de los que se hable en las partes implicadas y de los elementos que se tratan.

Aquellas técnicas que suelen utilizarse verbalmente son las siguientes:

Indagación: Se realizan entrevistas directas con miembros de la dirección de la entidad auditada o con terceros cuyas actividades están relacionadas con las operaciones de la entidad auditada.

Encuestas y los cuestionarios: Básicamente, se trata de la aplicación de preguntas relevantes para las actividades realizadas por la empresa auditada

con el fin de determinar si los hechos, las condiciones o las operaciones son correctas o no.

OCULARES

La verificación directa y simultánea de la forma en que los responsables diseñan y registran los procesos o procedimientos mediante los cuales la entidad auditada realiza las actividades objeto de control es el alcance de estos procedimientos de auditoría. Este enfoque proporciona al auditor una imagen de la organización desde la perspectiva que necesita, como los procedimientos, las instalaciones físicas, los movimientos cotidianos, la interacción de la empresa con el entorno, etc.

Los siguientes son ejemplos de técnicas oculares:

Observación: Durante la ejecución de una actividad o proceso, la observación visual del auditor se registra como parte de la auditoría.

Comparación o confrontación: Para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y similitudes, la atención se centra en las operaciones realizadas por la entidad auditada, así como en las directrices normativas, técnicas y prácticas existentes para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y similitudes.

Revisión selectiva: Se basa en la evaluación de determinadas cualidades esenciales que deben cumplir una actividad, unos informes o unos documentos para ser considerados válidos, por lo que se elige una parte de las actividades que se examinarán o verificarán a lo largo de la ejecución de la auditoría.

Rastreo: Es la práctica de seguir el progreso de una operación con el objetivo de entender y evaluar lo bien que se está ejecutando.

DOCUMENTALES

El objetivo de estas auditorías es obtener material escrito que respalde las declaraciones, los análisis o las investigaciones realizadas por los auditores. Estos son algunos ejemplos:

Comprobación: Para corroborar la legalidad, la integridad, la titularidad y la veracidad de una operación, es necesario comprobar las pruebas que apoyan o sustentan la operación o transacción mediante el estudio de los papeles que la avalan.

Computación: Con el uso de software especializado, es el análisis asistido por ordenador de documentos, datos o hechos.

Revisión analítica: Incluye el examen y el análisis de índices, indicadores y tendencias, así como la investigación de las fluctuaciones, variaciones y correlaciones que son incoherentes o se apartan de las actividades proyectadas.

Estudio general: Basándose en su experiencia previa y en su juicio profesional, el auditor aplica este enfoque al comienzo de su trabajo. Normalmente se requieren otros procedimientos para obtener los resultados deseados. Comprende una amplia revisión de la información de la entidad, que incluye su carácter jurídico, los contratos, un plan de gestión indicativo, los sistemas de control, la información presupuestaria, sus estados financieros, los sistemas de información su objeto social y otros aspectos.

FÍSICAS

Esta estrategia se utiliza para reconocer hechos o circunstancias genuinos que se han presentado en un tiempo y área determinados, y se denomina reconocimiento.

La inspección física y visual se utiliza para identificar hechos, circunstancias, operaciones y activos tangibles, transacciones y actividades. Además del examen físico y óptico, se utilizan otros métodos como la indagación, la observación, la comparación, el seguimiento, el análisis, la tabulación y la verificación.

ESCRITAS

Se componen de información crítica para el trabajo del auditor y se muestran en la pantalla. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo se utiliza este enfoque:

Análisis: Los componentes o piezas que conforman una operación, actividad, transacción o proceso deben ser aislados unos de otros y probados individualmente para evaluar su calidad y conformidad con los requisitos normativos y técnicos. Para una mayor investigación, permite identificar y clasificar todos los elementos más significativos que, en un momento dado, pueden tener un impacto en las operaciones de la empresa auditada.

Conciliación: compara la información suministrada por diferentes entidades u organizaciones administrativas con respecto a la misma operación o actividad. Deben compararse para evaluar la validez, la autenticidad y la aplicación de los registros, informes y hallazgos que se han tomado en consideración.

Confirmación: Los hechos, las circunstancias, los acontecimientos y las transacciones se corroboran mediante datos o información recabados directamente y por escrito de los terceros o funcionarios que son participe en transacciones consideradas o las realizan. Esto se conoce como verificación.

Cálculo: Esto implica garantizar la exactitud aritmética de las transacciones contenidas en documentos como informes, contratos, comprobantes y presupuestos, entre otros.

Tabulación: Para ello, recogen los hallazgos más significativos de las regiones y los factores considerados para alcanzar o apoyar ciertas conclusiones.

1.3.4. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS

(GARCIA, 2008); Al aplicar los procedimientos de auditoría da lugar a desarrollarse las habilidades y destrezas de auditores. Los siguientes son algunos de los fines para los que se utilizan:

1.3.4.1. PRUEBAS SELECTIVAS

Estos procedimientos consisten en racionalizar el trabajo global de medición, evaluación y verificación eligiendo muestras que, en opinión del auditor, son típicas de todas las actividades realizadas por la institución, unidad administrativa, programa o actividad objeto de examen.

Para establecer el tamaño adecuado de la muestra, se pueden utilizar cálculos de probabilidad, o el auditor puede hacer esta elección basándose en su opinión profesional.

1.3.4.2. MUESTREO ESTADÍSTICO

Se elige una muestra mediante procedimientos estadísticos, y así se denomina. Se puede obtener una mayor confianza y establecer conclusiones sobre todas las partes que componen el cosmos o la población (HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNANDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO, PILAR, 2014).

Para que el muestreo estadístico sea eficaz, el auditor debe identificar explícitamente los criterios que se utilizarán e indicar el rango de muestras que se empleará para que la muestra sea representativa del grupo completo. De este modo, los auditores pueden evaluar y regular los riesgos en el muestreo, también la fiabilidad y adecuación en la auditoría seleccionada. Esto no sustituye el juicio del auditor, sino que lo refuerza.

1.3.4.3. ENTREVISTAS

Para los equipos de auditoría, las entrevistas son una valiosa fuente de datos y deben prepararse con antelación teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Selección cuidadosa de los entrevistados.
- b) Elaboración y coordinación del calendario con suficiente anticipación, para asegurar la participación de los entrevistados.
- c) Revisión de la información disponible.

- d) Preparación de preguntas específicas y líneas de investigación.

Preguntas de la entrevista

La herramienta más eficaz para alcanzar los objetivos de la entrevista es la pregunta; por ello, al diseñar las preguntas, es fundamental tener en cuenta los siguientes elementos:

- a) ¿Qué tipo de información quiere usted? (general, específica)
- b) ¿Qué alcance le dará a la información deseada?
- c) ¿Qué necesita el entrevistado saber y sentir para entender y querer contestar la pregunta?

Como auditor, te encargas de verificar y analizar la calidad de la información adquirida, que comprende los siguientes elementos:

- a) ¿Qué hechos respaldan los puntos principales señalados?
- b) ¿El entrevistado está describiendo un hecho o dando una opinión?
- c) ¿Qué tan reciente es la información?
- d) ¿Qué tan completa es la información?
- e) ¿Tiene la información el nivel apropiado de detalle?
- f) ¿Hay áreas que hayan sido omitidas?
- g) ¿Cómo se compara con información de otras fuentes?
- h) ¿Qué tan importante es esta información?

1.3.4.4. ENCUESTAS

Su función principal es recopilar información mediante el uso de un cuestionario con una serie de preguntas. La encuesta se utiliza sobre todo para explorar, sondear o indagar algún problema específico y medir varias variables en un trabajo realizado con una población que se ajusta a los parámetros necesarios, según el objetivo del proyecto o tema.

Es concebible que quienes respondan a las encuestas estén involucrados con el programa o la región de la auditoría de alguna manera, ya sea indirecta o directa. En algunos casos, son beneficiarios, en otros pueden ser usuarios, en otros administradores, contratistas, o simplemente posibles fuentes de información que podrían ser valiosas en el proceso de auditoría en general. En comparación con las entrevistas formales de los auditores con un gran número de individuos, las principales ventajas de emplear encuestas son su comodidad y economía en términos de coste y tiempo empleado en ellas. Debido a su especificidad y homogeneidad, la información adquirida puede tabularse más fácilmente. Son especialmente útiles cuando hay que cubrir un número elevado de personas. A la hora de crear encuestas, es importante tener en cuenta las siguientes ideas fundamentales:

- Considerar el nivel de educación y la experiencia de las personas a las cuales se les enviarán. Prepararlas de un tamaño conveniente.
- Las preguntas deben ser fáciles de contestar.
- Agrupar las preguntas en forma lógica.

- Utilizar preguntas en las cuales haya que escoger una de las respuestas dadas, dejando un espacio para otras respuestas.
- Dejar un espacio suficiente para las respuestas.
- Las preguntas deben estar ideadas, para evitar reacciones defensivas por parte de las personas que responden.
- Se recomienda probar la encuesta en un grupo limitado de personas antes de enviarla, ya que es posible que sea necesario hacerle variaciones.

1.3.5. EVALUACION DE LA GESTION BASADA EN INDICADORES

Cuando se trabaja con indicadores de gestión en base a un análisis organizativa, tanto si la entidad los tiene como si no, el objetivo de este componente es crear habilidades en el auditor para que pueda tratarlos. Además de conocer los elementos conceptuales de los indicadores, el auditor será capaz de utilizar los métodos y procesos que le permitirán crear, ejecutar y evaluar indicadores que se traduzcan en mejoras de economía, eficacia y eficiencia.

1.3.6. EL HALLAZGO EN LA AUDITORIA DE GESTION

Conocer el significado de la auditoría de gestión, así como el proceso que se utiliza para crear los resultados de la auditoría de forma metódica y profesional. Conocer las múltiples cualidades, aspectos y etapas que deben considerarse en la elaboración de los resultados, así como las implicaciones de

estas consideraciones en las recomendaciones y conclusiones que hará la auditoría.

1.3.7. LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA Y LOS PAPELES DE TRABAJO

Explicar los criterios que se utilizarán para reunir las pruebas del hallazgo de la auditoría en la medida en que sean adecuadas, competentes y pertinentes. Organizar la documentación correspondiente al trabajo realizado en los archivos de la auditoría de forma eficiente y sencilla.

En un informe de auditoría, las pruebas se utilizan para respaldar las conclusiones y recomendaciones que se formulan. Por lo tanto, los auditores del rendimiento deben tener en cuenta el tipo y la cantidad de pruebas que recogen al realizar sus investigaciones.

Las pruebas son cruciales para la eficacia de la auditoría y sirven de base para la misma desde el principio hasta el final. Las pruebas se utilizan para respaldar la auditoría y deben abordar los temas de pertinencia, competencia, suficiencia y oportunidad.

1.3.7.1. LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA

(GARCIA, 2008); En auditoría, las pruebas se describen como la información o los hechos que el auditor emplea a fin de determinar si estas actividades auditadas son llevadas a cabo en relación con normas y criterios predefinidos. Por otra parte, los hechos obtenidos durante el trabajo de campo pueden utilizarse para apoyar y corroborar las observaciones y conclusiones a las que se ha llegado.

Siempre que el programa de auditoría se siga con precisión, el equipo podrá recoger las pruebas necesarias para demostrar las disparidades entre las operaciones realizadas por una empresa y las actividades que deberían haberse llevado a cabo de acuerdo con las normas de auditoría establecidas. Junto con las conclusiones o sugerencias que puedan extraerse de los resultados del estudio.

TIPOS DE EVIDENCIA

Según (PEDRO A. YARASCA RAMOS, EMMA R. ALVAREZ GUADALUPE, 2006); Con el fin de respaldar sus juicios y sugerencias, el auditor puede recopilar muchos tipos de pruebas. Éstas se enumeran a continuación:

- **Evidencia física.** - Esta se obtiene mediante la inspección u observaciones directas de actividades, bienes, suceso.
 1. Inspección de mercaderías, documentos, etc
 2. Observar la toma de inventario de activos fijos
- **Evidencia testimonial.** - se obtiene de información elaborada
 - Otras personas en forma de declaraciones o confirmaciones
 - Deben tenerse presente que las declaraciones en si todavía constituyen medios para seguir buscando evidencias con otras técnicas
- **Evidencia documentada.** - Es el tipo de evidencia usada comúnmente como fuente de evidencia. Al final del análisis,

más evidencia recolectada es procesada dentro de la documentación de la evidencia. Algunas de las fuentes donde la documentación de la evidencia puede ser obtenida son:

- Documentos sustentarios (facturas, orden de compras, cheques, etc.).
 - Cartas (confirmaciones de clientes, proveedores).
 - Contratos (alquileres, servicios profesionales).
 - Registro de contabilidad (libro principales y auxiliares).
- **Evidencia analítica.** - . consiste en realizar evaluaciones sobre información financiera, relaciones, comparaciones, análisis (ventas mensuales, gastos mensuales, aplicación de ratios)

1.3.7.2. LOS PAPELES DE TRABAJO

(GARCIA, 2008); Las pruebas recogidas deben registrarse en los documentos de trabajo que sirven de base al proyecto de auditoría de gestión. Por supuesto, esto se seguirá haciendo bajo la idea de "documentos de trabajo electrónicos" hasta que se cumpla el supuesto de disminuir el uso del papel al mínimo y hacer un uso extensivo de la tecnología de la información. Las piezas documentales o electrónicas (por ejemplo, procesador de textos, hojas electrónicas o creadas en algún otro programa informático) a las que se asignan las pruebas obtenidas por el auditor y los resultados de las pruebas realizadas durante la fase de ejecución constituyen los documentos de trabajo.

Además, también se incluirá en los papeles de trabajo cualquier información, ya sea documentada o electrónica, que el auditor haya obtenido pero que no haya sido producida por él. Se espera que los papeles de trabajo sirvan de conexión entre el trabajo de campo y el informe de la auditoría de rendimiento, y que ofrezcan pruebas que respalden los resultados, las conclusiones y las recomendaciones del informe. Deben elaborarse de acuerdo con los más altos niveles de calidad profesional, y deben estar bien ordenados y archivados para que sea más fácil encontrarlos cuando se necesiten.

1.4. FASE DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

(GARCIA, 2008); Los debates se centrarán en cómo obtener conclusiones preliminares de la auditoría, cómo expresar esas conclusiones y cómo respaldarlas con pruebas suficientes, competentes y pertinentes. El curso también abarcará los pasos y métodos necesarios para preparar el informe y presentar sus conclusiones a una empresa auditada.

1.4.1. INTRODUCCION A LA FASE DE INFORME

(GARCIA, 2008); Una vez completadas con éxito las acciones previstas en la fase de ejecución, la auditoría pasará a la siguiente etapa del proceso sistemático. Los resultados y sugerencias de la evaluación deben documentarse en un informe escrito, que debe incluir todas las recomendaciones y conclusiones.

Es durante la fase de informe cuando el auditor se comunica con la empresa auditada y pone a disposición del público la información adquirida. Puede encontrarse en los resultados de la auditoría, las conclusiones y las sugerencias de la dirección, así como en el material recopilado durante la propia

auditoría. Con este conocimiento, la entidad auditada puede realizar ajustes y mejoras que beneficiarán a toda la organización. A continuación, se detallan las principales actividades que tendrán lugar durante esta fase:

- Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos determinados.
- Redacción de las recomendaciones a la gerencia y administración del ente auditado.
- Elaboración de la estructura del informe.
- Acuerdo con el nivel directivo de la auditoría, sobre la estructura, conclusiones y recomendaciones del informe.
- Elaboración del borrador de informe o informe preliminar.
- Presentación de resultados al ente auditado.
- Elaboración de informe definitivo de gestión.

Durante esta fase, el auditor es responsable de comunicar los hallazgos a la entidad auditada y de asistir a ésta en el desarrollo de un plan de acción correctiva que permita a la organización mejorar su eficiencia, eficacia y economía como consecuencia de los hallazgos. No pretendemos que nuestro trabajo sea exhaustivo en la materia ni que sirva de guía de redacción, sino que deseamos llamar la atención sobre el hecho de que el informe, en nuestra opinión, es el producto final del trabajo del auditor y, como tal, requiere una fundamentación y presentación precisas de las conclusiones para que se considere completo.

1.4.2. EL INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

(GARCIA, 2008); Tras la finalización con éxito de las acciones programadas en la fase de ejecución, el informe de auditoría debe elaborarse como parte del proceso de auditoría sistemática. El informe de auditoría es un documento acabado que muestra el resultado del examen realizado.

En la fase de informe, el auditor transmite por escrito su función, así como los hallazgos que se han obtenido mediante el uso de procesos analíticos. Además de describir los hallazgos y sus condiciones, criterios, causas y consecuencias, el informe de auditoría debe exponer las conclusiones de la misma, así como las recomendaciones que se hayan hecho a la empresa examinada.

Los siguientes resultados han sido adquiridos en las fases de planificación y ejecución de la auditoría, y servirán como insumos para la fase de informe, que está ahora en curso:

- ✓ Análisis organizacional para la auditoría de gestión (conocimiento de la entidad, información relevante y evaluación del control interno).
- ✓ Plan de la auditoría.
- ✓ Programas de auditoría.
- ✓ Hallazgos de auditoría.
- ✓ Evidencias.
- ✓ Papeles de trabajo.

Como parte del proceso de preparación del informe, debemos pensar en qué informaremos y cómo transmitiremos esa información. Antes de empezar a informar sobre los resultados del trabajo de campo de la auditoría, debemos

desarrollar primero las conclusiones preliminares de la auditoría, que luego se evaluarán con el nivel de gestión de la auditoría. Después, se preparará un borrador del informe.

Para que los usuarios conozcan el resultado de la auditoría de manera oficial y terminal, es necesario proporcionar el informe de auditoría. El informe de la auditoría de gestión debe ofrecer una explicación exhaustiva de los resultados de la auditoría, incluyendo el alcance, el contenido, las conclusiones y cualquier otra información relevante.

Para nosotros, una de las razones más importantes de las no conformidades por parte de las entidades auditadas se debe a la presentación inadecuada de los resultados de la auditoría en sus informes, como resultado del incumplimiento de las normas de presentación de los informes por parte de las entidades auditadas, o de su desconocimiento o falta de profundidad de las normas vigentes. El informe debe ser exhaustivo, preciso, objetivo y convincente, así como tan claro y conciso como lo permita la materia. También debe ser tan sucinto y claro como el tema lo permita.

La exhaustividad se define como la inclusión en el informe de toda la información esencial para alcanzar los objetivos de la auditoría, permitir un conocimiento adecuado y correcto de los temas sobre los que se informa y cumplir las normas de "contenido". El documento también debe contener toda la información de fondo necesaria. Esto implica que la declaración debe ser comprensible para un tipo de formación cultural ordinaria. También se requiere un pensamiento claro y una presentación limpia. La sintaxis y el lenguaje o léxico del redactor deben ser accesibles para la mayoría de los lectores, ni demasiado

costosos ni demasiado técnicos, para que las ideas del redactor puedan penetrar fácilmente en la mente del lector.

Muchos auditores, aunque pretendan expresar sus consideraciones sobre sus hallazgos con la máxima honestidad, no consiguen su objetivo. A veces distorsionan la realidad señalando hechos extraños en los que se ha insistido indebidamente, posiblemente para justificar el tiempo dedicado a las investigaciones realizadas, aunque esto es poco frecuente. En otras circunstancias, pueden aludir a un problema deficiente que pone de manifiesto su competencia sin tener en cuenta el hecho de que no existen elementos deficientes relevantes en primer lugar.

A veces, los profesionales están completamente convencidos del resultado de sus investigaciones, pero cuando se someten a las perspectivas de otros, pueden demostrar que tienen otra justificación, es decir, que tienen puntos de vista alternativos sobre los hechos que se han descubierto. A raíz de estas consideraciones elaboramos este tema, con el objetivo de contribuir a la formación de reflexiones que nos ayuden a mejorar nuestro análisis y actividad profesional en este ámbito.

Los auditores deben poner el máximo cuidado y reflexión al redactar sus informes de auditoría. Según el informe del auditor, que es el único componente de su trabajo que es visible para el público en general, la competencia y la obligación legal del auditor serán muy probablemente evaluadas por este documento, así como su responsabilidad legal extraída del mismo. Se considera que los auditores cumplen la función de dar confianza cuando expresan una opinión en un informe de auditoría; están expresando una opinión cuando

ofrecen una opinión en un informe de auditoría. Esta función está respaldada por sus conocimientos bien establecidos, así como por el hecho de que han realizado una auditoría de conformidad con las Normas Generalmente Aceptadas (NGA). Cuando los auditores emiten sus informes y sus interlocutores no comprenden las ideas expresadas, con frecuencia se enfrentan a una realidad en su práctica profesional, especialmente cuando se refieren a hechos de importancia significativa y no reciben una respuesta acorde con la trascendencia de los mismos.

Es posible que haya reunido pruebas adecuadas sobre la cuestión en cuestión, pero debido a su incapacidad para explicarse adecuadamente, no ha podido comunicar eficazmente su punto de vista. Según una regla general, la cuestión se proyecta en los elementos que rodean el descubrimiento de un hallazgo de auditoría. En primer lugar, debemos determinar si la información obtenida es o no relevante. Para determinar si un hallazgo concreto es el origen o la consecuencia de una deficiencia, o si la deficiencia es en sí misma, la segunda pregunta que hay que hacerse es si el hallazgo es un aspecto deficiente o si es la causa de la deficiencia. En tercer lugar, debemos estar seguros de que se ha infringido algo. También es importante identificar las obligaciones individuales y ofrecer las sugerencias apropiadas, siendo muy cautelosos de no proponer o alentar el cumplimiento de nada que represente una obligación impuesta por alguna persona autorizada por la ley vigente.

Proporcionar información adecuada sobre el alcance y la importancia de cualquier hallazgo, su frecuencia en relación con el número de instancias o

transacciones analizadas, y su relación con las actividades de la entidad son componentes críticos del informe.

En la mayoría de las circunstancias, la presentación de un defecto específico es insuficiente para justificar un juicio o una sugerencia amplia. En este caso, la desviación, el error o el defecto de control es sólo una prueba de su existencia. Sin embargo, a menos que sea absolutamente necesario para realizar una presentación persuasiva, no es necesario proporcionar material de apoyo específico en su presentación.

Los aspectos relacionados con la exactitud se basan en la necesidad de garantizar que la información suministrada sea veraz y fiable, y también que los resultados se presenten con exactitud. Es posible que una inexactitud haga que se ponga en duda la validez sustantiva del informe. Los informes poco fiables pueden socavar la credibilidad de la organización auditora y disminuir la eficacia de los informes de la organización, lo que puede ser perjudicial para su reputación general.

Sólo deben incluirse en el informe los hechos, los resultados y las conclusiones que estén respaldados por pruebas competentes y pertinentes, y éstos deben registrarse adecuadamente en los documentos de trabajo del auditor. Sin embargo, si el material es relevante para los resultados y conclusiones de la auditoría, pero no ha sido estudiado, debe reconocerse explícitamente en el informe, y no deben hacerse conclusiones o sugerencias poco razonables.

La información que se facilite debe ser exacta y de carácter razonable. Incorrecta cuando el alcance y la metodología de la auditoría se presentan de

forma incorrecta, y cuando tanto los resultados como las conclusiones se facilitan de forma incoherente con el alcance y la metodología de la auditoría. Correcta cuando:

El informe de auditoría debe ser objetivo y honesto; es decir, debe transmitir con exactitud y veracidad la realidad del tema tal y como lo ve y entiende el auditor; y es decir, debe estar libre de sesgos o prejuicios. No debe ser susceptible de malentendidos; las conclusiones de la auditoría deben presentarse de forma adecuada a la situación.

Escribir de forma clara, sucinta, directa y natural es esencial si queremos lograr la objetividad en nuestras comunicaciones. En el ámbito de la escritura, se afirma que un escrito es objetivo cuando el escritor se aparta de sí mismo y trata de ofrecer al lector una visión precisa de la situación.

En cualquier otro caso, sería un escrito subjetivo. El escritor subjetivista expresa su punto de vista, o cómo percibe las cosas. Los resultados deben presentarse de manera justa, y es fundamental evitar la inclinación a exagerar los malos resultados al informar sobre ellos.

Como parte de su descripción de los defectos de rendimiento, el auditor debe incluir cualquier justificación proporcionada por los líderes y funcionarios pertinentes, así como cualquier problema o circunstancia inusual que puedan haber experimentado. Se espera que el informe estimule la toma de decisiones a la luz de los resultados y las sugerencias.

Los auditores deben tener en cuenta que uno de sus objetivos es convencer, y que es aconsejable evitar hacer afirmaciones que puedan suscitar una actitud indebidamente defensiva u opositora. A pesar de que a menudo es

importante criticar los resultados anteriores, el informe debe hacer mucho hincapié en las medidas que deben tomarse para mejorarlos.

Un informe convincente exige que los resultados de la fiscalización se ajusten a los objetivos de la misma, que los resultados se presenten de forma convincente y que las recomendaciones y conclusiones se deriven racionalmente de los hechos que se han proporcionado.

Es esencial proporcionar información adecuada para persuadir a los lectores de que los resultados son legítimos, de que las conclusiones son racionales y de que adoptar las sugerencias es una buena idea.

Estos informes pueden contribuir en gran medida a concentrar la atención de los dirigentes y las autoridades responsables en los problemas que más necesitan atención y a dinamizar la aplicación de medidas correctoras.

Para que un informe sea claro, debe ser sencillo de leer y comprender. Este tipo de documento debe elaborarse en un lenguaje lo más sencillo y básico posible, teniendo en cuenta el tema que se examina.

1.4.3. LA ESTRUCTURA DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

(GARCIA, 2008); La auditoría comienza con la elaboración de un esqueleto o marco, que luego se fomenta a lo largo del proceso. Sabe lo que quiere escribir después de haber concluido su intervención, y sabe qué conclusiones y sugerencias quiere transmitir una vez que el auditor haya terminado su intervención. El auditor debe organizar su informe en partes clave de acuerdo con el marco que le ha planificado su organización de auditoría. En

la siguiente etapa, presenta cada componente en un flujo lógico de lenguaje escrito que sea claro y breve, a la vez que concatenado, objetivo y fácilmente comprensible para los demás.

El auditor organiza cada una de estas partes en párrafos, frases y palabras. Debe tener en cuenta al lector habitual, el estilo de redacción que se requerirá y la relevancia de los contenidos específicos de cada sección mientras redacta su borrador.

Tras completar los "huesos" del informe, lo presentará a la dirección para que lo revise, tras lo cual llegarán a un acuerdo sobre los capítulos, la secuencia de los mismos, el estilo del informe y, sobre todo, las conclusiones y sugerencias que se incluirán.

1.4.4. EL INFORME PRELIMINAR O BORRADOR

(GARCIA, 2008); Para entregar los resultados de la auditoría a la dirección, el auditor elabora un informe preliminar o borrador que incluye las conclusiones de la auditoría. Aunque el informe preliminar o borrador puede estar sujeto a revisiones, supresiones o cambios, es fundamental que se complete.

Para obtener el punto de vista y las observaciones de la dirección de la auditoría, así como para realizar las modificaciones necesarias, se les proporciona un informe preliminar. Tras la finalización de cada auditoría, el auditor debe proporcionar una opinión o un informe escrito adecuado que describa los hallazgos en un formato adecuado a las circunstancias. Además, debe ser sencillo de comprender, estar desprovisto de imprecisiones o ambigüedades, incluir únicamente información respaldada por pruebas de

auditoría pertinentes y competentes, y ser justo, objetivo, independiente y constructivo en sus resultados y enfoque. (GARCIA, 2008)

1.4.5. LAS CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA

Según (GARCIA, 2008), Un aspecto muy importante del proceso de auditoría es llegar a unas conclusiones adecuadas, que resuman los resultados del trabajo y determinen si se han cumplido o no los objetivos. La tarea de auditoría no está completa hasta que se extraen conclusiones aceptables.

Comenzando con la recopilación de información preliminar y la realización de un examen analítico de la organización, el auditor pasa a la evaluación de los resultados, en la que extrae conclusiones preliminares tras aplicar los procedimientos analíticos de auditoría e identificar las causas y los efectos de los hallazgos que se han identificado.

Estos juicios se han realizado a la luz de los objetivos de la auditoría en cuestión. Tanto los resultados o descubrimientos, como las conclusiones preliminares, deben probarse con las pruebas reunidas y debatirse para adquirir datos útiles, que servirán para validar la corrección de las desviaciones descubiertas.

Deben ser explícitas, y la fuerza de sus conclusiones viene determinada por los datos que las apoyan, así como por el razonamiento que se empleó para construirlas. Para llegar a una conclusión, se sigue un procedimiento organizado que tiene en cuenta la propuesta de auditoría, los objetivos, los criterios y/o las normas, y los resultados de la auditoría.

Las conclusiones preliminares se extraen hasta que han sido consideradas y autorizadas por la dirección de la auditoría, lo que incluye, por

supuesto, la consulta con la entidad fiscalizada. Para cada criterio o norma, los auditores recopilaron información y extrajeron conclusiones a lo largo de la fase de ejecución. Al comparar los resultados con el conjunto de criterios previamente definidos, podremos identificar tanto los resultados buenos como los malos, de los que el auditor sacará sus conclusiones sobre los resultados. No obstante, lo que se presentará será una conclusión global para cada área estudiada, que será determinada por el auditor y que integrará los criterios, la condición, la causa y el impacto de los hallazgos.

1.4.6. LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA

Según (GARCIA, 2008); En cuanto a las sugerencias, la sección del informe en la que se incluyen es bastante esencial, ya que es aquí donde se orienta a la dirección auditada hacia la resolución de las deficiencias que pueden ser subsanadas. Las sugerencias deben organizarse según el nivel administrativo responsable de ponerlas en práctica, comenzando por la máxima autoridad y descendiendo hasta los niveles de gestión correspondientes, empezando por la máxima autoridad.

Cuando se han detectado resultados negativos y efectos adversos graves, se ofrecen recomendaciones al paciente. No basta con informar a la dirección de un determinado programa de que es necesario mejorarlo sin ofrecer también una lista de las posibles mejoras que deberían explorarse. Si el auditor hace sugerencias, debe proporcionar una conjetura sobre el ahorro potencial o las mejoras que se obtendrían como consecuencia de las recomendaciones. Esto garantizará que el "valor añadido" de la auditoría y los beneficios se destaquen claramente.

1.4.7. LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Según (GARCIA, 2008); Una vez finalizado el trabajo de auditoría sobre el terreno, se convoca una conferencia entre los principales directivos encargados de la gestión de la organización auditada y el equipo de auditores que ha realizado la investigación para presentar los resultados de la misma.

El objetivo de la reunión es dar a los funcionarios la oportunidad de ofrecer sus ideas, opiniones y material documental pertinente sobre los temas tratados en el informe.

1.4.8. EL INFORME DEFINITIVO

Según (GARCIA, 2008); El informe de auditoría disponible públicamente es el producto a través del cual los órganos legislativos, las organizaciones de la sociedad civil y los miembros del público en general revisan la realización de la auditoría. Cualquier tergiversación importante tiene el potencial de dañar la credibilidad de un informe específico, así como del organismo que realizó la auditoría, si se realiza. En consecuencia, es fundamental que la corrección, la lógica y la claridad del informe reciban el máximo nivel de consideración.

Es necesario tener en cuenta los siguientes principios:

PUNTUALIDAD

Proporcionar informes a tiempo implica generar un producto de alta calidad dentro de los plazos establecidos en el plan de auditoría. En general, la dirección de la auditoría debe ser consciente de la necesidad de completar el proceso de auditoría en un tiempo razonable.

EXACTITUD

No debe haber errores en la información proporcionada. Es fundamental que los hechos de la situación se transmitan correctamente. Las inexactitudes de los hechos en un informe socavan la credibilidad del informe en general, así como de la organización auditora que cometió el error.

LÓGICA

Los argumentos de los informes deben ser lógicos y estar respaldados por pruebas. Los errores de lógica también serán muy perjudiciales para la credibilidad del informe, así como para la credibilidad de la organización auditora.

CLARIDAD

Los informes deben ser concisos y sencillos de comprender. El lenguaje utilizado debe ser tan sencillo como lo permita el tema. Las tablas, los gráficos y las fotos deben utilizarse adecuadamente en el material complicado, y deben presentarse y resumirse de forma adecuada. Cuando un informe es sucinto, suele aumentar la claridad de la información.

PROPÓSITO

El objetivo de los informes debe indicarse explícitamente.

1.5. AUDITORIA DE GESTION A LOS RECURSOS HUMANOS

(LIZ AURORORA PALOMINO BONILLA, ISAMAR VEGA LAZO, 2015); La nueva empresa del siglo XXI necesita la implantación de un sistema integrado de gestión de recursos humanos que le permita adaptarse a los cambios que se producen en el entorno en el que

desarrolla su actividad y que fomente la adopción de una nueva estrategia y filosofía empresarial que se sustente en la participación en las acciones y prácticas del recurso humano de la organización.

Para ser eficaz, como cualquier proceso integrado, requiere herramientas y controles. Como consecuencia de esta exigencia, el concepto de auditoría de la gestión de los recursos humanos surge como un poderoso mecanismo, no sólo para el diagnóstico, sino también para mejorar u orientar nuevas políticas de recursos humanos que sean capaces de sensibilizar a los empleados con altos niveles de satisfacción y motivación laboral, así como para posicionar a la organización comparándola con los patrones de competencia establecidos a su alrededor.

1.5.1. LA AUDITORIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL

Para no cometer errores, un departamento de Recursos Humanos no puede presumir de que todo lo que hace es correcto desde el principio hasta el final. Las suposiciones de política realizadas a lo largo del tiempo pueden quedar desfasadas, y al evaluarse a sí mismo, el departamento puede identificar los problemas antes de que sean lo suficientemente importantes como para afectar a la empresa en su conjunto. Ante una situación así, la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas adoptados por una empresa determinada a lo largo de un periodo de tiempo definido se convierte en un imperativo. Es en este entorno donde la auditoría, como herramienta de control y medio eficaz para obtener la necesaria retroalimentación, desempeña su verdadero papel, y es precisamente en este entorno donde se puede apreciar el

verdadero valor de la auditoría. (LIZ AURORORA PALOMINO BONILLA, ISAMAR VEGA LAZO, 2015).

Según el Harper y Lynch (1992) citado por (LIZ AURORORA PALOMINO BONILLA, ISAMAR VEGA LAZO, 2015), la auditoría de RH se define como un examen de las políticas y prácticas de personal de una empresa, así como una evaluación de su rendimiento actual, con el objetivo de llegar a una opinión profesional sobre las acciones realizadas en materia de recursos humanos durante un periodo de tiempo determinado y demostrar que los gastos realizados estaban justificados. Además de hacer recomendaciones sobre actividades y medidas de mejora de la gestión.

Según Werther y Davis (1992) citado por (LIZ AURORORA PALOMINO BONILLA, ISAMAR VEGA LAZO, 2015), señalan que los departamentos de personal no pueden presumir de que todo lo que hacen es de alta calidad, sino que cometen errores y algunas normas quedan desfasadas. Para descubrir los problemas antes de que se conviertan en graves obstáculos, el departamento de personal debe supervisar constantemente sus operaciones. Es posible que un examen de las prácticas anteriores y de las normas actuales muestre formas que ya no son apropiadas para la situación actual y que habrá que modificar para preparar mejor al departamento para futuros problemas.

La función principal de una auditoría de gestión de recursos humanos debe ser proporcionar información sobre la eficacia del funcionamiento de los sistemas, así como identificar las técnicas ineficaces, sus costes asociados y las condiciones que permiten mejorar su valor añadido.

Las auditorías tienen un doble propósito, ya que no sólo identifican las deficiencias y formulan los problemas, sino que también ofrecen la oportunidad de aplicar propuestas y remedios. De acuerdo con lo que se observa, se está pasando de una visión del control externo, en la que lo más esencial no es conocer los fallos, sino sugerir remedios a los mismos.

II. CASO PRACTICO

3.1. FASE DE PLANIFICACION PARA ELABORACION DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

3.1.1. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION

NOMBRE: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA

ALCALDE: MARIO TICONA HUALPA

RUC: 20198821951

3.1.2. UBICACIÓN

Situado en el departamento peruano de Puno, el distrito peruano de Paucarcolla es uno de los 15 distritos que conforman la provincia de Puno. Es administrado por el gobierno regional de Puno y forma parte del departamento de Puno.

En la parte noroeste de la ciudad de Puno, se encuentra este lugar. Esta región limita al norte con los distritos de Atuncolla y Huata, al este con el lago Titicaca y al sur con el distrito de Puno. Su límite occidental está formado por los distritos de Atuncolla, Tiquillaca y la laguna de Umayo, y su límite sur está formado por el distrito de Puno. (WIKIPEDIA)

3.1.3. RESEÑA HISTORIA DE LA CREACIÓN DEL DISTRITO DE PAUCARCOLLA

En Paucarcolla se realizaron tres censos, todos ellos en la ciudad. El primero, en 1573, tuvo una población de 1.003 tributarios, de los cuales 711 eran aymaras y 292 eran uros (representando el 70,9% y el 29,1%, respectivamente); a ellos se sumaron 205 ancianos e impedidos, 1.059 niños y 2.319 mujeres, para un total de 4.586 personas en el momento de la Visita General del Virrey Francisco de Toledo, al mando del Caballero Fray Pedro Gutiérrez.

Realizada más de un siglo después de la primera, la segunda visita se produjo en un momento en que los resultados del metódico programa de reorganización colonial de Toledo seguían manifestándose en los pueblos andinos, creando un doble fenómeno social: la concentración y la dispersión. Los concentrados vivían en nuevas ciudades o reducciones, que eran más que verdaderas cárceles sin rejas, mientras que los dispersos se veían obligados a trabajar en duras circunstancias, dando lugar a la distinción entre indígenas y extranjeros. En consecuencia, ante el deterioro de la situación de la población andina y con el fin de establecer una estructura organizativa más eficiente, el Virrey Duque de la Plata [1681-1689] decidió llevar a cabo una numeración general de los indios del Perú, que se tradujo en la imposición de nuevas tasas impositivas y obligaciones laborales para los indios. Para lograr este objetivo, el Almirante General Don Pedro Daz Zorrilla realizó un censo de la población de Paucarcolla en 1684, durante el cual registró 267 tributarios de ascendencia extranjera y 89 indígenas en este pueblo (75% y 25%, respectivamente).

Debido a las duras condiciones de servidumbre impuestas por los ibéricos en el siglo XVIII, que dieron lugar a una catástrofe demográfica, que se vio agravada por una grave epidemia conocida como la peste grande, que apareció hacia 1720 y diezmó a la población indígena y la dejó en las peores condiciones de ostracismo y pobreza. En consecuencia, el virrey de Paucarcolla, Márquez de Castelfuerte [1724-1736], ordenó un censo de los indios locales y de los extranjeros que vivían en la zona, que se llevó a cabo del 25 al 27 de febrero de 1728, bajo la dirección del capitán de infantería Manuel Benero de Valera. Según la información recogida durante el recorrido, Paucarcolla estaba dividida en nueve ayllus, tres ranchos y dos molinos, y contaba con una población de 753 personas, de las cuales 574 eran locales, 95 tributarios, 70 aymaras y 25 uros. Además, 179 indígenas eran extranjeros, de los cuales 43 eran tributarios (no se distingue entre tributarios aymaras y uros).

Cuando el Gran Mariscal Don Ramón Castilla ejercía la Presidencia de la República en 1854, se creó el distrito de Paucarcolla mediante el **Decreto Legislativo N° 12103 del 2 de mayo de 1854**, que estableció el distrito de Paucarcolla. Se dispuso el 11 de abril de 2013, la creación de la Municipalidad del Centro Poblado de Santa Bárbara de Moro en el Distrito de Paucarcolla, Provincia de Puno, de conformidad con la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Municipalidades -Ley N° 27972-, Ordenanza Municipal N° 239-2009-CMPP; y la realización de Elecciones Municipales para los cargos de Alcalde y Regidor.

De conformidad con la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Municipalidades -Ley N° 27972-, Ordenanza Municipal N° 239-2009-CMPP; y

convoca a Elecciones Municipales para cubrir los cargos de alcalde y Regidores, el 27 de noviembre de 2013 se aprobó la creación de la Municipalidad del Centro Poblado de Collana, en el Distrito de Paucarcolla, Provincia de Puno.

Paucarcolla se está convirtiendo en uno de los distritos más significativos de la provincia de Puno, y atraviesa un período de crecimiento urbano. Cuando en 2014 se anunció la propuesta de un Circuito Vial de Conducción en Patallani, distrito de Paucarcolla, se esperaba que estuviera terminado en 2015. El proyecto fue aprobado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a cargo de la Dirección de Circulación y Seguridad Vial. Habrá una puerta perimetral, un aparcamiento, un centro administrativo y otros elementos en el terreno de 12.000 metros cuadrados, que estará rodeado de vallas. También está prevista la instalación de equipos mecánicos, así como el establecimiento de un centro de investigación técnica de vehículos en el mismo lugar. (WIKIPEDIA).

3.1.3.1. VISIÓN.

La visión de Desarrollo de Paucarcolla según el Plan de Desarrollo Concertado al 2021 tiene como siguiente enunciado: *“El distrito de Paucarcolla antigua capital de Puno, líder de la integración, capital ganadera y turística, promotora de potencialidades humanas y culturas: con uso sostenible de sus recursos naturales y ecológicos; emprendiendo actividades económicas competitivas para el mercado interno y externo; su ciudadanía es organizada, participativa y democrática con sectores ordenados, saludables y articulados por redes viales asfaltadas, Centro Productor de ganado vacuno, ovino y camélido*

genéticamente mejorado con producción de derivados lácteos de calidad competitiva en el mercado y nacional.

3.1.3.2. MISIÓN

Somos el Gobierno Local que presta servicios administrativos de calidad a plena satisfacción de los vecinos; para ellas, concerta y consensua los mecanismos participativos de desarrollo local y éstas sean pertinentes en lo económico, social, cultural y ambiental. Trabajar para alcanzar un bienestar social y calidad de vida, con la implementación y equipamiento para una educación tecnificada de calidad moderna, servicios básicos con tecnología óptima y adecuadamente implementados.

3.1.3.3. OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA

Según el REGLAMENTO ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES; indica las siguientes funciones según:

Artículo 11º.- Son Objetivos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla:

- a. *Promover una mejor calidad de vida en la población del Distrito*
- b. *Lograr el crecimiento y desarrollo armónico del Distrito.*

- c. Prestar servicios administrativos y públicos con eficiencia, oportunidad y calidad, coadyuvar al bienestar social, ambiental y cultural de la población de Paucarcolla*
- d. Gestionar la expansión urbana planificada con servicios básicos esenciales, el desarrollo ambiental sustentable. Y Satisfacer las demandas de la población, respecto a los servicios de infraestructura social y productiva urbana y rural.*
- e. Descentralizar, desconcentrar las funciones y competencias según necesidades del servicio.*
- f. Determinar los diferentes campos funcionales, su jerarquía y relaciones.*
- g. Contribuir al uso racional de los recursos de la Municipalidad*
- h. Orientación adecuada y racional de los recursos a las unidades que desarrollan servicios públicos y la inversión en obras de infraestructura.*
- i. Normar y orientar la organización y función Municipal, mediante el establecimiento de una estructura adecuada, eficiente e integrada.*
- j. Asegurar que los diferentes órganos de la Municipalidad se orienten al logro de sus objetivos y metas propuestos.*
- k. Articular y dinamizar la gestión municipal.*

- l. Lograr la plena participación de la población organizada en la gestión municipal, fomentando el trabajo comunal y dando opción al ejercicio de la libre iniciativa.*
- m. Crear, ampliar y mejorar la infraestructura social y productiva en el ámbito del Distrito.*

3.1.3.4. ESTADOS DE GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA AÑO 2018

Tabla 4: Ingreso de la Municipalidad

ESTADO DE GESTION -2018		
INGRESOS	PIA	PIM
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	S/.120,000.00	S/.225,729.00
RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO		S/.11,057,375.00
DONACIONES Y TRANSFERENCIAS		S/.300,000.00
RECURSOS DETERMINADOS	S/.1,574,449.00	S/.2,051,116.00
TOTAL	S/.1,694,449.00	S/.13,634,220.00

Fuente: Consulta amigable

MEF(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>)

3.1.4. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La Unidad de recursos humanos será el objetivo del trabajo de auditoría de gestión, evaluar y probar el grado de la calidad que el sistema de control interno de la entidad auditada posee.

3.1.5. FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Artículo 81º.- La Unidad de Recursos humanos está encargado de lograr que la municipalidad cuente con el personal necesario y adecuado para el cumplimiento de sus objetivos. Está a cargo de un Jefe de Unidad y depende de la Oficina de Administración.

Artículo 82º.- Son funciones de la Unidad de Recursos Humanos, las siguientes:

- a. Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades del sistema del personal de la Municipalidad de Paucarcolla.
- b. Programar y ejecutar el procedimiento de reclutamiento, selección, calificación, promoción ascensos, descensos, designación del personal en concordancia con las normas técnicas y dispositivos legales vigentes
- c. Elaborar, implementar y actualizar el Cuadro para Asignación de Personal, el Presupuesto Analítico de Personal y el Cuadro Nominativo de Personal.

- d. Coordinar y elaborar el programa anual de capacitación personal que deberá ser comprendido en el Plan y Presupuesto Anual.
- e. Proponer e Intervenir en las comisiones de procesos administrativos y disciplinarios, permanentes y especiales dentro de la municipalidad
- f. Organizar y actualizar la información de los legajos de personal, escalafón y registro de funcionarios y servidores de la municipalidad.
- g. Elaborar y mantener actualizados el reglamento interno de trabajo y el reglamento de control, asistencia, puntualidad y permanencia.
- h. Ejecutar los procesos de registro y control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal y así como establecer el rol de goce vacacional, de conformidad con las normas establecidas para tal efecto.
- i. Expedir certificados de trabajo y constancia de haberes.
- j. Establecer el sistema de evaluación de personal, velando por su ejecución en forma semestral de conformidad a la normatividad vigente.
- k. Participar en las negociaciones colectivas salvaguardando los intereses de la Municipalidad.

- l. Conducir y supervisar las actividades relacionadas con la confección de planillas de remuneraciones y beneficios sociales en los términos que señala la ley.
- m. Controlar y actualizar la presentación de las declaraciones juradas de bienes y rentas del personal.
- n. Coordinar la política de remuneraciones e incentivos con la Oficina de planeamiento, planificación y presupuesto de acuerdo a los lineamientos aprobados por el alcalde.
- o. Tramitar ante el Es salud las tarjetas de salud médica de los trabajadores municipales.
- p. Prepara y presentar los formatos 601 planilla electrónica y /o PDT-PLAME de los trabajadores, Velando por el cumplimiento de las aportaciones del personal ante la ONP o al Sistema Privado de Pensiones. AFPNET.
- q. Formular y Elaborar el Plan Operativo anual de la unidad de recursos humanos.
- r. Otras funciones que le asigne la Gerencia Municipal. y/o jefe inmediato

3.1.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.2. FASE DE LA EJECUCION DE AUDITORIA DE GESTION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

3.2.1. TÉCNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION

Es necesario conocer cuáles son las técnicas que se aplican para obtener información.

3.2.1.1. OBSERVACIONES U OCULARES

Se observó con simple vista que en la unidad de recursos humanos cuenta con diversos documentos lo siguiente.

- Archivador de Contratos del personal” contrato administrativo de servicios (CAS)”.
- Archivador de Contrato de servicios de locación
- Archivador de Planillas de personales nombrados y contratados.
- Archivador de Emisión de boletas de pago al personal
- Archivador de Informes emitidos y recibidos
- Archivador de Memorándums emitidos
- Archivador de asistencias del personal contratado, nombrado y permanente.

Además, se pudo observar que la Unidad de recursos humanos cuenta con dos personales de las siguientes funciones:

- Jefe de Unidad Recursos Humanos
- Asistente de Unidad de recursos humanos

3.2.1.2. DOCUMENTALES

Consiste en obtener la información escrita para soportar las afirmaciones; en a tal sentido el jefe de recursos humanos emitió un informe situacional de la

unidad de recursos humanos a razón de la solicitud presentada se adjunta el informe en el **anexo**; con el fin de obtener más información para la elaboración del informe.

3.2.2. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS

Para la aplicación de la técnica se desarrolló lo siguiente:

3.2.2.1. ENTREVISTAS

Se realizó la entrevista con el jefe de la Unidad de recursos humanos con el Ing. Miguel Angel Tapia Mamani de cuales se obtuvo la siguiente información:

- No se cuenta con los documentos de los instrumentos de gestión con el CAP (cuadro de asignación personal), MOF (Manual de Organización de Funciones, PAP (Presupuestal Analítico del Personal).
- Se cuenta con el ROF (Reglamento de Organización de Funciones)
- Se cuenta con personal nombrado
- Se cuenta con personales permanentes y de medida cautelar
- Se cuenta con personas que se encuentran en servicios de locación y contrato administrativo de servicios (CAS)
- El personal o el jefe de recursos humanos esta como encargado de la Unidad de recursos porque el encargado es a la misma vez el Sub Gerente de Desarrollo Social.

- Se cuenta que los personales como el sub gerente de planificación y presupuesto esta como servicios de locación.

3.2.2.2. ENCUESTAS

Se realizó una encuesta de 5 de preguntas al personal de la Unidad de recursos Humanos a los señores:

- Ing. Miguel Angel Tapia Mamani
- Lic. Yony Callata Callata

Pregunta N° 1 ¿Considera Usted que la Auditoria de Gestión permite a la Unidad recursos humano mejorar el eficaz cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla?

Tabla 6: de la pregunta N° 1

NOMBRE Y APELLIDOS	RESPUESTA
Ing. Miguel Angel Tapia Mamani	Si
Lic. Yony Callata Callata	Si

Fuente: elaboración propia

En la aplicación de la encuesta, referente a que, si considera que la Auditoria de Gestión permite al recurso humano mejorar el eficaz cumplimiento de los objetivos de la Unidad de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, la respuesta del personal de Unidad de recursos humanos fue **sí**.

Pregunta N° 2: En su opinión considera Usted que la Auditoria de Gestión permite que la unidad de recursos humanos mejora en forma eficaz el cumplimiento de los programas fijados por la Municipalidad Distrital de Paucarcolla?

Tabla 7:De la pregunta N° 2

NOMBRE Y APELLIDOS	RESPUESTA
Ing. Miguel Angel Tapia Mamani	Si
Lic. Yony Callata Callata	Si

Fuente: elaboración propia

En la aplicación de la encuesta, referente a que considera Usted que la Auditoria de Gestión permite que la unidad de recursos humanos mejora en forma eficaz el cumplimiento de los programas fijados por la Municipalidad Distrital de Paucarcolla; la respuesta del personal de unidad de recursos humano es **sí**.

Pregunta N° 3 ¿Considera Usted importante, que en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla en la selección de personal, es requisito importante la experiencia profesional en la Unidad de recursos humanos?

Tabla 8: De la pregunta N° 3

NOMBRE Y APELLIDOS	RESPUESTA
Ing. Miguel Angel Tapia Mamani	Si
Lic. Yony Callata Callata	Si

Fuente: elaboración propia

En la aplicación de la encuesta, referente importante, que en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla en la selección de personal, es requisito importante la experiencia profesional en la Unidad de recursos humanos la respuesta del personal de unidad de recursos humano es **sí**.

Pregunta N° 4 ¿Existen dificultades en la unidad de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla?

Tabla 9: De la Pregunta N° 4

NOMBRE Y APELLIDOS	RESPUESTA
Ing. Miguel Angel Tapia Mamani	Si

Lic. Yony Callata Callata	Si
---------------------------	----

Fuente: elaboración propia

En la aplicación de la encuesta, referente que existen dificultades en la unidad de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla la respuesta del personal de unidad de recursos humano es **sí**.

Pregunta N° 05 ¿Para Usted es necesario, que el personal de la unidad de recursos humanos encargado de la selección de personal tenga preparación profesional para que haya mayor eficiencia en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla?

Tabla 10: De la pregunta N° 5

NOMBRE Y APELLIDOS	RESPUESTA
Ing. Miguel Angel Tapia Mamani	Si
Lic. Yony Callata Callata	Si

Fuente: elaboración propia

En la aplicación de la encuesta, referente es necesario, que el personal que la unidad de recursos humanos encargado de la selección de personal tenga

preparación profesional para que haya mayor eficiencia en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla la respuesta del personal de unidad de recursos humano es **sí**.

3.3.LA FASE DE INFORME DE LA AUDITORIA DE GESTION

CARTA DE PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA DE GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA

Juliaca, 23 de diciembre del 2018

Llc. Mario Ticona Hualpa

Alcalde de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla

Ciudad. - Paucarcolla

De nuestras consideraciones

La Municipalidad Distrital de Paucarcolla fue sometida a una auditoría de desempeño del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018, y nos complace informar que la misma se realizó en cumplimiento de los métodos y criterios establecidos por la Auditoría de Desempeño. Dichos criterios exigen que la auditoría se planifique y realice de forma que pueda obtenerse una seguridad razonable sobre la información y los documentos considerados y que se eviten incorrecciones sustanciales.

El presente informe profundizará en los hallazgos que se han transmitido en los comentarios, conclusiones y sugerencias.

Atte.

FRANCISCA CALLATA CALLATA

AUDITORA

3.3.1. MOTIVO DE EXAMEN

ANOTACIONES INICIALES

- La reunión de apertura se realizó el 06/11/2018 a las 09:30 am, con participación del Gerente Municipal, jefe de la unidad recursos humanos y asistente de la unidad recursos humanos, con una duración de 20 minutos para la presentación del auditor, el método de la revisión documentaria, así como la declaración de confidencialidad.

3.3.2. ALCANCE

Cubrirá el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

3.3.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

- Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir el grado de eficiencia, eficacia en la unidad de recursos humanos
- Evaluar el sistema de control interno establecido en la Unidad de recursos humanos
- La supervisión de la Auditoria de Gestión a practicarse estará a cargo de las suscritas, y los resultados se harán conocer mediante el informe de auditoría que incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

3.3.4. RESULTADO DE LA AUDITORIA DE GESTION EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

3.3.4.1. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Se realiza una entrevista con el responsable del área de la unidad de recursos humanos en donde indaga acerca de los diferentes elementos, instancias, componentes, herramientas, dispositivos, políticas estrategias y demás mecanismos requeridos. En el mismo sentido se indaga por estado actual en el funcionamiento y efectividad de los mencionados mecanismos.

3.3.4.2. HALLAZGO DE LA AUDITORIA

- Se encuentra que el proceso de elaboración de planillas del personal, según el Reglamento Organización Funciones, el responsable de elaborar es el encargado de la unidad de recursos humanos; sin embargo, es elaborado por la unidad de contabilidad.
- No se cuenta con los instrumentos de gestión completos; de los cuales solo existe ROF (reglamento de organización de funciones) de los cuales faltan las siguientes: MOF (Manual de Organización de Funciones), CAP (Cuadro de Asignación Personal) PAP (Presupuesto Analítico del Personal).
- No se cuenta con personal exclusivo de la unidad recursos humanos.

CONDICION

De acuerdo con las conclusiones del auditor, sólo el Reglamento de Organización de la Función (ROF) se utiliza como herramienta de gestión, lo que significa que la unidad de recursos humanos está limitada en su capacidad de administrar las operaciones administrativas.

CRITERIO

De acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos nacionales, regionales y locales deben contar con instrumentos de gestión, ya que sirve de guía en términos de normas, principios y regulaciones generales para los tres niveles de gobierno.

CAUSA:

Deficiencia en la unidad de recursos humanos y a la vez en toda la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

EFFECTO:

En la actualidad causa desequilibrio en la unidad de recursos humanos, los cuales deben regirse a un criterio propio y decisiones políticas

3.3.4.3. CONCLUSION:

La Municipalidad Distrital de Paucarcolla y además la Unidad de Recursos Humanos, esto impide una óptima eficiencia y eficaz en las actividades o funciones realizadas; exclusivamente el responsable de la unidad de recursos humanos que debería cumplir según el ROF.

Además, se concluye que existen deficiencias en la unidad de recursos humanos porque el personal no cumple sus funciones según Reglamento Organizaciones Funciones (ROF).

3.3.4.4. RECOMENDACIÓN:

La Municipalidad Distrital de Paucarcolla se le recomienda implementar los instrumentos de gestión con la finalidad de mejorar el desarrollo de la unidad

recursos humanos y cada una de las áreas de la Municipalidad con la finalidad de mejorar la buena atención de la población del distrito de paucarcolla.

Se recomienda que la unidad de recursos humanos se brinde apoyo y capacitación con la finalidad fortalecer y que exista eficiencia y eficaz en el personal.

3.3.5. SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA

Tras la finalización de la auditoría de gestión y como resultado de los hallazgos, el Gestor Municipal trabajará conjuntamente con el Consejo Municipal para aplicar las recomendaciones. Una vez finalizado el informe de auditoría, los auditores deben hacer un seguimiento de las conclusiones y sugerencias realizadas para determinar si la administración pública ha respondido o no a las observaciones (hallazgos) realizadas durante la auditoría.

Para la ejecución de la auditoría de gestión se desarrolla un modelo de encuesta de control interno de la gestión, que les permitirá examinar el grado de cumplimiento de sus respectivas tareas por parte de los miembros de la empresa. La capacidad de identificar el nivel de éxito de los objetivos establecidos en un momento determinado también les ayudará a mejorar la calidad general y las capacidades de los recursos humanos de la organización.

CONCLUSIONES

Al finalizar la auditoría, que tuvo lugar en un momento crítico que nos permitió participar, pudimos avanzar de manera objetiva, imparcial y genuina. A raíz de una auditoría de gestión de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, se descubrió que las herramientas de

gestión no se actualizaban periódicamente, lo cual era prioritario para mejorar a los funcionarios municipales.

Asimismo, se debe mejorar la capacitación de los funcionarios en procedimientos administrativos para contar con sistemas efectivos de evaluación y seguimiento que permitan el logro de las metas institucionales.

Sin embargo, es importante destacar la unidad y colaboración que han mostrado los servidores públicos de la Unidad de Recursos Humanos para lograr las metas y objetivos que se han planteado. También es destacable la cortesía, disponibilidad y atención brindada por los funcionarios al equipo de auditoría en relación a la información solicitada, demostrando un alto nivel de compromiso con la cultura del control.

BIBLIOGRAFÍA

CABEZAS ANGULO, S. E. (2012). AUDITORIA DE GESTION AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON.

- CAS, C. A. (s.f.). *LEY QUE ESTABLECE LA ELIMINACIÓN PROGRESIVA DEL RÉGIMEN ESPECIAL DEL DECRETO LEGISLATIVO 1057 Y OTORGA DERECHOS LABORALES*. DIARIO OFICIAL EL PERUANO.
- D.L. N° 276, .. (2012). *LEY DE BASES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO 2012*. PERU.
- DE LA CRUZ LABLANCA, I. (s.f.). *GESTION DE RECURSOS HUMANOS*. ESPAÑA: MINISTERIO DE EDUCACION. Obtenido de http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf
- FREIRE ACOSTA, C. N. (2012). Auditoria de gestion a los recursos humanos del gobierno municipal de cayambe.
- GARCIA, R. D. (2008). *AUDITORIA DE GESTION CONCEPTOS Y METODOS*. HABANA.
- HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNANDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO, PILAR. (2014). *METODOLOGIA DE INVESTIGACION - QUINTA EDICION*. MEXICO: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- HUAYLLANI TAYPE, L. (2012). LA AUDITORIA DE GESTION COMO SISTEMA DE MEDICION PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA DE ANGARES - LIRCAY, REGION HUANCAMELICA". *ANGARES LIRCAY - HUANCAMELICA - PERU*.
- LIZ AURORORA PALOMINO BONILLA, ISAMAR VEGA LAZO. (2015). *AUDITORIA DE GESTION AL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ICYSON PERUANA E.I.R.L. DE LA CIUDAD DE HUANCAMELICA*. HUANCAYO - PERU, HUANCAYO.
- MANUEL CHOQUECOTA, R. F. (2013). *LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONES EN LA MUNICIPALIDADES DISTRITAL DE POCOLLAY , AÑO 2010, UNA PROPUESTA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS*. UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA, TACNA - PERU.
- MHEDUCATION. (s.f.). *AUDITORIA: CONCEPTOS, CLASES Y EVOLUCION*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>
- PEDRO A. YARASCA RAMOS, EMMA R. ALVAREZ GUADALUPE. (2006). *AUDITORIA BASICA " FUNDAMENTOS CON ENFOQUE MODERNO"* (TERCERA ed.). PERU.

WIKIPEDIA. (s.f.). LA ENCICLOPEDIA LIBRE. *WIKIPEDIA*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Paucarcolla

ANEXOS

Anexo N° 1: Relación de personal de la Municipalidad

CUADRO DEL PERSONAL			
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	MODALIDAD DE CONTRATO
1	TICONA HUALPA MARIO	ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD	FIJO
2	ROBERTH SIGFRIDO RAMOS CASAS	GERENTE MUNICIPAL	FIJO
3	CESAR AUGUSTO MARTINEZ ARIAS	RESPONSABLE DE PARQUES Y JARDINES	NOMBRADO
4	ROMAN TEOFILO ALIAGA GALLEGOS	GUARDIAN	NOMBRADO
5	YONNY CESAR BELTRAN OLAZABAL	PERSONAL DE APOYO DE PATRIMONIO	PERMANENTE - CAS
6	FRANCISCA PACOMPIA QUISPE	GUARDIANA PALACIO MUNICIPAL	PERMANENTE - CAS
7	CHOQUE JUCULUCA NELIDA	JEFE DE TESORERIA	CAS
8	QUISPE CALLOMAMANI YASMANI WILBER	JEFE DE ALMACEN Y PATRIMONIO	CAS
9	APAZA COILA AYCEDO AQUELIO	RESPONSABLE DE DEMUNA Y OPMI	CAS
10	PINEDA QUISPE FAUSTO	SUB GERENTE DE DESARROLLO ECONOMICO - ULE - SISFOH - MAQUINARIA AGRICOLA	CAS
11	LUQUE LOPEZ DONATO PAULINO	RESPONSABLE DE PROGRAMA SOCIAL PVL Y PENSION 65	CAS
12	HUMPIRI COAQUIRA CYNTHYA	RESPONSABLE DE CAJA - MESA DE PARTES E IMAGEN INSTITUCIONAL	CAS
13	CHAIÑA ROQUE REYNA HERMILINDA	JEFE DE REGISTRO CIVIL	CAS
14	MAMANI MARAZA DAVID ELMER	TECNICO AGROPECUARIO	CAS
15	MACHACA CAYRA LUCIO PABLO	TECNICO AGROPECUARIO	CAS
16	ROQUE SUAÑA GUILLERMO	OPERADOR DE TRACTOR AGRICOLA	CAS

17	MAQUERA INCACUTIPA OTILIA	RESPONSABLE DEL AREA TECNICA MUNICIPAL Y MEDIO AMBIENTE	CAS
18	SUPO GALLEGOS ANIBAL LUIS	JEFE DE MAQUINARIAS Y TALLER	CAS
19	AGUILAR ATAMARI GRECIA BELEN	SECRETARIA DE ALCALDIA Y ASISTENTE ADM. GERENCIA	CAS
20	PARICAHUA QUISPE MOISES	JEFE DE LOGISTICO	CAS
21	MAMANI CASTILLO EDER	SUB GERENTE SGIDUR Y ENCARGADO DE ESTUDIOS OBRAS PUBLICAS Y LIQUIDACIONES	CAS
22	ZEVALLOS QUISPE ROBERTO	PROCURADOR PUBLICO MUNICIPAL	CAS
23	CASTRO CANQUI MARY LUZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LOGISTICA	CAS
24	CHAMBILLA AGUILAR JULIO CESAR	ASISTENTE TECNICO SGIDUR	CAS
25	MORALES YUCRA YOBANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE SGDE	CAS
26	TAPIA MAMANI MIGUEL ANGEL	SUB GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS	CAS
27	EVERARADO ARACAYO QUISPE	SUB GERENCIA DE ASESORIA LEGAL	SERVICIOS DE LOCACION
28	PRHEDYY PARISACA QUIZA	SUB GERENCIA DE PLANIFICACION	SERVICIOS DE LOCACION
29	FREDDY E. RIVERA CUTIPA	UNIDAD DE CONTABILIDAD	SERVICIOS DE LOCACION
30	HUANCA COILA ALFREDO	OPERADOR DE TRACTOR AGRICOLA	SERVICIOS DE LOCACION
31	GILAPA PACOMPIA LINO	GUARDIAN	SERVICIOS DE LOCACION
32	HUANCA HUANCA MARIELA MARTINA	ASISTENTE EN LA OFICINA TESORERIA	SERVICIOS DE LOCACION
33	CALLATA CALLATA YONY	ASISTENTE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	SERVICIOS DE LOCACION
34	QUILCA CHURATA HILARIO JUAN	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	SERVICIOS DE LOCACION

35	QUISPE LIPA FANY YANET	ASISTENTE ADM ALCALDIA	SERVICIOS DE LOCACION
36	PARISUAÑA CHOQUI CHAMBI UBALDO	ASESOR EXTERNO	SERVICIOS DE LOCACION

Anexo N° 2: ordenanza que aprueba el reglamento organización y funciones (ROF)



REPÚBLICA DEL PERÚ
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA
"Antigua Ciudad Capital de Puno"



Ordenanza Municipal N° 009-2015-MDP-CM

Paucarcolla, 04 de Diciembre del 2015.

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA,

POR CUANTO:

El Concejo Municipal de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, en Sesión Ordinaria de Concejo Municipal de fecha 04 de Diciembre del 2015.

CONSIDERANDO:

Que, las municipalidades son órganos de gobierno local, con personería jurídica de derecho público y tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, de conformidad a lo establecido en el Artículo 194° de la Constitución Política del Perú, concordante con lo dispuesto en el Artículo II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972, modificado por la Ley de Reforma Constitucional - Ley N° 28607.

Que, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 9° numeral 3) de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, corresponde al Concejo Municipal aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local, cuando el caso lo amerite, debiendo para ello expedirse la Ordenanza respectiva, conforme lo señala el Artículo 40° de la misma Ley.

Que, mediante Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de la Administración Pública, en su Artículo 28° precisa que se requiere, entre otros, la aprobación del ROF, entre otros casos, para optimizar o simplificar los procesos de la entidad con la finalidad de cumplir con mayor eficiencia su misión y funciones.

Que, mediante el Informe N° 23-2015-OPP-MDP el Encargado de la Unidad Orgánica de Planificación, presentó el Proyecto de la Nueva Estructura Orgánica y del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, propuesta que tiene como objetivo promover la planificación estratégica y participativa en la gestión municipal, y mejorar los procesos de los servicios públicos, a fin de satisfacer las reales necesidades de la población con altos estándares de calidad.

Estando a lo expuesto y de conformidad a las prerrogativas conferidas por la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Municipalidades en sus Artículos 9° y 40°, el Concejo Municipal en Sesión Ordinaria de fecha 04 de Diciembre del 2015, por mayoría aprobó la siguiente:





REPÚBLICA DEL PERÚ
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA
"Antigua Ciudad Capital de Puno"



ORDENANZA MUNICIPAL QUE APRUEBA LA NUEVA ESTRUCTURA
ORGÁNICA Y EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA.

Artículo Primero.- APROBAR la Nueva Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, documentos de gestión que forman parte de la presente ordenanza.

Artículo Segundo.- El Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, consta de tres (03) Títulos, ochenta y siete (87) Artículos y cuatro (04) Disposiciones Complementarias, de acuerdo al anexo adjunto.

Artículo Tercero.- ENCARGAR al Área de Planeamiento, Planificación y Presupuesto en coordinación con los demás órganos, elaborar el Cuadro para Asignación de Personal, Presupuesto Análítico de Personal y el Manual de Organización y Funciones, documentos que serán aprobados por Ordenanza del Concejo Municipal.

Artículo Cuarto.- DEJAR sin efecto toda norma que contravenga lo dispuesto en la Presente Ordenanza.

Artículo Quinto.- La presente Ordenanza entrará en vigencia al día siguiente de su publicación de acuerdo a Ley.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚPLASE



MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE PAUCARCOLLA
Ing. *[Firma]*
ALCALDE

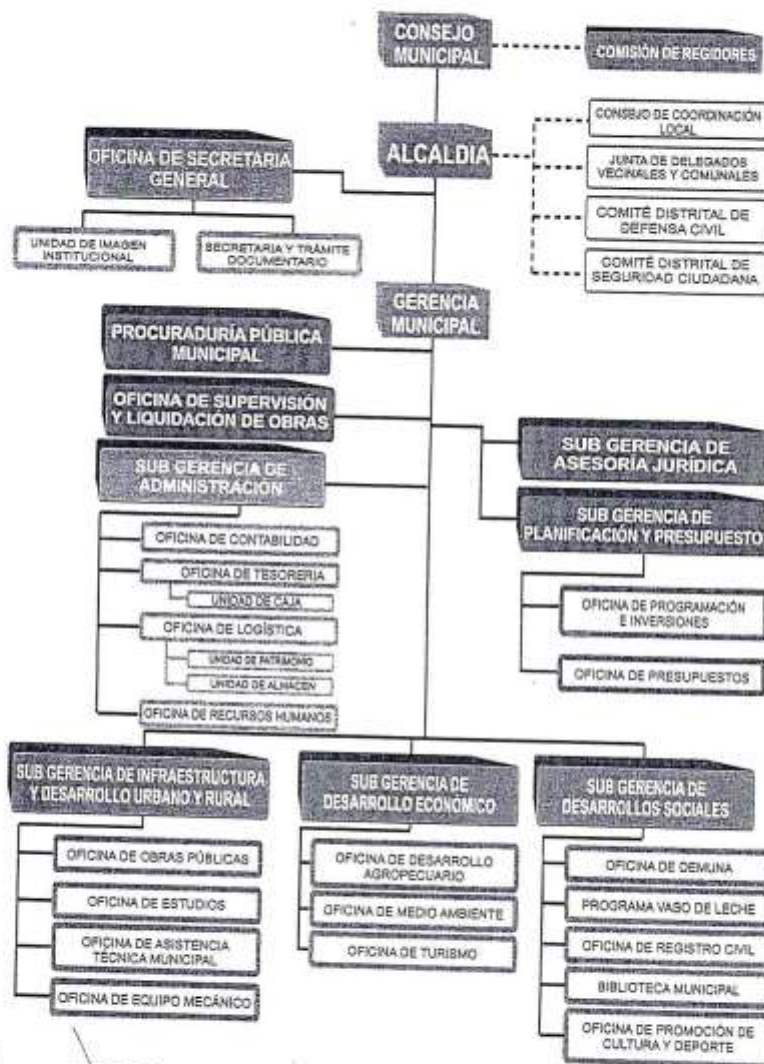
Anexo N° 3: Estructura organizacional.



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA – ANTIGUA CAPITAL DE PUNO
 REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



ESTRUCTURA ORGÁNICA



Anexo N° 4: Autorización para el informe de auditoría



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA



"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"

MEMORANDUM N° 025 – 2018–MDP/A.

PARA : Bach. FRANCISCA CALLATA CALLTA

ASUNTO : AUTORIZACION DE INVESTIGACION

Fecha : Paucarcolla, 10 de Noviembre de 2018

Por intermedio del presente de dirijo a Ud. Para comunicarle, que se autoriza a la Bach. Francisca Callata Callata hacer la investigación en la **UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA**; para su obtención de título profesional de contador publica de la Universidad a las peruanas.

Lo que comunico a usted y la Unidad de recursos humanos para su conocimiento y cumplimiento.

Atentamente,


MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
PAUCARCOLLA

Lic. María Victoria Huayta
DNI 91316231
ALCALDE

Anexo N° 5: Hallazgo informe de la unidad de recursos humanos



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA - PUNO
"Antigua capital de Puno"



"AÑO DEL DIALOGO Y RECONCILIACION NACIONAL"

INFORME N° 040 – 2018 –MDP- U. RRHH/MATM

PARA : Lic. MARIO TICONA HUALPA.
ALCALDE DE MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA

ATENCIÓN : Ing. ROBERTH SIGFRIDO RAMOS CASAS
GERENTE MUNICIPAL – M.D.P.

DE : Ing. MIGUEL ANGEL TAPIA MAMANI.
(e) JEFE DE RECURSOS HUMANOS

ASUNTO : INFORME SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

REFERENCIA : EXP. 3456 - GM

FECHA : Paucarcolla, 25 de Noviembre del 2018.

Por medio del presente documento me dirijo a su gerencia con el fin de REMITIR el informe lo solicitado según la solicitud con Exp. 3456 – GM de la fecha de 04 de noviembre del, la información situacional de la UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS, con el objetivo de hacer una recopilación de información del área mencionada.

PRIMERO. – En tal sentido informarle que la mi persona es la Sub Gerente de Desarrollo Social y esta como encargado de la Unidad de recursos humanos; se adjunta copia fedatada el informe de situacional de la transferencia realizado (Informe N° 035 -2018-MDP-U.RRHH-SGDS/MATM)..

SEGUNDO. – las limitaciones que existen en la unidad de recursos humanos, son los instrumentos de gestión las que direccionan a una institución pública; mencionarle que lo existe el REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES(ROF), para que los gobiernos locales trabajen de manera organizacional se debe contar mínimo en la unidad de recursos humanos son los siguientes : Cuadro de Asignación Presupuestal (CAP), con el fin de contar con personal exclusivo en cada área correspondiente, Presupuesto Analítico del Personal (PAP) , el propósito es que cuente con un presupuesto el personal asignado, Manual de Organización de Funciones (MOF) , con el fin de contar con el perfil de profesional en las áreas correspondientes.



TERCERO. - El personal administrativo o en la Unidad de Recursos Humanos debe estar fortalecido o capacitado con el fin de cumplir según sus funciones, informarle que las planillas del personal nombrado, permanente y personal de Contrato Administrativo de Servicios (CAS); no es elaborado por mi persona. Mencionar a la vez por falta de los instrumentos de gestión se elaboran contratos de CAS y Servicios de Locación de manera errónea porque hay jefaturas que deben estar en CAS, por decisiones políticas se elaboran por Servicios de Locación. Mencionar que los montos asignados a cada área son decisiones políticas esto por falta de la implementación de Presupuesto Asignado del Personal (PAP).

ADJUNTA.

Documentos (13) folios.

Es todo cuanto puedo informar de la Unidad de Recursos Humanos, para su conocimiento a gerencia según el solicitado el EXP. 3456 para fines pertinentes

Atentamente;

