Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

Implementación de un sistema de auditoría de gestión basada en indicadores estratégicos: el caso del área de selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública

AUTOR

Jhonn Christhiam LEÓN OLÓRTEGUI

ASESOR

Mario GRANDA CARAZA

Lima, Perú

2016

Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

León, J. (2016). *Implementación de un sistema de auditoría de gestión basada en indicadores estratégicos: el caso del área de selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

1113

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 008-UPG-FCA-2016 PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

ACBSP ACCREDITED

2 enteros 0/
5 en números
1/2 Enteros 0/
57 sin número

En la Ciudad Universitaria, a los treinta y un días del mes de agosto del año dos mil dieciséis, siendo las nueve treinta horas, en el aula 401 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***Presidido*** *por el* ***Dr. Leoni Vicente Silva Rojas,*** *e integrado por los miembros:* ***Dr. Mario Granda Caraza (Asesor), Dr. Raúl Moisés Camargo Hermosilla (Miembro), Dr. Niko Cruz Gonzales (Miembro) y Dr. Manuel Jorge Espinoza Altamirano (Miembro)****; el postulante al Grado Académico de Magister en Gestión Pública, don* ***Jhonn Christhiam LEÓN OLÓRTEGUI,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN BASADA EN INDICADORES ESTRATÉGICOS: EL CASO DEL ÁREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***Artículo 61°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Magister en Gestión Pública, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:*

Aprobado (14)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar *el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, don* ***Jhonn Christhiam LEÓN OLÓRTEGUI****. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las* 11:10 *horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

Dr. Leoni Vicente Silva Rojas
Presidente

Dr. Mario Granda Caraza
Asesor

Dr. Raúl Moisés Camargo Hermosilla
Miembro

Dr. Niko Cruz Gonzales
Miembro

Dr. Manuel Jorge Espinoza Altamirano
Miembro

A mis padres y hermana por su apoyo constante.

A mis maestros, fuente de conocimiento e inspiración.

A mi gloriosa alma mater, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

INDICE

INDICE I

RELACIÓN DE CUADROS V

CAPITULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática 1

1.2. Formulación del problema 6

1.2.1. Problema general 6

1.2.2. Problemas específicos 6

1.3. Justificación teórica 6

1.4. Justificación práctica 7

1.5. Objetivos de la investigación 7

1.5.1. Objetivo general 7

1.5.2. Objetivos específicos 7

1.6. Hipótesis 8

1.6.1. Hipótesis principal 8

1.6.2. Hipótesis específicas 8

1.7. Variables e indicadores 9

1.7.1. Variable independiente 9

1.7.2. Variable dependiente 9

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico 10

2.2. Antecedentes 11

2.3. Bases teóricas 14

2.3.1 La Contraloría General de la República y la Gerencia de Recursos Humanos .. 14

2.3.1.1 Contraloría General de la República 14

2.3.1.1.1. Misión, visión y valores 16

2.3.1.1.2. Estructura organizacional 16

2.3.1.2 Geencia de Recursos Humanos 17

2.3.1.2.1. Funciones 17
2.3.1.2.2. Organigrama 19
2.3.1.3. Marco legal 21
2.3.2. Auditoría 21
2.3.2.1. Naturaleza de la auditoría 21
2.3.2.2. Auditoría de control interno 22
2.3.2.3. Auditoría de gestión 24
2.3.2.4. Informe de auditoría 26
2.3.2.5. Auditoría de gestión en la administración pública 31
2.3.2.6. Objetivos de la auditoría de gestión 33
2.3.2.7. Fases de la auditoría de gestión 37
2.3.2.7.1. Fase de planeamiento 37
2.3.2.7.2. Fase de ejecución 39
2.3.2.7.3. Fase del Informe 41
2.3.3. Sistema de recursos humanos 42
2.3.3.1. Gestión o administración del talento humano 42
2.3.3.2. Las personas como socias de la organización 42
2. 3.3.3. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas 43
2. 3.3.4. Capital humano y administración de recursos humanos 43
2. 3.3.5. Planeación de recursos humanos 45
2. 3.3.6. Competencias laborales 46
2. 3.3.7. Análisis y descripción de puestos de trabajo 48
2. 3.3.8. Reclutamiento de personal 51
2. 3.3.9. La selección de personal 55
2. 3.3.9.1. Evaluación del currículum vitae u hoja de vida 57
2. 3.3.9.2. Entrevista de selección 57
2. 3.3.9.3. Test psicológicos 59
2. 3.3.9.4. Las pruebas profesionales 60
2. 3.3.10. La selección de personal en base al enfoque de competencias 61
2. 3.3.11. La inducción 69

CAPITULO III
METODOLOGÍA

3.1. Tipo de nivel de la investigación 71
3.2. Diseño de la investigación 71

3.3. Método de la investigación 72

3.4. Población 72

3.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos 73

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUCIÓN

4.1. ÁREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

4.1.1. Normas, políticas y procedimientos 74

4.1.2. Funciones del área de selección de personal 75

4.1.3. Procesos de selección de personal 75

4.1.4. Responsabilidades y etapas del proceso de selección de personal 77

4.1.4.1. Comité de selección 77

4.1.4.2. Difusión del concurso 78

4.1.4.3. Registro e inscripción de postulantes 78

4.1.4.4. Revisión de la información de la hoja de inscripción electrónica 79

4.1.4.5. Evaluación técnica y evaluación psicológica – fase 1 79

4.1.4.6. Evaluación psicológica – fase 2 y presentación de currículum vitae 81

4.1.4.7. Verificación curricular 82

4.1.4.8. Entrevista Final 82

4.1.4.9. Publicación de resultados finales 83

4.2. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DESARROLLADO POR EL ÁREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

4.2.1. Evaluación de desempeño del área de selección de personal 84

4.2.2. Desarrollo de las recomendaciones 85

4.2.3. Metodología de la Auditoría de Gestión 85

4.2.3.1. Planeamiento de la auditoría de gestión 86

4.2.3.1.1. Origen de la auditoría de gestión al proceso de selección 87

4.2.3.1.2. Antecedentes del área y de las actividades que serán auditados 88

4.2.3.1.3. Objetivos y alcances de la auditoría de gestión al proceso de selección . 89

4.2.3.1.4. Criterios a utilizar en la auditoría de gestión al proceso de selección 90

4.2.3.1.5. Programa de procedimientos de la auditoría de gestión 92

4.2.3.1.6. Recursos de personal y especialistas necesarios para la auditoría 92

4.2.3.1.7. Información administrativa relacionada a la auditoría de gestión 92

4.2.3.1.8. Cronograma para el desarrollo de la auditoría de gestión..... 93

4.2.3.2. Ejecución de la auditoría de gestión..... 95

4.2.3.2.1. Procedimientos de la auditoría de gestión 95

4.2.3.2.2. Instrumentos para el desarrollo de los procedimientos de auditoría 97

4.2.3.3. Informe de la auditoría de gestión 99

4.2.3.3.1. Características del informe de auditoría 99

4.2.3.3.2. Contenido del informe de auditoría 101

4.2.4. Seguimiento de medidas 106

CONCLUSIONES **108**

RECOMEDACIONES **109**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS **110**

ANEXOS

ANEXO N° 01 - Matriz de Consistencia

ANEXO N° 02 - Bases del Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG

ANEXO N° 03 - Comunicado para la Etapa de Evaluación Técnica y Psicológica – Fase 1 del CPM N° 005-2012-CG

ANEXO N° 04 - Comunicado para la Etapa de Evaluación Psicológica – Fase 2 y Verificación Curricular del CPM N° 005-2012-CG

ANEXO N° 05 - Comunicado para la Etapa de Entrevista Personal del CPM N° 005-2012-CG

ANEXO N° 06 - Comunicado de los Resultados Finales del CPM N° 005-2012-CG

ANEXO N° 07 - Cuadro de Asignación de Personal – CAP de la Contraloría General de la República

ANEXO N° 08 - Información de Personal de la Contraloría General al I Trimestre del 2013

ANEXO N° 09 - Clasificador de Cargos en la Contraloría General de la República

RELACIÓN DE CUADROS

CUADRO N° 01 - Organigrama de la Contraloría General de la República 16

CUADRO N° 02 - Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República 17

CUADRO N° 03 - Cuatro categorías principales de informes de auditoría y otros informes de certificación 27

CUADRO N° 04 - Enfoque de la Auditoría de Gestión 33

CUADRO N° 05 - Alcance de la Auditoría Gubernamental 35

CUADRO N° 06 - Proceso de la Auditoría de Gestión 36

CUADRO N° 07 - Información a recopilarse en el proceso de revisión estratégica 38

CUADRO N° 08 - Proceso de la Auditoría de Gestión. Fase: Planeamiento 39

CUADRO N° 09 - Proceso de la Auditoría de Gestión. Fase: Ejecución 40

CUADRO N° 10 - Proceso de la Auditoría de Gestión. Fase: Elaboración de Informe 41

CUADRO N° 11 - Áreas de la Gerencia de Recursos Humanos 72

CUADRO N° 12 - Cronograma del CPM N° 005-2012-CG 77

CUADRO N° 13 - Información a recopilarse en el proceso de revisión estratégica del Área de Selección de Personal de la Contraloría 87

CUADRO N° 14 - Cronograma del Proceso de Auditoría 94

CUADRO N° 15 – Instrumentos para medir la economía 98

CUADRO N° 16 – Instrumentos para medir la eficiencia 98

CUADRO N° 17 – Instrumentos para medir la eficacia 99

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

Toda entidad pública es una organización del Estado Peruano creada por norma expresa, que ejerce función pública dentro del marco de sus competencias, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas.

La entidad pública como parte de su función desarrolla una serie de actividades y procesos relacionados directamente con el fin para el que fue creado, pero también realiza actividades relacionadas con su buen funcionamiento independientemente de la función, que por mandato de la ley, realiza; es así que toda entidad pública necesita proveerse de material logístico, contar con soporte técnico e informático, contar con personal competente, entre otros, y para lograr esto se llevan a cabo procesos de adquisición y selección, dependiendo si se tratan de bienes o servicios.

Nuestra normativa ha previsto mecanismos de control en los procesos que se mencionan, sin embargo, resulta importante que estos procesos sean monitoreados posteriormente para establecer si fueron correctamente desarrollados, siendo la principal herramienta la de la auditoría, que es efectuada por la Contraloría General de la República a través de sus órganos de línea, Órganos de Control Institucional y Sociedades de Auditoría, mediante acciones de control o exámenes especiales.

En tal sentido, en primer término es importante tener en cuenta que *"Las autoridades administrativas deben actuar con respeto a la Constitución, la ley*

y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas", ello de conformidad al Principio de Legalidad previsto en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. En ese orden de ideas surge que un primer aspecto a evaluar en las actividades o procesos desarrollados por las entidades públicas, es el de verificar si las personas encargadas de dicho desarrollo, las ejecutaron conforme a ley y bajo la normativa de la materia que la regula, dependiendo de la actividad de que se trate en cada caso.

No obstante, se requiere un enfoque mucho más amplio respecto a la verificación de actividades dentro de las entidades públicas, con el fin de detectar las posibles deficiencias y en base a ello corregirlas y mejorar los procesos; con esta base resulta imprescindible desarrollar una verificación en base a indicadores de gestión tales como la efectividad, eficiencia y economía. Al medir la efectividad se mide el grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad; en el caso de la eficiencia, está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin y finalmente en el caso de la economía, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Dentro de las actividades que desarrolla la entidad pública, una de las más importantes es sin duda la de reclutamiento de personal, la misma que se efectúa a través de los concursos públicos de méritos, cuyo objetivo es el de entre una cantidad de postulantes elegir a aquellos que cuentan con las competencias requeridas para los perfiles solicitados en la entidad, esta selección se realiza a través de distintas pruebas y etapas (pruebas técnicas, psicológicas, entrevistas personales, etc.), es justamente en estas etapas que se llevan a cabo una serie de actividades tales como, elaboración de pruebas, alquiler de locales, contratación de consultorías y personal externo,

adquisición de pruebas psicológicas, adquisición de fichas ópticas y servicio de lectura de las mismas, entre otras; dichas actividades requieren una evaluación y verificación posterior en base a criterios adecuados que permitan identificar las deficiencias, corregirlas y mejorar los procesos.

En la Contraloría General de la República los procesos de selección de personal se encuentran a cargo del Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos, y es en base a las actividades que desarrolla dicha área en los procesos de los concursos públicos de méritos, que se ha desarrollado la presente tesis, la cual consiste en la implementación de un sistema de auditoría de gestión en la citada área, específicamente al proceso de selección de personal, para ello se han abordado los conceptos de auditoría gubernamental y de recursos humanos, asimismo, se realizó un análisis extenso del proceso de selección y planteado todo lo concerniente a la implementación de la auditoría de gestión y las herramientas a emplearse en el planeamiento, ejecución y emisión del informe del mismo, dada las importantes ventajas que aporta dicho sistema conforme se hizo mención en los párrafos anteriores.

Cabe precisar que la presente tesis se ha desarrollado sobre la base de información pública obtenida del Portal Web de la Contraloría General de la República (www.contraloria.gob.pe), habiéndose tomado como referencia de información de los concursos públicos de méritos que desarrolla el Área de Selección de Personal, el Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG; al respecto, se tomó conocimiento y analizó, a través de las bases de dicho concurso, las reglas, etapas y procedimientos para cada una de éstas, efectuándose también su seguimiento en el portal web, y en función a ello se han abordado y elaborado los criterios teóricos que permitan la implementación de un Sistema de Auditoría de Gestión a aplicarse al referido concurso o los que en el futuro lleve a cabo el Área de Selección de Personal, desarrollándose dentro de esta implementación todo lo referente a su planificación, ejecución y elaboración de informe, planteando procedimientos y métodos de auditoría, así como la explicación de la importancia y beneficios que ofrece el citado sistema.

Por otra parte es importante mencionar que el Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos —estructurados e integrados funcionalmente— destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.

Su actuación comprende las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule (Artículo 12° Ley Nº 27785).

El ejercicio del control gubernamental por el Sistema Nacional de Control en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General de la República, la misma que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados (Artículo 14° Ley Nº 27785).

La gestión de los recursos humanos de la Contraloría General de la República descansa en una compleja estructura de relaciones formales que vinculan a las dependencias entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en la entidad y pese a ello se presentan problemas en la captación, asignación, desempeño y administración en general de este importante recurso institucional.

Las autoridades y funcionarios a cargo de la gestión de los recursos humanos, tienen la obligación de realizar una efectiva rendición de cuentas de sus actividades a las dependencias y organismos superiores y ante la sociedad, tal como lo establecen las normas generales del sector público y las específicas de la entidad.

La obligación de rendir cuenta de la gestión, por su propia naturaleza, es un problema para los funcionarios lo que genera una mayor demanda de

información sobre los diversos aspectos que involucra la gestión de los recursos humanos. Ello es importante, dado que el Congreso de la República, las autoridades y funcionarios públicos y el público en general, necesitan conocer, si los recursos humanos que administra la institución se gestionan correctamente y también si están cumpliéndose los fines para los cuales fueron nombrados o contratados y si tales fines se logran con eficacia, eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

El Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la Republica tiene la responsabilidad de realizar un correcto reclutamiento de personal y administrar los recursos humanos en forma apropiada y de acuerdo a ley, a fin de lograr los objetivos y metas para los cuales fueron autorizados.

Dentro del desarrollo de estas funciones resulta necesario en base a evaluación de evidencias a través de una auditoría de gestión obtener resultados sobre el rendimiento del proceso de selección de personal desarrollado por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

La auditoría de gestión aplicada al proceso de selección de personal llevado a cabo por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos, constituye parte importante del proceso de rendición de cuentas al cual se refiere el Manual de Auditoria Gubernamental cuando se refiere a este tipo de auditoría, en vista que conduce a una opinión independiente en torno al grado en que los funcionarios cumplen sus responsabilidades con efectividad, eficiencia, economía.

Los recursos humanos, valga la redundancia, es el recurso más importante de toda entidad, por tanto esta área debe ser permanentemente evaluada, mediante la aplicación de la Auditoria de Gestión, para determinar el cumplimiento de sus funciones, el grado de capacitación, perfeccionamiento, idoneidad, moral y ética que disponen los recursos humanos de la entidad.

La auditoría de gestión aplicada al proceso de selección de personal es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de este proceso, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso adecuado de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Es posible identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía en el proceso de selección de personal llevado a cabo por el Área de Selección de Personal de la Contraloría General de la República, con el fin de incrementar los mismos?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿En qué medida el desarrollo de una auditoría de gestión puede ayudar a identificar los aspectos críticos del Proceso de Selección de Personal en la Contraloría General de la República?

2. ¿En qué medida los informes de control a través de la emisión de recomendaciones permiten una mejora constante en la efectividad, eficiencia y economía de los procesos de selección de personal en la Contraloría General de la República?

1.3. Justificación Teórica

La elaboración de este trabajo se justifica porque permitirá determinar si la auditoría de gestión, está relacionada con la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, así como la maximización de la relación costo/beneficio al alcanzarse los beneficios deseados, así como entender los conceptos que en ellos se desarrollan, allí la importancia de su tratamiento.

1.4. Justificación Práctica

El propósito de esta auditoría comprende la evaluación del desempeño del proceso de selección de personal, la identificación de las oportunidades de mejoras en la gestión de los recursos humanos de la entidad y el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas relacionadas con el manejo de los procesos de selección de personal.

La auditoría de gestión determina en qué medida se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, porque permite establecer si la entidad capta, asigna y utiliza sus recursos humanos de manera eficiente y económica; determinando si el área ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía, y establece si los controles gerenciales implementados en la dependencia son efectivos y aseguran el desarrollo de las actividades y operaciones en un proceso de selección de personal.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar un Sistema de Auditoría de Gestión enfocado a identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de selección de personal en la Contraloría General de la República, con el fin de incrementar los mismos.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Comprender los aspectos del planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión aplicados a los procesos de selección de personal realizados por la Gerencia de recursos humanos de la Contraloría General para identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía

2. Brindar un enfoque completo de la elaboración del informe de control de la auditoría de gestión aplicado al proceso de selección de personal

desarrollado por el Área de Selección de Personal de la Contraloría General y posterior seguimiento de las medidas correctivas.

Limitaciones de la investigación

Los aspectos relacionados a los concursos públicos de méritos llevados a cabo por la Contraloría General de la República se han desarrollado en base a información pública obtenida de la página web de dicha institución, en la cual se puede obtener las bases de los concursos públicos, el cronograma de las etapas, así como los resultados en cada una de ellas.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis Principal

La implementación de un sistema de auditoría de gestión al proceso de selección de personal llevado a cabo por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República, permitirá identificar los parámetros de Efectividad, Eficiencia y Economía en dicho proceso, con el fin de incrementar los mismos.

1.6.2. Hipótesis Específicas

1. El planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión permitirán la obtención de evidencias, elaboración de los hallazgos de auditoría y observaciones al proceso de selección de personal desarrollado por el Área de Selección de Personal de la Contraloría General.

2. El informe de control conteniendo los hallazgos de auditoría y observaciones permitirá la emisión de recomendaciones al Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos y la implementación de estas medidas permitirá que se optimice los procesos de selección de personal.

1.7. Variables e indicadores

1.7.1. Variable Independiente

Auditoría de Gestión

Indicadores de la variable Independiente

Planeamiento, ejecución, elaboración del informe y seguimiento de medidas correctivas.

1.7.2. Variable Dependiente

Efectividad, eficiencia y economía en el proceso de selección de personal

Indicadores de la variable dependiente

Objetivos y metas. Evaluación de desempeño. Costos.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o Epistemológico

La auditoría de gestión está inscrita en el marco filosófico de la auditoría integral, y con relación a ello, Mautz y Sharaf (1971: 14) al desarrollar su Filosofía de la Auditoría, sostuvieron que hay cinco *"conceptos fundamentales en auditoría"*:

1. evidencia
2. debido cuidado del auditor
3. presentación adecuada
4. independencia
5. conducta ética

Evidencia. *"La evidencia incluye todas las influencias de la mente de un auditor que afecten su juicio acerca de la exactitud de proposiciones, remitidas a él para su revisión"*. El auditor no busca una prueba concreta, absoluta. Se ocupa de acuerdo con los requerimientos del encargo, de asegurar a una persona responsable y competente de la razonabilidad de las manifestaciones financieras de la dirección y/o de la adecuación de las actividades del control interno.

Debido cuidado del auditor. Se refiere a la amplitud de la revisión necesaria para llevar a cabo una auditoría; el ejercicio, el debido cuidado requiere una revisión crítica cualquier nivel de supervisión del trabajo efectuado y del criterio ejercido por quienes colaboraron en la realización del examen o revisión.

Presentación adecuada. La presentación adecuada se refiere a los siguientes tres conceptos de auditoría:

a. Propiedad de la contabilidad: La conformidad con los principios contables generalmente aceptados, resulta útil abstraer de las prácticas contables aceptadas, la esencia de los principios actualmente vigentes
b. Desglose adecuado: Este concepto consiste en la idea de que el auditor no ha desempeñado su función en relación al desglose necesario de la información financiera para terceras personas; tenga la habilidad y disposición de someter la información a revisión para posteriormente, expresar su opinión profesional sobre su fiabilidad y haya adoptado ante todo una actitud de protección de los intereses de los inversores en la medida de sus facultades profesionales.
c. Obligación. Éste debe tomar medidas que protejan a los lectores de su informe de malentendidos sobre el alcance de su examen o sobre la naturaleza de su opinión.

Independencia. El concepto de independencia es extremadamente importante para los auditores, debido a sus amplias responsabilidades con terceras partes. También es necesario cierto grado de independencia para aquellos auditores que trabajan como empleados de una empresa o para aquellos que efectuaron funciones de auditoría para el gobierno. Con el fin de llevar a cabo una revisión apropiada, el auditor no debe estar influenciado por ninguna persona de la unidad objeto de su revisión. Eso significa que el auditor debe tener un "enfoque independiente" y debe estar libre de "influencias y prejuicios". Debido a la vital importancia de la independencia para el auditor, éste es un tema recurrente dentro de la bibliografía propia del área.

Conducta ética. El concepto básico de auditoría, adopta la idea de que el auditor debe llevar a cabo su trabajo dentro del marco de un código profesional de ética.

2.2. Antecedentes

Se ha realizado la búsqueda de temas similares con la presente tesis; en ese sentido, se aprecia que dentro de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos existen trabajos relacionados a auditoria y otros referidos a gestión de recursos

humanos, en ninguno de los trabajos revisados se abarca la auditoría de gestión aplicado al área de recursos humanos.

Al respecto cabe señalar que ampliándose el criterio de búsqueda, en el Catálogo de Tesis de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM se han identificado trabajos de tesis que abordan el clima organizacional y el rendimiento del personal, tales como el presentado por el señor Luis Alberto Arias Mercado en su tesis *"Lineamientos Estratégicos para optimizar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de la Molina"* (TM 110 2013) y la tesis de la señora Sonia Adelaida Vargas Del Pino, titulada *"El Impacto de la Motivación y Liderazgo con el Rendimiento Laboral de una Empresa de Servicios de Lima Metropolitana"* (TM 111 2013).

Ampliándose la búsqueda en la World Wide Web, se ubicó en el portal web de *"Tesis Digitales de la UNMSM"* (http://sisbib.unmsm.edu.pe/), el trabajo de tesis *"La Nueva Gestión de Personal y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas"* (2003) desarrollado por el señor Enrique Osvaldo Bedoya Sánchez (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/T_completo.pdf).

Cabe señalar que los dos primeros trabajos de tesis fueron presentados para optar el grado académico de Magister en Administración con mención en Recursos Humanos, y el último para Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, todos en la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

Por otra parte y enfocándonos en la *"Auditoría de Gestión"*, realizada la búsqueda en el citado portal web, se ubicó el trabajo de tesis titulado *"Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión Presupuestaria al Sector Público: Región Puno"* (2003) presentado en la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, por el señor Elmer Nievez Zanabría Huisa para optar el grado académico de Magister en Contabilidad con mención en Auditoria Superior

(http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/Empre/Zanabria_H_E/Zanabria_H_E.htm),

El citado trabajo se ha realizado en la región Puno comprendiendo las unidades ejecutoras de presupuestos: Sede Puno, Educación, Salud, Agricultura, Transportes y Proyecto Carretera Transoceánica, con la finalidad de dar respuesta a los interrogantes: ¿Cómo es la Gestión Presupuestaria en el Región Puno? y ¿Por qué las Oficinas de Auditoría Interna de la región no practican la Auditoría de Gestión Presupuestaria? y efectuar un análisis crítico a la gestión del presupuesto desde la perspectiva de planificación, organización, gobierno y control; asimismo se indica que los resultados en el citado trabajo de investigación demuestran que los factores que incidieron en la ineficiencia de la gestión presupuestaria regional fueron: la inadecuada planificación, organización vertical, gobierno y control débil o baja; ausencia de auditorías a la gestión de los presupuestos asignados y el centralismo.

Por otra parte de la búsqueda en el portal web *"Cybertesis Perú de la UNMSM"* (http://cybertesis.unmsm.edu.pe/) se ubicó el trabajo de tesis *"Auditoría de la Administración de Recursos Humanos en el Hospital Regional de Ayacucho"* (2007) presentado en la Unidad de Postgrado de la Facultad de Medicina Humana de la UNMSM por la señora Rosa Bertha Gutiérrez Palomino para optar el grado académico de Magister en Servicios de Salud (http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2477/1/gutierrez_pr.pdf).

En este trabajo se abordó como objetivo, determinar la efectividad de la administración de recursos humanos en el hospital regional de Ayacucho en el año 2004, la auditoria se realizó con la recolección de la información contrastando los documentos de gestión del citado hospital (ASIS Hospitalario, CAP, PAP, POI), identificándose una insatisfacción de los usuarios internos en la administración de los recursos humanos, y concluyéndose que la administración de recursos humanos carece de una visión estratégica y se aplican normas y procedimientos burocráticos que generan insatisfacción, regularmente el personal no es asignado de acuerdo a sus calificaciones y las

necesidades institucionales, la permanente rotación de los directores afectan el desempeño de los trabajadores.

Se señala en el aludido trabajo de tesis que tiene como finalidad el contribuir a mejorar la calidad de los prestadores de los servicios a través de una correcta y oportuna retroalimentación y educación permanente en salud, muy en especial en informar a la dirección ejecutiva y el equipo de gestión para tomar las medidas correctivas necesarias para dirigir la gestión de los recursos humanos del hospital hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. La Contraloría General de la República y la Gerencia de Recursos Humanos

2.3.1.1 Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República del Perú se creó el 26 de Setiembre de 1929 a través de Decreto Supremo durante el gobierno del presidente Augusto B. Leguía, esta iniciativa parte de la necesidad de controlar el gasto público, aplicando el modelo de Edwin W. Kemmerer que se venía aplicando en los países de Ecuador, Colombia, Chile y Bolivia. Es basada en este decreto supremo que el congreso aprueba la ley que luego se promulgó el 28 de Febrero de 1929 con el N° 6784, con lo cual se legalmente se constituye la Contraloría General de la República.

Pero es con la Ley N° 14816 promulgada el 16 de Enero de 1964 que se dota de autonomía administrativa y funcional a la CGR, con esta ley dispone que la fiscalización previa quede en manos de las administraciones de cada entidad, con lo cual la CGR sólo se encargaría de la contabilidad y auditoría (control posterior).

Posteriormente con la norma No. 19039 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control” de 16 de noviembre de 1971, señala que la Contraloría General de la República es la entidad superior de control del sector público nacional,

reiterando el rango de Ministro de Estado al Contralor General de la República. Con Decreto Supremo N° 001-72-CG del año 1972 se aprueba el reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control.

El decreto ley N° 26162, de 24 de diciembre de 1992, regula el Sistema Nacional de Control, derogando el Decreto Ley N° 19039 y demás normas que se le oponen. Asimismo, señala expresamente las atribuciones, principios y criterios aplicables en el ejercicio del control gubernamental.

La Constitución Política del Perú en su artículo 82, señala que: "La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de derecho público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. El Contralor General es designado a propuesta del Poder Ejecutivo, por siete años".

Actualmente la CGR se rige por la Ley N° 27785, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, publicada el 23 de julio de 2002, esta ley en su artículo 16° señala: *"La Contraloría General es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social. No puede ejercer atribuciones o funciones distintas a las establecidas en la Constitución Política, en esta Ley, las disposiciones reglamentarias y las normas técnicas especializadas que emita en uso de sus atribuciones".*

2.3.1.1.1. Misión, Visión y Valores de la Contraloría General

La CGR tiene como Misión: “Promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos”.

Siendo su Visión: “Ser reconocida como una institución de excelencia, que crea valor y contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos”.

Para lo cual debe de cultivar los siguientes Valores:

Honestidad (Siempre con la verdad)

Justicia (Obrar con la razón y la ley)

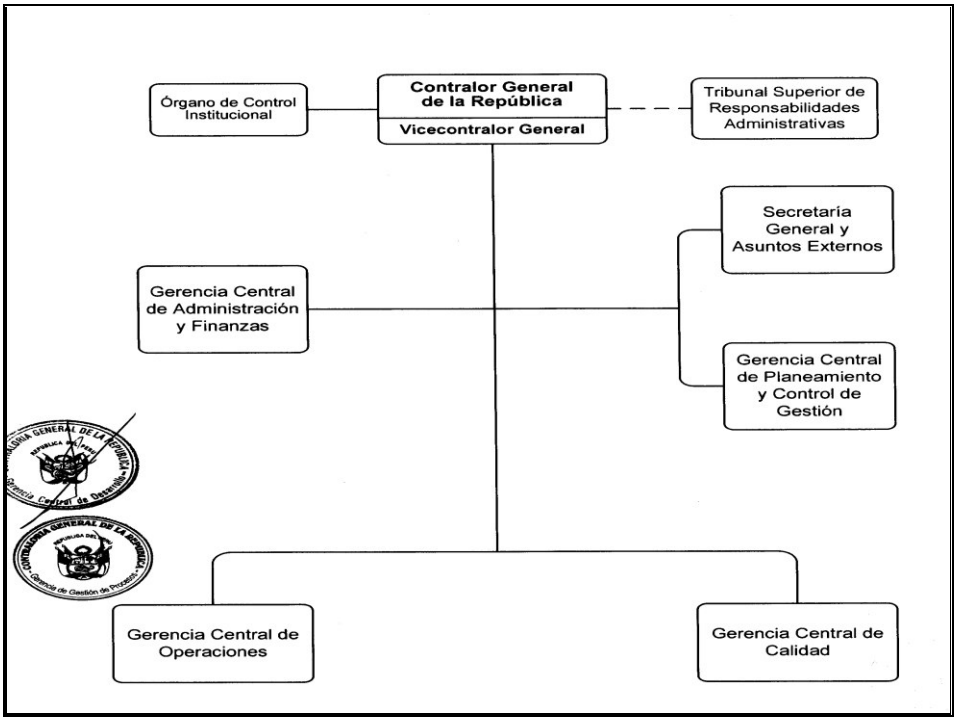
Prudencia (Actuar oportunamente con conocimiento y responsabilidad)

2.3.1.1.2. Estructura Organizacional de la Contraloría General

Según Resolución de Contraloría N° 324-2012-CG de 26 de setiembre de 2012 que Modifica la Estructura Orgánica de la CGR y aprueba el Reglamento de Organización de Funciones la nueva estructura orgánica es la siguiente:

CUADRO N° 01

ORGANIGRAMA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA



Fuente: Resolución de Contraloría N° 324-2012-CG de 26 de setiembre de 2012

2.3.1.2. Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República

Según el Artículo 49° del Reglamento de Organización y Funciones de la CGR: *"La Gerencia de Recursos Humanos es el órgano dependiente de la Gerencia Central de Administración y Finanzas encargado de proponer, ejecutar y supervisar las políticas, estrategias, normas y procesos relacionados con la planificación, selección, contratación, remuneración, integración, desarrollo, bienestar, evaluación, atención y asistencia del personal de la Contraloría General de la República. Asimismo, ejecutar actividades relativas a la gestión administrativa de los Órganos de Control Institucional conformantes del Sistema Nacional de Control. Está a cargo de un Gerente"*.

2.3.1.2.1. Funciones de la Gerencia de Recursos Humanos

El artículo 50° de este reglamento específica sus funciones, entre las más prioritarias se encuentran las siguientes:

- Formular, ejecutar y evaluar la ejecución de los planes de la Gerencia.
- Conducir la formulación y actualización de la descripción de puestos de las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República, así como consolidar dicha información.
- Diseñar las Líneas de Carrera de la Institución y proponer los Cuadros de Sucesión.
- Elaborar el plan anual de contratación de personal, teniendo en consideración la demanda interna, descripción de puestos y perfiles.
- Proponer actualizaciones y modificaciones al Presupuesto Analítico de Personal, acorde a las políticas institucionales y a las normas y procedimientos vigentes.
- Proponer actualizaciones y modificaciones del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y de la Estructura de Cargos Clasificados, acorde a las políticas institucionales y a las normas y procedimientos vigentes.

- Realizar las actividades de reclutamiento y selección de candidatos externos, de acuerdo al plan anual de contratación de personal de la Institución o a necesidades específicas y extraordinarias.
- Ejecutar el Programa de Inducción para el personal ingresante.
- Diseñar, ejecutar y supervisar el cumplimiento del Protocolo de Instalación del personal ingresante.
- Supervisar el proceso de integración del personal ingresante a cargo del Gerente o Jefe de la unidad orgánica respectiva.
- Proponer políticas y ejecutar procedimientos de asignación, desplazamientos, traslados o rotación de personal, fundamentados en el interés institucional y a través de lineamientos y criterios definidos, preferentemente en consideración a la especialidad, experiencia y aptitud del trabajador.
- Diseñar el programa de inducción para el personal ingresante.
- Diseñar, proponer e implantar el Sistema de Evaluación de Desempeño del personal de la Contraloría General de la República, así como supervisar la evaluación del personal a cargo de las jefaturas y gerencias de las unidades orgánicas.
- Diseñar, proponer, administrar o supervisar los Programas de Promociones y Compensaciones al personal con alto rendimiento, según evaluación de desempeño.
- Cautelar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, Código de Ética, norma de buenas prácticas de trabajo y demás normas aplicables; aplicando las medidas disciplinarias conforme a lo establecido en el mencionado Reglamento. Asimismo resolver en el ámbito de su competencia, los aspectos vinculados con la aplicación del Reglamento de los Órganos de Control Institucional.
- Proponer la modificación del Reglamento Interno de Trabajo, cuando sea necesario.
- Elaborar los legajos de personal de acuerdo a la normativa vigente y custodiar la información y documentación.

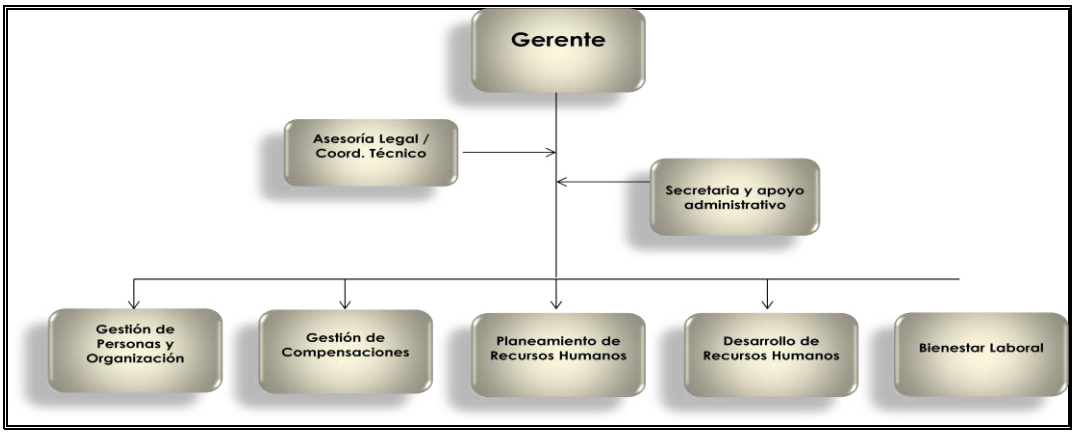
- Proponer la adecuación de la estructura orgánica institucional en función a las necesidades y de conformidad con los lineamientos emitidos por la Alta Dirección.
- Formular, actualizar y gestionar la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones, así como del Manual de Organización y Funciones de la Institución.
- Registrar y mantener actualizada la información física y electrónica relacionada con el personal de la institución; así como el registro y los datos específicos de los Órganos de Control Institucional de las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control.
- Proponer políticas, normas, acciones y procedimientos orientados a mejorar las actividades y productos de la gerencia.
- Mantener actualizada la información de los sistemas informáticos implementados en el ámbito de su competencia.

2.3.1.2.2. Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos

Se pudo obtener un organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos con la descripción de funciones de cada área, esta es aún una propuesta de cómo debería de organizarse y funcionar esta gerencia, a continuación presentamos el organigrama y las funciones propuestas es esta gerencia:

CUADRO N° 02

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA



Fuente: Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República
Elaboración: Propia

Cada Línea tendría las siguientes funciones:

B. Actividades de Coordinador Técnico

- Asesoría Legal
- Procedimientos administrativos activos y cesantes
- Recursos Impugnatorios
- Apoyo Procesos Judiciales
- Procedimientos Disciplinarios
- Desvinculaciones

C. Actividades de Gestión de Personas y Organización

- Verificación de legalidad de información presentada por colaboradores.
- Licencias.
- Control de Asistencia.
- Vacaciones.
- Traslados.
- Indicadores de Gestión.
- Mejora de Procesos.
- Atención de solicitudes de acceso a la información pública.

D. Actividad de Gestión de Compensaciones

- Planilla CAP.
- Planilla CAS.
- Planilla Practicantes.
- Planilla Pensiones.
- Escalafón y vinculación CAP, CAS y practicantes.
- Incrementos remunerativos.

E. Actividades de Planeamiento de recursos Humanos

- Gestión de CAP/PAP.
- Proyectos Clima, Cultura Organizacional y análisis de puestos.
- Proyecto de habilidades Gerenciales y Liderazgo.
- Proyecto Modelo de Competencias.
- Proyecto Integrado de Recursos Humanos.

- Certificación Presupuestal.
- Seguimiento POU.

F. Actividades de Desarrollo de Recursos Humanos

- Contratación de Personal CAP - Selección.
- Contratación de Personal CAS – Selección.
- Convenio Prácticas – Selección.
- Evaluación de Desempeño.
- Inducción.
- Capacitación.
- Recategorizaciones.

G. Actividades de Bienestar Laboral

- Comunicaciones.
- Seguros (EPS, Vida Ley).
- Servicio Social.
- Servicio Médico.
- Clima y Cultura Organizacional.
- Eventos.

2.3.1.3. Marco Legal

1) Constitución Política del Perú.
2) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República – Ley N° 27785.
3) Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 324-2012-CG de 26 de setiembre de 2012.

2.3.2. Auditoría

2.3.2.1. Naturaleza de la Auditoría

Philip L. Defliese y otros (1997: 37) señala que los diferentes tipos de auditoría y su finalidad han evolucionado en el transcurso de muchos años, y esa evolución sigue en marcha. Así, la auditoría debe definirse con la amplitud

suficiente para abarcar sus distintos tipos y finalidades. La definición de auditoría que apareció en 1973 en la publicación *A Statement of Basic Auditing Concepts,* de la Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA), Comité de Conceptos Básicos de Auditoría, satisface ese objetivo ya que comprende tanto el proceso como las finalidades de la auditoria:

> La auditoría es el proceso sistemático de obtener y evaluar la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas

El comité de la AAA señaló que su definición era intencionalmente amplia y abarcaba *"los muy diferentes propósitos para los cuales se puede practicar una auditoría y los diversos aspectos que es posible enfocar un trabajo específico de la auditoría".*

Según Alvin A. Arens y otros (1996: 1) una auditoria es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos; la auditoria debe ser realizada por una persona competente e independiente.

2.3.2.2. Auditoría de Control Interno

O. Ray Whittington y otro (2000: 172) señalan que como resultado de un diverso número de casos de presentación de informes financieros fraudulentos en la década de 1970 y principios de la de 1980, las organizaciones de contaduría más importantes patrocinaron la Comisión Nacional Sobre Presentación de Informes Financieros Fraudulentos (Treadway Comission) para estudiar los factores causales asociados con la presentación de informes financieros fraudulentos y hacer recomendaciones para reducir su incidencia. La Comisión hizo diversas recomendaciones relacionadas directamente con el control interno. Por ejemplo, ésta hizo énfasis en la importancia de un comité de auditoría competente y participativa y una función de auditoría interna objetiva en la prevención de prácticas fraudulentas. Ésta

también pidió que las organizaciones patrocinadoras trabajaran unidas para integrar los diversos conceptos y definiciones de control interno. Por tanto el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organization, COSO) comisionó un estudio para:

- Establecer una definición común de control interno para atender las necesidades de las diferentes partes.
- Proporcionar una norma para que los negocios y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y determinar la forma de mejorarlos.

El estudio titulado Control Interno: Marco Referencia Integrado, define el control interno como un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable, relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la presentación de informes financieros
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En este orden de ideas, Mario Wainstein y otros (1999: 10) señalan que el control interno es un proceso realizado por la dirección, administración o gerencia y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos en las categorías descritas anteriormente.

Esta definición del Informe COSO sobre control interno tiene importancia porque incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y actualizó la práctica del control interno, así como los procesos de diseño, implantación y evaluación.

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de activos.

La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros de publicación confiables, incluyendo estados contables intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados.

La tercera se refiere al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Estas categorías son distintas pero están interrelacionadas, y el control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías mencionadas.

El control interno consta de cinco componentes aplicables a todas las entidades, derivados de la manera como la administración realiza los negocios y de cómo están integrados al proceso administrativo:

- Ambiente de control.
- valoración de riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

Existe una sinergia e interrelación entre esos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Además, existe una relación directa entre las tres categorías de los objetivos que se esfuerza la entidad para conseguir, y los componentes, los cuales representan lo requerido para lograrlos.

2.3.2.3. Auditoría de Gestión

Según Mario Wainstein y otros (1999: 16) la auditoría de gestión es el examen que efectúa un auditor independiente de una entidad con el fin de emitir su informe profesional, vinculado a la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones y la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos.

Añade que la gestión o la actuación de la Dirección comprende lo adecuado de las políticas, objetivos y metas propuestas, los medios para su implantación y los mecanismos de control interno que posibiliten el seguimiento de los resultados obtenidos.

La auditoría de economía y eficiencia persigue mejorar el empleo de los recursos a través de la reducción de los costos y/o aumento de la producción.

La auditoría de efectividad o eficacia persigue medir la marcha de una actividad en relación con sus objetivos o medidas de rendimiento establecidas. En ciertos casos la entidad puede tener un sistema de medición a ser evaluado y en otros casos el auditor necesita previamente definir los indicadores y normas de rendimiento.

Normalmente los criterios de evaluación de la gestión de una entidad deben ser diseñados para cada situación específica, pudiéndose utilizar luego para casos similares. Es decir que no existen principios de gestión generalmente aceptados que estén sistematizados, sino que se basan en prácticas desarrolladas en el campo de trabajo y que pueden ser mejoradas con el transcurso del tiempo.

En este orden de ideas, Roberto Cornejo klaschen (2001: 59,60) señala que las auditorias operativas o de gestión, significan auditorias de economía, de eficiencia y de efectividad, y comprenden:

a) El control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativas razonables y con las directrices señaladas.

b) El control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas.

c) El control de la efectividad con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los previstos.

2.3.2.4. Informe de Auditoría

Según Alvin A. Arens y otros (1996: 37-41) los informes de auditoría son esenciales para la auditoria u otro proceso de certificación porque informan a los usuarios sobre lo que hizo el auditor y las conclusiones a la que llego. Desde el punto de vista del usuario, se considera que el informe es el producto principal del proceso de certificación.

Las Normas Profesionales requieren que se emita un informe siempre que un despacho de contadores públicos (CP) esté asociado con estados financieros. Existe esta asociación, por ejemplo, si un despacho de CP ayuda a un cliente a preparar dichos estados financieros pero no realiza una auditoría. En ese caso, sería adecuado un informe de recopilación o análisis pero obviamente no un informe de auditoría. Éste es adecuado solo cuando se lleva a cabo una auditoría.

Los despachos CP emiten una amplia variedad de informes de auditoría u otros informes de certificación, dependiendo de las circunstancias. Existen cuatro categorías principales de informes de certificación los cuales se muestran en la siguiente tabla. Debido a la complejidad de la amplia variedad de requerimientos de informes, sólo se pueden cubrir los aspectos básicos en un texto sobre fundamentos de auditoría.

CUADRO N° 03

CUATRO CATEGORIAS PRINCIPALES DE INFORMES DE AUDITORÍA Y OTROS INFORMES DE CERTIFICACIÓN

TIPO DE INFORME	**EJEMPLO**	**FUENTE DEL INFORME CON SALVEDADES**
Informe de Auditoría basado en una auditoría de estados financieros históricos preparado de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Informe de auditoría de la auditoría de los estados financieros de General Miles.	Normas de auditoría.
Informe especial de auditoría basado en auditoría de algunas cuentas, procedimientos de auditoría convenidos o en una base de contabilidad diferente de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Informe especial de auditoría sobre el balance final de inventario de Ron's Shoe Store.	Normas de auditoría.
Informe de Certificación basado en el cumplimiento de un contrato de certificación.	Informe de certificación de los estados financieros proyectados de General Miles.	Normas de certificación
Informe basado en la realización de un análisis.	Informe de análisis de los estados financieros trimestrales de Ron's Shoe Store.	Normas de Servicios de Contabilidad y Análisis para compañías que no cotizan en bolsa, Norma de Auditoría para compañías que cotizan en bolsa

Fuente: Alvin A. Arens y otros (1996: 37-41)

El mismo autor señala que independientemente del auditor, las siguientes siete partes del informe de auditoría son las mismas.

1. *Título del Informe.* Las normas de auditoría requieren que se dé un título al informe y que en dicho título se incluya la palabra *independiente*. Por ejemplo, entre algunos títulos adecuados se tienen los siguientes: "informe de auditor independiente", u "opinión de contador independiente". El objeto de ello es indicar a los usuarios que la auditoría estuvo libre de prejuicios en todos los aspectos.

2. *Destinatario del informe de auditoría.* Por lo general, el informe es dirigido a la compañía, sus accionistas o al consejo directivo. En años recientes, se ha vuelto costumbre dirigir el informe a los accionistas a fin de indicar que el auditor es independiente de la compañía y del consejo directivo.

3. *Párrafo introductorio*. El primer párrafo del informe cumple tres funciones: en primer lugar, establece en forma clara que este despacho de CP ha realizado una auditoría. Con ello se pretende distinguir el informe de un informe de recopilación o análisis. El párrafo de alcance aclara lo que quiere decir la auditoría.

En segundo lugar, se enumeran los estados financieros que se auditaron, incluyendo las fechas de los balances generales y los periodos contables del estado de resultados y el estado de flujos de efectivo. La redacción de los estados financieros en el informe debe ser idéntica a los que utilizó la dirección en los estados financieros.

En tercer lugar, el párrafo introductorio indica que los estados son responsabilidad de la dirección y que la responsabilidad del auditor es manifestar una opinión sobre los estados con base en una auditoría. El propósito de estos estados es comunicar que la administración es responsable de escoger los principios apropiados de contabilidad generalmente aceptados y tomar las decisiones de medición y declaración al aplicar dichos principios y aclarar los papeles respectivos de la administración y el auditor.

4. *Párrafo de alcance*. El párrafo de alcance es una declaración de hecho sobre lo que hizo el auditor. Este párrafo indica primero que el auditor siguió las normas de auditoría generalmente aceptadas. El resto describe en forma breve algunos aspectos importantes de la auditoría.

El párrafo de alcance indica que la auditoría se hizo para obtener una *certeza razonable* sobre si los estados están libres de errores *materiales*. La inclusión de la palabra “material” indica que los auditores son responsables solo de buscar errores significativos, no errores leves que no afectan las decisiones de los usuarios. El uso del término “certeza razonable” tiene como objetivo indicar que no puede esperarse en una auditoría la eliminación total de la posibilidad de que exista un error material en los estados financieros. En otras palabras, una auditoría proporciona un alto nivel de seguridad, pero no es una garantía.

En el resto del párrafo de alcance se habla de la evidencia de auditoría acumulada e indica el auditor cree que la evidencia acumulada fue adecuada a las circunstancias para expresar la opinión presentada. Las palabras “base de prueba” indican que se utilizó una muestra en lugar de una auditoria de cada operación y monto indicados en los estados. Mientras que en el párrafo introductorio del informe se indica que la administración es responsable de la preparación y contenido de los estados financieros, el párrafo de alcance indica que el auditor evalúa la idoneidad de los principios de contabilidad, estimaciones y revelaciones de estados financieros y presentaciones dadas.

5. *Párrafo de opinión*. En el último párrafo en un informe normal se indican las conclusiones del auditor con base en los resultados de la auditoría. Esta parte del informe es tan importante que a menudo todo el informe de la auditoria se conoce sólo como la *opinión del auditor.* El párrafo de opinión se presenta más bien como una opinión y no como una declaración absoluta de hecho o garantía. El propósito es indicar que las conclusiones se basan en el criterio profesional.

Se requiere que el auditor manifieste una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, incluyendo una conclusión sobre si la compañía siguió los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Una de las partes controversiales del informe del auditor es el significado de la expresión *presenta razonable*. ¿Acaso significa que si se siguen los principios de contabilidad generalmente aceptados, presentaran razonablemente los informes financieros algo más? En algunas ocasiones, los tribunales han llegado a la conclusión de que los auditores son responsables de ver más allá de los principios de contabilidad generalmente aceptados para determinar si los usuarios podrían equivocarse aunque sigan dichos principios. La mayoría de los auditores creen que los estados financieros se “presentan razonablemente” cuando los estados están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, pero que también es necesario examinar la esencia de las operaciones y los saldos para detectar una posible mala información.

6. *Nombre del despacho de CP*. El nombre identifica al despacho de CP o profesional que llevó a cabo la auditoría. Por lo general, se utiliza el nombre del despacho dado que todo el despacho tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurar que la calidad de la auditoría cumpla con las normas profesionales.

7. *Fecha del informe de auditoría*. La fecha adecuada del informe es aquella en la que el auditor concluye los procedimientos de auditoría más importantes en el campo. Esta fecha es importante para los usuarios porque indica el último día en que el auditor es responsable de analizar sucesos significativos que ocurrieron después de la fecha de los estados financieros. Por ejemplo, si el balance general está fechado el 31 de diciembre de 1994 y el informe de auditoría está fechado el 6 de marzo de 1995, esto indica que el auditor ha investigado operaciones y sucesos importantes no registrados que ocurrieron hasta el 6 de marzo de 1995.

Por su parte O. Ray Whittington y otro (2000: 535,536) manifiestan que la expresión de una opinión independiente y experta sobre la razonabilidad de los estados financieros es el servicio de atestación realizado más frecuentemente por la profesión de contaduría pública. Esta opinión, que esta expresada en el informe de los auditores, proporciona a los usuarios de los estados financieros una *seguridad razonable* de que los estados se preparan o presentan de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Para que los usuarios entiendan las implicaciones generales de la opinión de los auditores, es importante que el informe que el informe cumpla con la cuarta norma de presentación de informes que establece lo siguiente:

> El informe [de los auditores] debe contener bien sea la *expresión de una opinión* relacionada con los estados financieros, tomados como un todo, o una afirmación en el sentido de que no es posible expresar una opinión. Cuando no puede expresarse una opinión global, deben aclararse las razones para ello. En todos los casos en los cuales el nombre de un auditor está asociado con los estados financieros, en el informe debe contener una

indicación clara de la *clase de trabajo del auditor*, si existe, y el *grado de responsabilidad que el auditor está aceptando.*

2.3.2.5 Auditoría de Gestión en la Administración Pública

Según el Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU) de la Contraloría General de la República, la Auditoria de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos y el control gerencial, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). Su propósito general puede verse seguidamente:

- Evaluación del desempeño (rendimiento)
- Identificación de las oportunidades de mejoras; y.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

Evaluación del desempeño

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y; b) otros criterios razonables de evaluación.

Identificación de oportunidades de mejoras

El incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en

las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

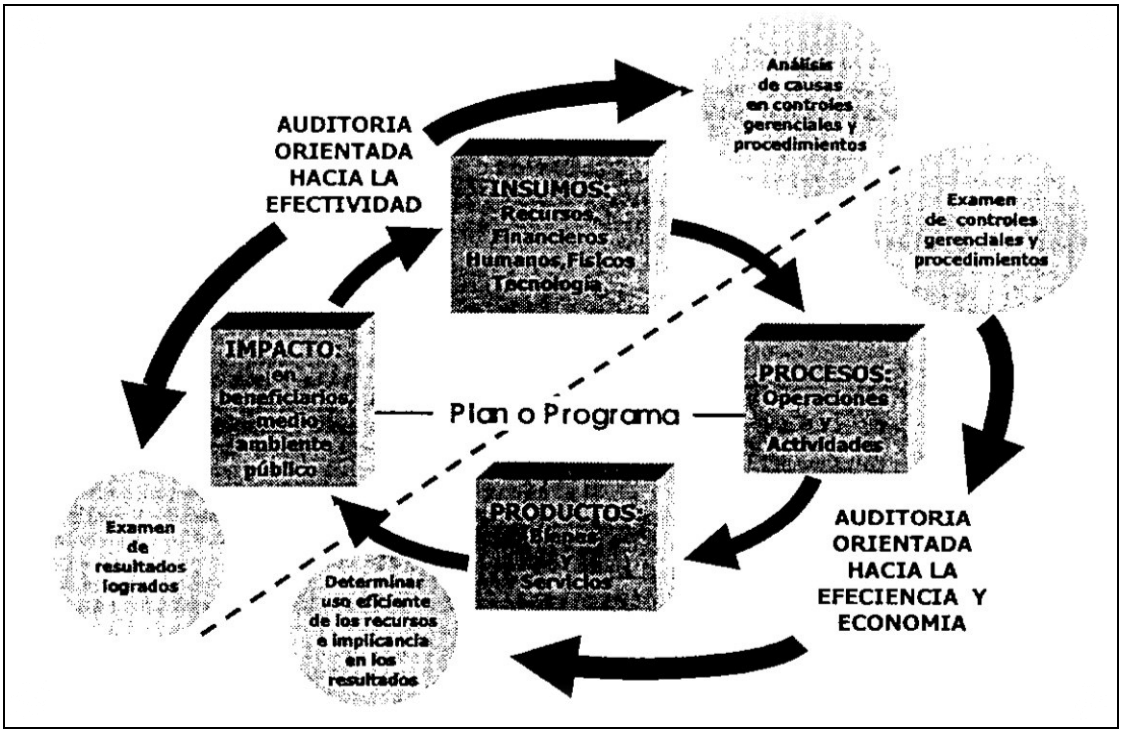
Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

Los criterios referidos al carácter integral de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de gestión.

CUADRO N° 04

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Manual de Auditoría Gubernamental de la Contraloría General de la República

2.3.2.6. Objetivos de la Auditoría de Gestión

La Auditoria de Gestión tiene como objetivos:

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad, programa o que actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

Tradicionalmente, la literatura técnica ha utilizado una amplia gama de términos para describir aquel examen cuyo alcance, se extiende más allá de la auditoría financiera. Dentro de la terminología de común uso puede citarse:

- Auditoría operacional (*operational auditing*).
- Auditoría del desempeño (*performance auditing*).
- Auditoría del rendimiento.
- Auditoría del valor a cambio del dinero (*value for money audit*).
- Auditoría operativa.

En el Manual de Auditoría Gubernamental se utiliza el término **"auditoría de gestión"**, por considerarse que es el vocablo más apropiado que refleja con mayor aproximación los resultados que se estima obtener de este examen de alcance amplio; cuyo enfoque excede el marco estrictamente financiero, al evaluar las operaciones (eficiencia y economía), el logro de objetivos y metas establecidos (efectividad), así como los controles gerenciales.

La auditoría de gestión comprende cuatro componentes principales como son:

- Efectividad.
- Eficiencia.
- Economía.
- Financiero y de cumplimiento.

Efectividad: se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Eficiencia: la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Economía: la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos,

físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Financiero: El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables y políticas y procedimientos internos.

Dentro de su alcance, la auditoría gubernamental puede incorporar elementos de carácter financiero, de cumplimiento, efectividad, eficiencia y economía, cuya visualización se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 05

ALCANCE DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

	Auditoría Financiera		**Auditoría de Gestión**	
	Financiero	Cumplimiento	Eficiencia y Economía	Efectividad
Enfoque	Tradicional	Leyes y regulaciones que pueden tener efecto directo en la presentación de los estados financieros	- Adquisición económica - Utilización de recursos con eficiencia.	- Logro de objetivos y metas. - Beneficios esperados.
	Estados Financieros	Leyes y regulaciones relacionadas con los objetivos que afectan la eficiencia y economía en las entidades, programas y proyectos.	Activo fijo, materiales, personal, recursos tecnológicos.	Programa o actividades.
Orientación de resultados del informe	Pasado		Presente y Futuro	
	Opinión sobre EE.FF		Observaciones, Conclusiones y Recomendaciones	

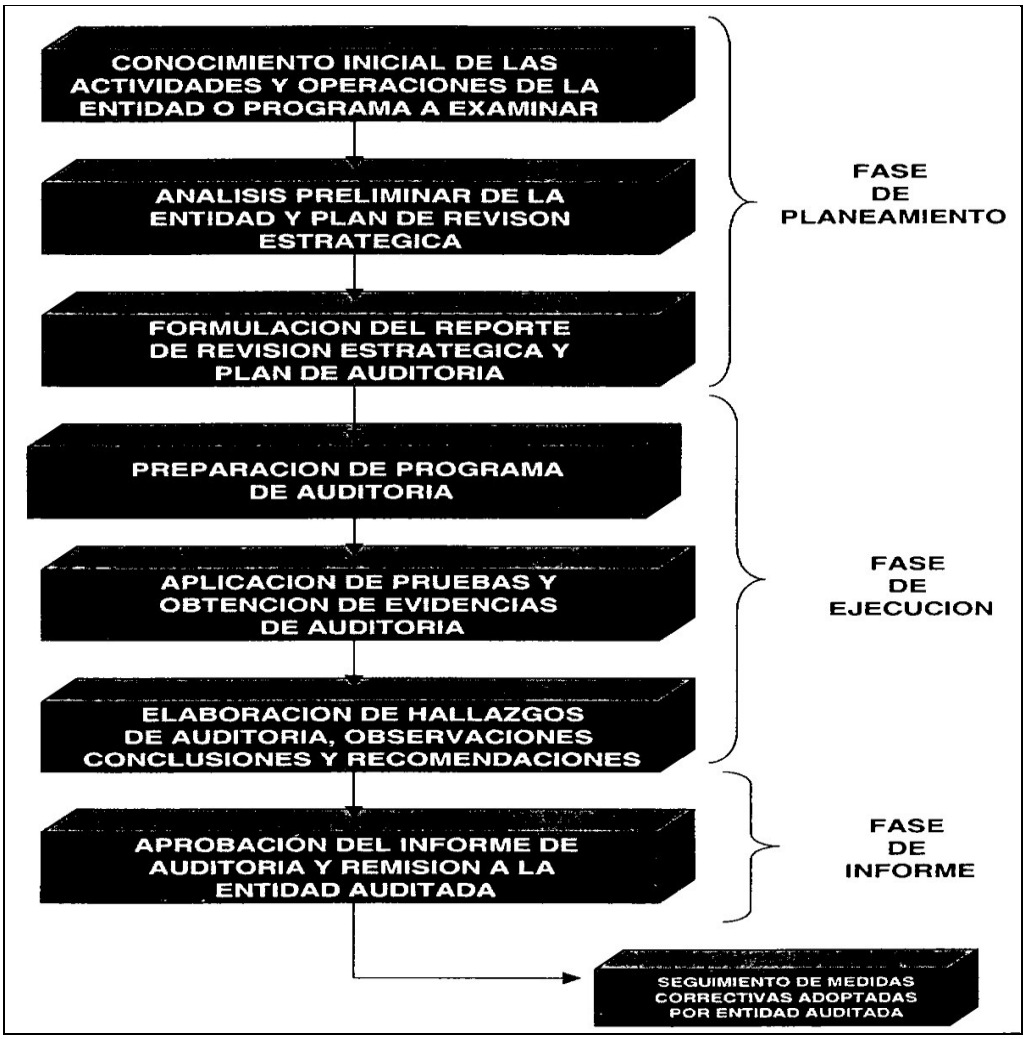
Fuente: Manual de Auditoría Gubernamental

Normas de Auditoría Gubernamental

Las normas de auditoría gubernamental-NAGU emitidas por la Contraloría General de la República son aplicables para el desarrollo de la auditoría de gestión, dado que constituyen criterios que fortalecen y uniformizan su ejercicio, así como permiten evaluar el desarrollo y resultado de los trabajos realizados. Sin embargo tales guías no contienen toda la información que necesita el auditor para satisfacer, por ejemplo, el requisito de planear debidamente su labor o determinar la magnitud de la evidencia necesaria para sustentar una observación; dado que muchos aspectos tienen que ver con el buen juicio y criterio del auditor.

CUADRO N° 06

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Manual de Auditoría Gubernamental

2.3.2.7. Fases de la Auditoria de Gestión

El proceso de la Auditoria de Gestión se divide en tres fases: Planeamiento, Ejecución e Informe.

2.3.2.7.1. La Fase de Planeamiento

La fase de planeamiento de la Auditoria de Gestión comprende dos etapas:

- **La Revisión General;** se inicia con el conocimiento de la entidad, programa o actividad por examinar. El equipo de Auditoria adquiere un efectivo conocimiento de sus actividades y operaciones, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave. Para ello, deben revisarse elementos diversos como: leyes y reglamentos aplicables, normas de administración financiera, información sobre seguimiento de medidas correctivas, y documentación sobre el programa en el archivo permanente; después de lo cual es elaborado el Plan de Revisión Estratégica.

- **La Revisión Estratégica;** comprende la ejecución del indicado plan, la misma enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a examinar, mediante la recopilación de información u observación física de sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad y descripción de diversos asuntos tales como: ambiente de control, factores externos e internos, áreas generales y revisión, criterios de auditoría e identificación de los asuntos más importantes; después de lo cual es elaborado el reporte de revisión estratégica, el que sirve de soporte para la elaboración del correspondiente Plan de Auditoria.

  La información que pueda recopilarse durante el proceso de Revisión Estratégica debe orientarse a determinar, cuales son las áreas generales de revisión que se consideran de mayor importancia. La búsqueda de fuentes informativas debe tener en cuenta lo siguiente:

CUADRO N° 07

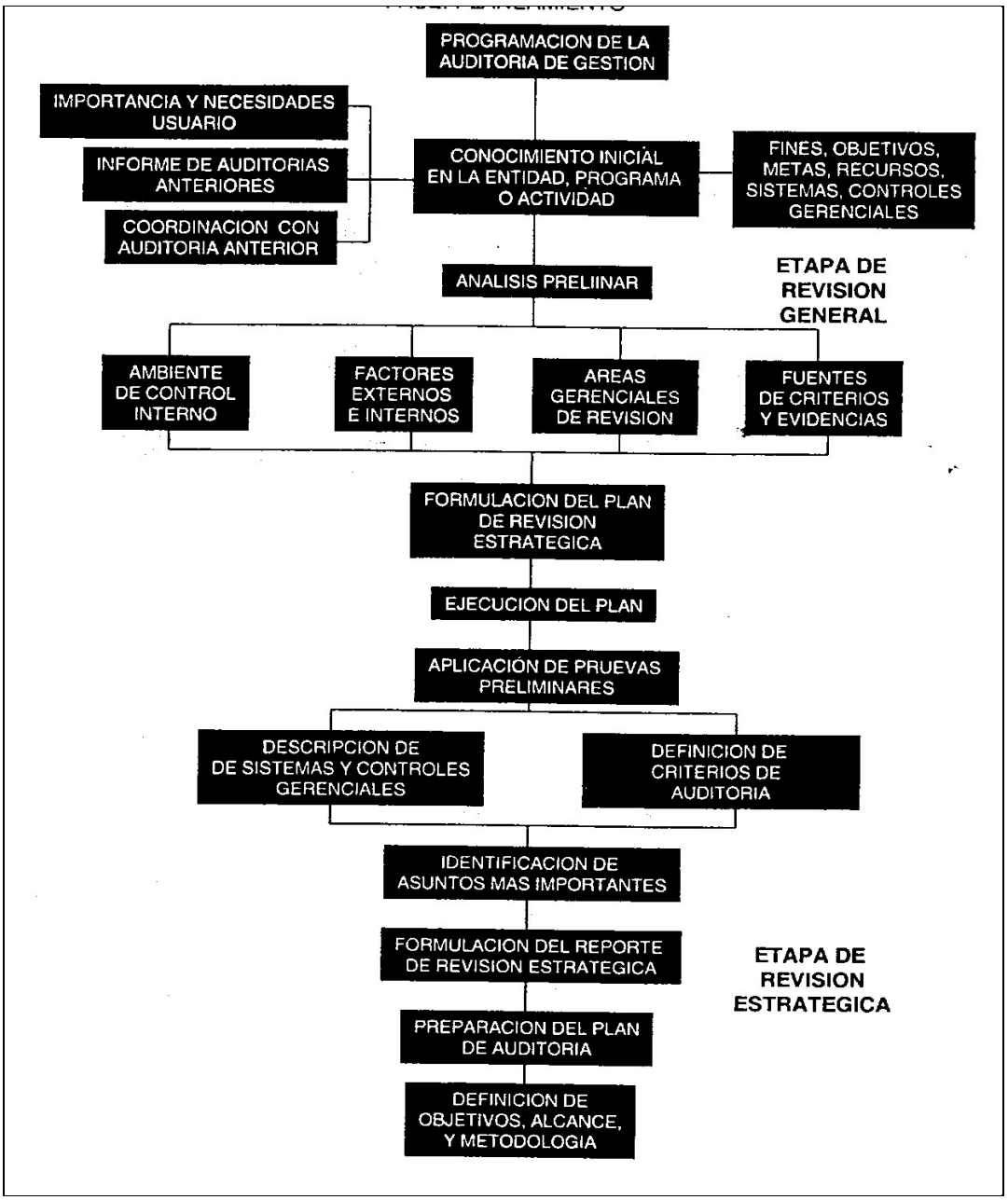
INFORMACIÓN A RECOPILARSE EN EL PROCESO DE REVISIÓN ESTRATÉGICA

Preguntas	Informaciones requeridas	Producto
¿Qué?	**Normas, políticas y procedimientos aplicables a sistemas y controles clave** Autoridad legal, antecedentes de la entidad, programa o actividad, presupuesto e informes financieros.	Identificación de la entidad
¿Por qué?	**Fuentes de criterio identificadas** Objetivos, metas y dirección estratégica.	Línea de responsabilidad funcional
¿Cómo?	**Entrevista con funcionarios** Principales procesos, métodos de operación y sistemas.	Sistemas gerenciales
¿Quién?	**Documentos internos** División de funciones y responsabilidades.	Organización
¿Dónde?	**Observaciones del medio ambiente** Ámbito de actuación de la entidad, programa o actividad, medio ambiente, cuadros gerenciales y trabajadores.	Localización, factores internos y externos.
¿Cuándo?	**Estudios de evaluación interna o externa** Fechas y eventos importantes, variaciones en el tiempo y vida útil de programas o actividades.	Situaciones importantes en el tiempo

Fuente: Manual de Auditoría Gubernamental
Elaboración: Propia

CUADRO N° 08

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
FASE: PLANEAMIENTO



Fuente: Manual de Auditoría Gubernamental

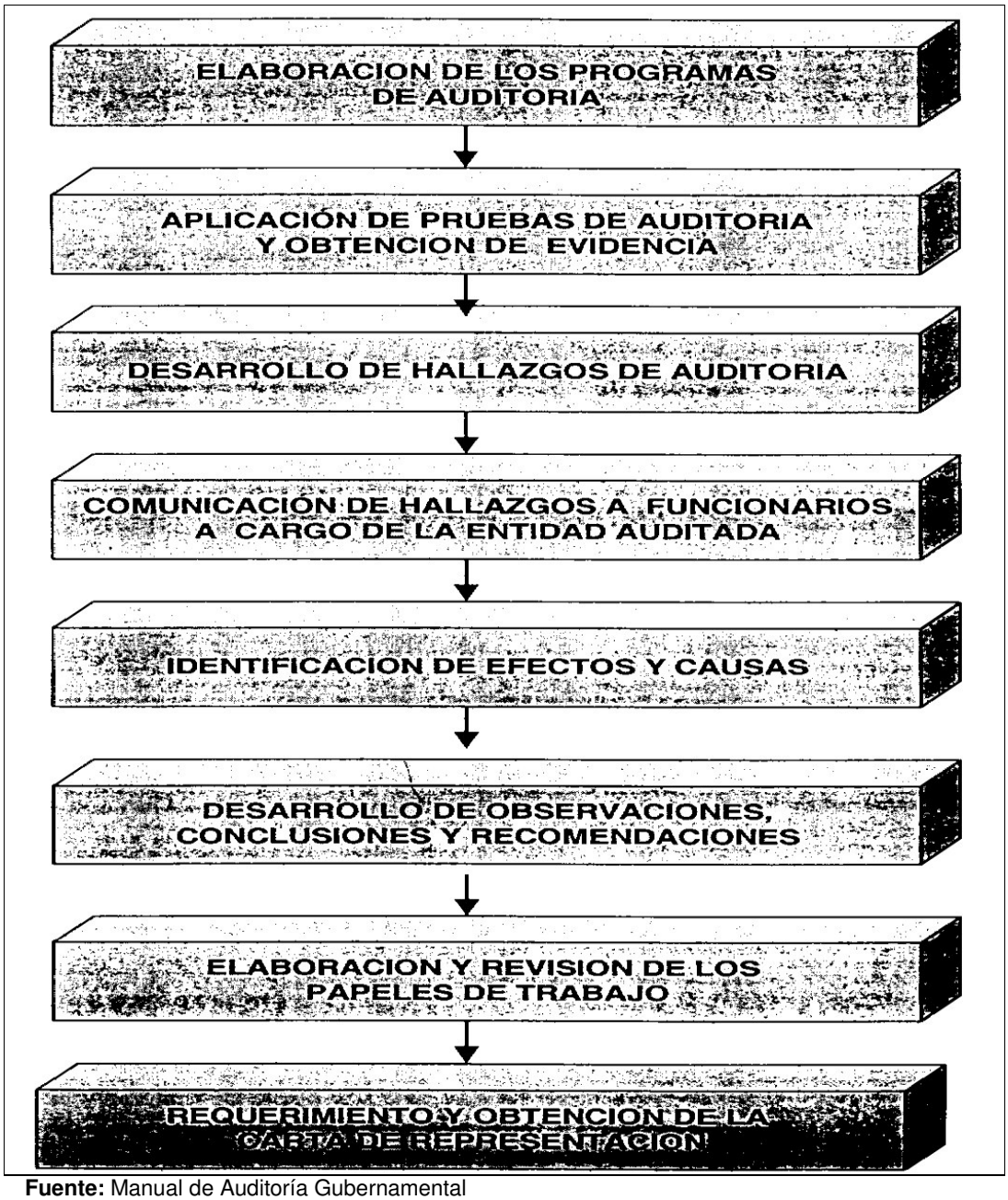
2.3.2.7.2. La Fase de Ejecución

La fase de ejecución involucra la elaboración de los programas de auditoría, la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones efectivas y debidamente respaldadas, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los

requisitos de calidad establecidos. En esta fase se aplican procedimientos y técnicas de auditoria y comprende de: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa y efecto) y comunicación de resultados a los funcionarios responsables de la entidad examinada.

CUADRO N° 09

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
FASE: EJECUCIÓN



Fuente: Manual de Auditoría Gubernamental

2.3.2.7.3. Fase del Informe

En la Fase del Informe, el equipo de Auditoria formaliza sus observaciones en el informe de Auditoría. Este documento, que es producto final del examen deberá detallar, además de los elementos de la observación (condición, criterio, causa y efecto), comentarios de la entidad, evaluación final de tales comentarios, conclusiones y recomendaciones. Este documento, después del control de calidad post–auditoria, mediante el que se confirman los requisitos de calidad y confiabilidad, es finalmente aprobado y remitido a la entidad auditada, en la forma y modo establecido por la Contraloría General de la República.

CUADRO N° 10

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
FASE: ELABORACIÓN DE INFORME

Fuente: Manual de Auditoría Gubernamental

2.3.3. Sistema de Recursos Humanos

2.3.3.1. Gestión o Administración del Talento Humano

Para George Bohlander y Scott Snell (2008: 14 - 16) término capital humano describe el valor económico del conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados aunque el valor de estos activos podría no reflejarse de manera directa en el balance general de una empresa, tienen, sin embargo, un enorme efecto en el desempeño de la organización. El mismo autor desarrolla los temas de capital humano y administración de recursos humanos conforme se detalla en el punto siguiente.

Según Idalberto Chiavenato (2002: 15) el concepto de gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

2.3.3.2. Las personas como socias de la organización

En los tiempos actuales. Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recuso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.

El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y de la vida y dinamismo.

Las personas pueden ser vistas como socias de la organización. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

2.3.3.3. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1) **Son seres humanos:** están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

2) **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3) **Socios de la organización:** invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

2.3.3.4. Capital Humano y Administración de Recursos Humanos

El capital humano es intangible y elusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, no la organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos

dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa piérdelo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos.

Para formar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo.

Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento de las habilidades, en particular en las áreas que no se pueden transferir a otras empresas si los empleados se van además, los empleados necesitan oportunidades para el desarrollo del puesto. La inteligencia más valorada tiende a ser asociada con las competencias y capacidades que se han aprendido mediante la experiencia y que no son fáciles de enseñar. En consecuencia, los gerentes tienen que hacer un buen trabajo al suministrar asignaciones de desarrollo para los empleados y asegurarse de que sus deberes y requerimientos del puesto sean tan flexibles como para permitir el crecimiento y el aprendizaje.

Francia Celis de Soto (2006: 11) señala que los recursos humanos tienen relevancia para el logro de las políticas, metas y objetivos organizacionales; son factores que hacen a las organizaciones productivas y competitivas y, por ende, exitosas de ahí la importancia de desarrollar una gestión de recursos humanos que garantice la disponibilidad de personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo y, comprometido con el futuro de la organización.

Se hace necesario tener presente que dentro de la gestión de recursos humanos, se deben tomar en cuenta las funciones principales de la gestión con los siguientes indicadores:

1) Planificación, reclutamiento y selección de personal.
2) Desarrollo de recursos humanos.

3) Remuneración e incentivos.
4) Seguridad e higiene.
5) Relaciones con los empleados y relaciones laborales.
6) Investigación de recursos humanos.

Consustanciados con el planteamiento anterior, Gómez – Mejía, L. y Otros (1998: 287) al hablar del desarrollo de los recursos humanos refieren que éste es un medio de satisfacer necesidades de la organización como de los empleados y destacan que para ello "... se puede crear un programa satisfactorio en la carrera profesional que vincule las necesidades de la empresa y las necesidades profesionales – individuales".

Para Frank Y Bernanake (2003) El capital humano es uno de los principales factores determinantes de la productividad media del trabajo, lo cual a su vez explica el crecimiento de las naciones, pues el talento, la educación y las cualificaciones de un trabajo medio hace más productivo a un país; por ello, los elevados niveles de capital humano de países como Alemania Occidental y el Japón han desempeñado un gran papel en su rápido crecimiento económico

Igualmente para Samuelson y Nordhaus (2002: 514) los recursos humanos y el capital humano son engranaje para el crecimiento económico de las naciones, por lo que los países en vías de desarrollo no solo deben interesarse en el excesivo crecimiento de su población sino también por la calidad de recursos humanos, mejorando la educación y formando a sus trabajadores, puesto que las personas que han estudiado son trabajadores más productivos y pueden utilizar el capital de forma más eficaz, adoptar nuevas tecnologías y aprender de sus errores

2.3.3.5. Planeación de Recursos Humanos

De Cenzo y Robbins, (2001:130) entienden como Planeación de Recursos Humanos al proceso por el cual una entidad se asegura de contar con el número y el tipo adecuado de personas, en el lugar y momento correctos, y capaces de realizar con eficiencia y eficacia aquellas tareas que le ayudarían a la organización a lograr sus objetivos estratégicos globales, lo cual lleva a

concluir la necesidad de una estrecha vinculación entre planeación de Recursos Humanos y la estrategia global de la organización.

Para Werther y Keith (2001:122) Son consideradas como ventajas de la planeación: Mejor utilización del personal de la empresa; permitir que los esfuerzos del Departamento de Personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes; lograr considerables economías en la contratación de personal; enriquecer y mejorar la base de datos de información de personal; y, coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad.

2.3.3.6. Competencias Laborales

De acuerdo a Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en el individuo que se encuentra relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación (Alles, 2002:59). En el mismo sentido Ernst & Young concibe a la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Alles, 2002:59). En resumen puede definirse la competencia como la puesta en práctica interactuante de conocimientos, experiencias, habilidades y conductas, todo ello frente a la consecución de alguna meta.

Alles (2002: 60-61) citando a Spencer y Spencer refiere cinco tipos de competencias: Motivación (los intereses que una persona considera o desea consistentemente), las características (características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información), el concepto propio o concepto de uno mismo (las actitudes, valores o imagen propia de una persona), el conocimiento (la información que una persona posee sobre áreas específicas) y la habilidad (la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental). A partir de esta tipología se propone un “modelo del iceberg” en el que habrá ciertas competencias más fáciles de detectar y desarrollar por ser abordadas con mayor frecuencia tales como los conocimientos y habilidades, y por otro lado las más difíciles de identificar tales como el concepto de uno mismo y los rasgos de la personalidad. Las competencias igualmente cuentan con distintos

grados o niveles (Alles, 2002: 73), los que dependiendo del nivel de desarrollo pueden ser agrupados en alto, bueno, mínimo necesario e insatisfactorio.

Siguiendo a Martha Alles, Enrique Chávez (2006) destaca que para implementar en una organización un sistema de gestión por competencias, será necesario desarrollar un proceso integrado por las siguientes etapas:

- Definición de visión y misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la empresa
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseños de los procesos de recursos humanos por competencia

Por su parte Fernández López (2005: 55 – 59) identifica las siguientes fases y objetivos para implantar un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos:

Fase 0: Diseño del Proyecto y Lanzamiento. En esta fase se establecerá el marco de referencia formal y operativa, se definirá el escenario y los actores participantes y se constituirán los comités de estudio y aprobación de los trabajos incorporando a expertos.

Fase I: Análisis de la situación actual. Aquí se analizará la misión, visión, valores y estrategia de la empresa para alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con el procedimiento de planificación estratégica y se analizará también el modelo de recursos humanos y laborales existentes.

Fase II: Definición de las bases del modelo de gestión por competencias. En esta fase se identificará y definirá las competencias del negocio de la empresa, se definirá el catálogo de puestos de trabajo en el que se vertebra la organización, describiendo los mismos, se formularán los perfiles de competencias de los puestos de trabajo, asignándoles los niveles requeridos en cada una de las competencias, y finalmente, se diseñarán las herramientas

y procedimientos que se utilizarán para elaborar los perfiles de los trabajadores.

Fase III: Desarrollo e implantación del modelo de gestión por competencias. Aquí se diseñará el marco de clasificación profesional de la empresa, se constituirá un sistema retributivo objetivo y transparente, se definirán las reglas de movilidad interna, se establecerá un modelo que permita detectar las necesidades formativas de la organización y se diseñará la metodología de ejecución de los procesos de búsqueda y selección de personas.

Fase IV: Difusión del modelo de gestión por competencias. En esta fase se proporcionará a los responsables de las áreas las herramientas necesarias para garantizar la implantación efectiva del modelo, así como su posterior gestión y actualización, se impartirá formación a quienes asumirán un rol director en la implantación del sistema y al resto de los trabajadores, como se instaurará un plan de asimilación global para asegurar la asimilación y aceptación del modelo por todos los trabajadores.

Por otro lado, un enfoque pedagógico del tema de las competencias concibe la existencia de un hilo conductor entre el conocimiento cotidiano, el académico y el científico, por lo que al fusionarlos, propone una formación integral que comprenda conocimientos (capacidad cognoscitiva), habilidades (capacidad sensorio-motriz), destrezas, actitudes y valores. Es decir, saber, saber hacer en la vida y para la vida, saber ser, saber emprender, saber vivir en comunidad y saber trabajar en equipo. Por lo tanto, de acuerdo a este enfoque las competencias representarán una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades (Tuning 2004: 35 -37).

2.3.3.7. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

La finalidad del análisis y descripción de puestos es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia y habilidades (Alles, 2002: 258).

La información obtenida a través del análisis de puestos se emplea para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos tales como el reclutamiento y selección, la capacitación y formación, las compensaciones, desarrollo de carreras y seguridad y salud en el trabajo, por lo que se señala que tiene una naturaleza polifacética (De Cenzo y Robbins, 2001: 145).

El análisis de puestos es definido como una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo, comprendiendo la identificación y la descripción de lo que sucede en él (el puesto de trabajo), planeando con precisión las tareas requeridas, los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlos a cabo, así como las condiciones bajo las cuales deban realizarse (De Cenzo y Robbins, 2001: 139).

Por su parte Martha Alles (2002: 262) señala que a través de este procedimiento se reúne y analiza información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar); los requerimientos específicos; el contexto en que las tareas son realizadas; y, qué tipo de personas deben contratarse para la posición materia de análisis.

Ahora bien, previamente a referirnos a los métodos para el análisis de puestos, cabe establecer algunas precisiones conceptuales, entendiendo como tarea al conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto, mientras que un puesto se refiere a un grupo de actividades y deberes relacionados que corresponden a una posición definida dentro de una estructura organizacional (Alles, 2006: 264 y Bohlander y otros, 2001: 90), las familias de puestos serán el conjunto de puestos individuales con características similares.

Básicamente el análisis del puesto permite: la Descripción el puesto, es decir explicar por escrito lo que los titulares del puesto hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen, por lo que busca retratar con precisión el contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo.

Permite también la Especificación del puesto, estableciendo un mínimo aceptable de calificaciones que el titular debe poseer para desempeñar con éxito su trabajo, identificando conocimientos, habilidades, experiencia, certificación y capacidades necesarias para realizar eficazmente el trabajo.

Y finalmente permite una Evaluación del puesto, proporcionando información que hace posible la comparación entre los puestos de trabajo, especificando el valor relativo de cada uno de ellos en la organización a partir de los datos generados por el análisis de puestos (De Cenzo y Robbins, 2001: 143 - 145).

En lo que se refiere a la Descripción de puesto, esta consiste en una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. La descripción se expresa a través de un formato estándar de descripción con tres partes: El nombre del puesto, la parte de identificación y las obligaciones (Bohlander y otros, 2001: 95). Tenemos así:

- Nombre del puesto. Tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado y puede dar indicación de algunas de las obligaciones que supone el puesto.
- Identificación del puesto. Incluye aspectos tales como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción.
- Obligaciones o funciones del puesto. Las obligaciones o deberes son expresadas, por lo general, en orden de importancia, indicándose también los implementos y equipos con los cuales el trabajador ejecutará sus actividades.

También se consideran las especificaciones del puesto, a través de las cuales se comprende la habilidad necesaria para realizar el trabajo tales como la educación, experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales, y se recogen también las demandas físicas que requiere el puesto.

Finalmente, en lo que concierne a este apartado, es necesario hacer referencia al Diseño de Puestos sobre el que debe tomarse en cuenta que mientras el análisis de puestos es el estudio de los puestos tal como son percibidos por los empleados e identifica las obligaciones y requisitos necesarios para desempeñar debidamente el trabajo, el diseño de puestos se refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados, buscando cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados (Bohlander y otros, 2001: 99 -102).

2.3.3.8. Reclutamiento de Personal

Werther y Davis (2001: 149) definen al reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización, iniciándose este proceso con la búsqueda de candidatos y terminando cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Por su parte, Bohlander y otros (2001: 121) presentan el Reclutamiento como el proceso de localizar e invitar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas, realizándose durante este proceso esfuerzos para informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.

Mientras que De Cenzo y Robbins (2001: 154) son más concretos al conceptualizar al Reclutamiento como el proceso mediante el cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.

La definición de Martha Alles (2002: 115) sobre el Reclutamiento es la de un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. Mientras que otros autores señalan que el Reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación y su objetivo es

instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas, dirigiéndose por lo tanto a crear una reserva de candidatos entre los que después habrá que seleccionar a los más destacados (Sastre y Aguilar, 2003: 146).

Puede advertirse, a partir de las definiciones que han sido reseñadas, que el Reclutamiento es básicamente una fase de atracción de candidatos quienes se constituyen en receptores de la demanda de trabajo, siendo la finalidad de esta fase del proceso de Captación de Personal, contar con candidatos cuantitativa y cualitativamente adecuados a las exigencias de la organización (en número y cumplimiento de requisitos mínimos) para que en base a ellos se desarrolle la etapa de selección y se determine la incorporación de la persona "adecuada" a la institución o empresa. Por lo tanto, si bien el Reclutamiento se inicia como una convocatoria o una actividad de divulgación dirigida a atraer de manera selectiva a los candidatos (Alles, 2002: 115), constituye también un filtro en tanto por lo general no se trata de una "oferta abierta de empleo" sino que apunta a una segmentación del mercado de mano de obra, ya que solamente superaran esta etapa aquellas personas que cumplan con los requisitos mínimos establecidos, por lo que de acuerdo a Sastre y Aguilar (2003: 149), pueden considerarse como objetivos de la fase de Reclutamiento:

- Suministrar el número suficiente de personas en el momento oportuno
- Crear una reserva de candidatos al menor costo posible
- Asegurar que en la fase de selección se evalúen solamente a aquellos candidatos que cumplan los mínimos requeridos para el puesto de trabajo vacante
- Disminuir el promedio de abandonos tempranos que se traducen en nuevos gastos de captación.

Por otra parte, existen quienes identifican dificultades o límites en el desarrollo de la fase de Reclutamiento (De Cenzo y Robbins, 2001: 157 - 158) y estas son:

- Imagen de la organización. Si la imagen de la organización es baja, se reduce la probabilidad de atraer a un importante número de solicitantes.
- Atractivo del puesto de trabajo. Un puesto de trabajo considerado aburrido, azaroso, creador de ansiedad, con bajo salario o que carezca de potencial de promoción no atraerá una reserva de candidatos calificados.
- Políticas organizacionales internas. En tanto que en aquellos casos en los cuales existan prácticas dirigidas a lograr fundamentalmente la promoción interna, puede reducir el número de solicitudes de candidatos externos.
- Influencia gubernamental. Existencia de regulación estatal conteniendo limitaciones al Reclutamiento, como en el caso del tema de igualdad de oportunidades.
- Costos de reclutamiento. El proceso de reclutamiento puede resultar oneroso.

En cuanto a las Fuentes del Reclutamiento, estas son consideradas de dos tipos: De orden interno y de orden externo. Así, el Reclutamiento será interno cuando el mercado objetivo es el interno de la empresa y la organización haya decidido cubrir las vacantes ofertadas o que se ofertarán a través de movimientos verticales (promoción), horizontales (traslados conservando el nivel del puesto de origen) o transversales (traslado por promoción). Mientras, cuando el mercado laboral de referencia es uno distinto al de la organización estaremos ante un reclutamiento externo (Sastre y Aguilar, 2003: 150).

Constituyen canales o técnicas de búsqueda de candidatos en un Reclutamiento interno las siguientes:

- Referencias y recomendaciones de los propios trabajadores de la organización (De Cenzo y Robbins, 2001: 160 - 161)
- Decisión unilateral de la organización, en función al perfil del personal buscado y los conocimientos, habilidades y aptitudes evidenciadas de los trabajadores. Ello si bien puede afectar la transparencia el proceso puede incrementar su eficiencia en tanto no se recibirán solicitudes de quienes no cumplan con los mínimos del puesto (Sastre y Aguilar, 2003: 150 - 151)

A su vez constituyen canales o técnicas de búsqueda de candidatos en un Reclutamiento Externo las siguientes:

- Recomendaciones de los empleados, quienes pueden proporcionar a terceros información sobre la empresa y las características del puesto vacante.
- Publicidad externa dirigida al mercado de trabajo objetivo.
- Agencias de Empleo, comprendiéndose aquí al servicio público de empleo.
- Colegios Profesionales que muchas veces cuentan con servicios de colocación para sus afiliados.
- Instituciones educativas como universidades e institutos.
- Empresas consultoras dirigidas a personal especialmente calificado a nivel gerencial, científico o técnico, comprendiéndose aquí a las denominadas "cazadoras de talentos" o head hunters.
- Archivos de candidatos, creados en función a solicitudes o curriculums archivadas de reclutamientos anteriores, referencias y espontáneos.
- Espontáneos. Personas que se presentan ante la organización poniendo su fuerza de trabajo a disposición de esta.
- Ferias de Trabajo organizadas por entidades educativas, empresariales o gubernamentales.

Ahora bien, cada una de estos tipos de Reclutamiento presenta ventajas e inconvenientes entre sí. Tenemos así, las denominadas Ventajas del Reclutamiento Interno:

- El candidato ya conoce la empresa y ésta a él, lo que contribuye a disminuir los márgenes de error en el proceso de captación del personal.
- Incremento de la motivación de los trabajadores en tanto estos perciben posibilidades reales de desarrollo de la carrera profesional en la organización.
- Se presenta retorno de la inversión en formación y capacitación desarrollada por la organización.
- Se fomenta determinado nivel de competencia interna entre los trabajadores de la empresa.

- Las técnicas de reclutamiento interno son más económicas que las propias de reclutamiento externo.
- El reclutamiento es más rápido y menos oneroso comparativamente al reclutamiento externo.
- Existen menos posibilidades de afectar la política salarial establecida.

Sin embargo, esta misma forma de Reclutamiento presenta también desventajas entre las que pueden mencionarse:

- Se cuenta con menor número de candidatos potenciales entre los que se puede realizar la elección.
- La propia competencia interna generada puede producir conflictos internos que deriven en falta de cooperación en los equipos de trabajo.
- Puede dejarse de contar con enfoques, planteamientos y experiencias nuevas que solamente pueden ser proporcionadas por personal ajeno a la organización.
- Se deja de aprovechar las inversiones en formación realizadas por otras organizaciones

Ahora bien, la recurrencia a una o más de una fuente de reclutamiento, así como a los canales o técnicas de búsqueda dependerá de distintos factores tales como la envergadura de la organización que realiza el reclutamiento, el nivel de complejidad o especialidad del puesto a cubrirse, número de vacantes disponibles, entre otros.

2.3.3.9. La Selección de Personal

La selección de personal constituye un proceso a través del cual se elige, entre el conjunto de candidatos reclutados, a la persona que pueda desempeñar adecuadamente el puesto vacante. Para ello, como indica Flórez (2005: 412), se busca predecir la conducta estableciendo predictores, aun así estos no cuenten con evidencia empírica que los respalde. En efecto, en el proceso de selección se pretende medir a priori el rendimiento futuro del trabajador en su puesto y para ello se aplican pruebas de selección que en realidad constituyen predictores del rendimiento futuro de los candidatos, que

permiten realizar comparaciones en términos de niveles de desempeño previstos (Sastre y Aguilar, 2003: 159).
Los predictores permitirán realizar comparaciones fiables y válidas entre los candidatos y serán útiles para medir de manera efectiva el rendimiento futuro de un candidato en el puesto, debiendo precisarse que la fiabilidad se refiere al grado en el cual los distintos instrumentos de evaluación arrojan información comparable a través del tiempo. Una prueba será poco confiable en tanto que aplicada a la misma persona a intervalos de pocos días, permite obtener resultados muy distintos. Por otro lado, determinadas pruebas serán fiables en tanto brinden resultados similares o consistentes. Por su parte la validez se refiere al grado de que tan bien el procedimiento de selección mide los atributos de las personas, constituyendo en esencia un indicador del grado en que los datos de un procedimiento pronostican el desempeño del puesto (Bohlander y otros, 2001: 174 - 175)

En el proceso de selección no solamente se “muestrea” el futuro sino también se evalúa el pasado, en tanto que se asume que la conducta pasada de una persona puede guiar las predicciones sobre su conducta futura y que esta continuará actuando de la misma forma (De Cenzo y Robbins, 2001: 192 - 193)

Como ha sido dicho inicialmente, el proceso de selección implica una evaluación de los candidatos no solamente en base a las habilidades, conocimientos, conductas y experiencias para el puesto de trabajo, sino en base a las posibilidades de adecuación a la organización. Es por ello que las características a evaluar en un candidato se pueden agrupar en tres grupos (Sastre y Aguilar, 2003: 160):

- Cualidades Universales. Es decir en base a características que son apreciadas en todas las organizaciones tales como capacidad para aprender y motivación para el trabajo.
- Características específicas de la organización. Las cuales variarán de acuerdo a la cultura de cada organización particular.

- Características Idiosincráticas. Constituidas por aquellas características particulares para una situación concreta y que deben ser identificadas por el evaluador, ya que comprenden conocimientos específicos y rasgos de la personalidad más importantes para un puesto.

Si bien, el objetivo de la selección de personal consiste en predecir comportamientos (Flórez, 2005: 412), constituye requisito del indicado proceso contar con un detallado análisis del puesto, a partir del cual se contará con una descripción de tareas, especificaciones humanas y niveles de desempeño necesarios (Werther y Davis, 2001: 180 – 181) para predecir con determinada certeza un desempeño óptimo en el puesto de trabajo.

Por otro lado, constituyen pruebas comúnmente empleadas en los procesos de selección los siguientes instrumentos:

2.3.3.9.1. Evaluación del curriculum vitae u hoja de vida. La hoja de vida constituye un medio eficaz y preciso para obtener información pertinente sobre los candidatos. La evaluación del currículo vitae permitirá realizar un filtro para con los candidatos no adecuados para el puesto de trabajo y al mismo tiempo proporcionará elementos para realizar una primera comparación entre aquellos que serán sometidos al proceso de selección.

Debe tenerse en cuenta que con frecuencia las personas tienden a exagerar o dan demasiada importancia a sus calificaciones en un currículo, por lo que una técnica para anticipar problemas de interpretación consiste en que los solicitantes transcriban información específica de la hoja de vida en una solicitud estandarizada (Bohlander y otros, 2001: 179).

2.3.3.9.2. Entrevista de Selección. Wether y Davis (2001:191) definen a la entrevista como una plática formal y profunda conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, tratándose de determinar a partir de ella si el candidato efectivamente puede desempeñar el puesto y comparar su experiencia y probable desempeño futuro con el de otros candidatos. El empleo de esta técnica es muy importante en tanto que “es raro encontrar un

caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista" (Bohlander y otros, 2001: 193) y en la medida que permite obtener información que no es posible recabar con ninguna otra prueba, tales como apariencia física, capacidad para defender un criterio propio, las inquietudes y expectativas sobre la organización, la personalidad agilidad verbal y mental o los intereses particulares (Sastre y Aguilar, 2003: 162), permitiendo también verificar la información previa que se tiene del candidato. Sin embargo, existe una observación a esta técnica, ésta es que no constituye un predictor fiable y válido del rendimiento futuro del candidato.

De Cenzo y Robbins (2001: 201 - 202) califican a la entrevista como cara, ineficiente y con frecuencia sin relación con el puesto de trabajo, presentando una confiabilidad y validez bajas en tanto que: el conocimiento previo sobre el solicitante puede prejuzgar la evaluación que realiza el entrevistador ya que con frecuencia el entrevistador tiene un estereotipo de lo que representa un "buen" solicitante o tiende a favorecer a los solicitantes que comparten sus actitudes; a la información negativa se le otorga un peso indebidamente excesivo o el entrevistador puede tomar una decisión sobre la aptitud de un candidato en los primeros minutos de la entrevista; y el entrevistador puede olvidar gran parte del contenido de la entrevista en los siguientes minutos después de que haya concluido. Finalmente, debe tenerse en cuenta que es común que los entrevistadores combinen información relevante (experiencia laboral y formación profesional) con datos irrelevantes referidos al sexo, edad o presencia por ejemplo para tomar sus decisiones de selección.

Frente a estos riesgos y carencia de fiabilidad de las entrevistas, Sastre y Aguilar (2003: 163) proponen: Recurrir a entrevistas estructuradas, emplear entrevistas de panel, elaborar una hoja de valoración de la entrevista y no emplear la entrevista como único predictor del rendimiento.

Constituyen entrevistas estructuradas aquellas en las que el entrevistador sigue un esquema previamente elaborado en el que se han previsto las interrogantes, aspectos a tratar y orden de abordarlos. En este tipo de entrevistas se consideran preguntas estándar que intentan evaluar al

candidato a partir de dimensiones predeterminadas. Estas dimensiones son cuantificadas en función a las impresiones cualitativas a las que puede llegar el entrevistador. La ventaja de las entrevistas estructuradas consiste en que se limitan las posibilidades de divagar, tratar aspectos tangenciales y olvidarse de discutir algún factor clave, por lo que pueden aumentar tanto la validez como la fiabilidad del predictor.

Por su parte las entrevistas de panel son aquellas en las que intervienen una pluralidad de entrevistadores. La fiabilidad del predictor se incrementa en la medida que son varias opiniones las que se forman y no prima la subjetividad de una persona individual. La validez de la entrevista puede también mejorar en tanto que cada entrevistador puede analizar aspectos diferentes y complementarios del candidato.

Debe repararse en que, conjuntamente a la entrevista personal, el empleo de otros predictores del rendimiento se convierte en necesario debido a la posibilidad que la valoración de la entrevista se encuentre afectada por subjetividades e incluso prejuicios personales, aun así se apliquen las formas y medidas anteriormente mencionadas.

2.3.3.9.3. Test Psicológicos. Constituyen instrumentos diseñados para medir determinadas características de las personas o muestras representativas del comportamiento para prever comportamientos futuros. Flórez (2005: 432 - 434) clasifica los test o pruebas psicológicas en los siguientes tipos:

- Tests de aptitud. Miden la capacidad potencial para realizar trabajos específicos. Se emplean para predecir la productividad potencial de los candidatos a un puesto determinado. Entre estos se encuentran los Tests de aptitud verbal, matemática, espacial, etc.
- Tests de habilidad. Miden el nivel de capacidad desarrollado para ejecutar diferentes trabajos como por ejemplo se mide la capacidad para contar objetos, atender quejas, asignar labores, etc.

- Tests de inteligencia. Miden las aptitudes generales de la persona para desenvolverse en una serie de circunstancias. La inteligencia es la capacidad adaptativa al medio ambiente y se la mide a través de diferentes factores o subtests, tales como razonamiento verbal, aptitud numérica, memoria, aptitud espacial, capacidad de análisis y síntesis, etc.
- Tests de intereses. Miden cual es la orientación predominante de las personas, por ejemplo se miden los intereses vocacionales.
- Tests de personalidad. Miden las características cognoscitivas, emocionales y comportamentales de las personas. Miden el nivel de ajuste de la personalidad a las demandas que el medio ambiente le plantea.

La validez y utilidad de los distintos tipos de tests dependerá en gran medida de que se haya realizado un análisis de puestos orientado hacia la personalidad, para determinarse así que rasgos son relevantes para predecir el éxito en un puesto determinado.

2.3.3.9.4. Las Pruebas Profesionales. A través de estas pruebas se pretende comprobar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para la ejecución de las funciones propias del puesto de trabajo, así como el dominio de las tareas cuya ejecución requerirá el puesto. Este tipo de pruebas pueden aplicarse a través de exámenes teóricos como mediante evaluaciones prácticas en las que se reproducen las condiciones naturales bajo las cuales trabajaría la persona.

Dentro de este tipo de evaluaciones se encuentran desde aquellas pruebas dirigidas a comprobar las habilidades psicomotoras para puestos cuyas tareas son esencialmente operativas (Sastre y Aguilar, 2003: 170), como por ejemplo rapidez en la digitación de textos; como pruebas de simulación para a los denominados juegos de bandeja, los cuales sitúan al candidato frente a un escritorio en el que se han dispuesto bandejas de oficina con diferentes documentos que representarían trabajos pendientes, siendo materia de evaluación la capacidad del candidato para priorizar los temas en función a su importancia como la habilidad para organizar la información necesaria para tomar decisiones, y los juegos de empresas, a través de los cuales se

proporciona información al candidato sobre una determinada situación empresarial a efectos que tome decisiones a fin de evaluar su eficacia, (Sastre y Aguilar, 2003: 171)

Al igual que en los casos de los anteriores mecanismos de selección mencionados, no es conveniente recurrir únicamente a las pruebas profesionales para determinar qué persona se incorporará a la institución, ya que ellas proporcionará información sesgada e incompleta. Es posible que un candidato cuente con los conocimientos y habilidades requeridas, sin embargo carezca de la motivación suficiente así como sus expectativas no se vean satisfechas, por lo que es pertinente completar la información obtenida de las pruebas profesionales con la derivada del análisis del currículo, entrevistas y tests psicológicos.

2.3.3.10. La Selección de Personal en base al Enfoque de Competencias

En la medida que las competencias se definen en un contexto laboral, la selección de personal por competencias trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y optar por su contratación (Rodríguez Trujillo, 1999).

El enfoque de competencias facilita un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero puede introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso, tales como el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e, introducir ejercicios de simulación para detectar la titularidad de determinadas competencias por los candidatos (CINTERFOR, 2004).

El proceso de selección se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias estableciendo su idoneidad para la ocupación que aspira cubrir y la

organización a la cual pretende incorporarse (CINTERFOR, 2004). En estricto, de acuerdo Rodríguez Trujillo (1999) pueden identificarse hasta cinco aspectos a considerarse en los procesos de selección realizados bajo este enfoque:

- ¿Cuántas y cuáles son las variables a incluir en la evaluación? De todas las variables existentes, de todos los rasgos de una persona y de todas las exigencias de un puesto lo usual es escoger el mínimo de variables que permita predecir el máximo de la varianza del criterio.
- ¿En qué consiste la variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella? Toda variable debe encontrarse definida tanto conceptual, como operacionalmente, a efectos que sus contenidos sean explícitos y pueda existir consenso sobre lo que se evalúa y sus manifestaciones observables.
- ¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la variable? Todos los instrumentos de observación deben dirigirse a desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones de contratación. Es por ello que las muestras de conducta deben encontrarse lógicamente asociadas a la variable escogida.
- ¿Cómo darles significado a las manifestaciones de conducta observadas? Pueden emplearse apreciaciones cualitativas o asignarse numerales a las manifestaciones de conducta ya que no todas las conductas tienen el mismo significado y por otro lado, algunas de ellas son más relevantes que otras, por lo que es importante establecer algún mecanismo de ponderación para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación.
- ¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona? Una manera recomendable de hacerlo es contando con indicadores, expresados en índices con puntos de corte claramente definidos. Los índices deben combinar los resultados de diferentes instrumentos de evaluación, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se haya asignado a cada variable.

De acuerdo a CINTERFOR (2004) el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de

normas de competencia establecidas con el Análisis Funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias clave (conductismo) requeridas. Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores. Usualmente el “modelo” de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas en un grupo de no más de seis o siete competencias. Este conjunto de competencias incluye también la descripción de los comportamientos conexos, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento.

Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o indicadores, también denominado subcompetencias. En este punto, las subcompetencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta.

Una competencia, puede ser por ejemplo: “trabajar con información” y ésta se encuentra asociada a varios indicadores de comportamiento, de la forma:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información.
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida.
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados.

Los niveles de funcionalidad o niveles de profundidad y complejidad, pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del

alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Por ejemplo, para el indicador “obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados», se podrían considerar varios niveles de funcionalidad:

Nivel 1: Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas.

Nivel 2: Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.

Nivel 3: Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.

Nivel 4: Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos ya poseen y que, por lo general son muy poco modificables, frente a aquéllas que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras, están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere, o no se tienen. Entran en este grupo competencias del tipo: “afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje” (CINTERFOR, 2004).

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio

previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc. Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias, la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores y en suma, en el orientador del proceso de selección y de gestión del talento humano.

Debe tenerse en cuenta que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de la actividad, en todas las culturas, en todas las organizaciones. Por lo tanto, la primera preocupación debe dirigirse hacia los métodos que permitan elaborar listas de competencias para un puesto o para un conjunto de puestos. Para ello, el análisis de puestos constituye, pues, la condición previa esencial de la evaluación, en la medida en que precisamente en esta etapa se identifican no sólo las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, sino también los comportamientos que estas cualidades inducen (Levy, 1997: 65).

De acuerdo a Levy (1997: 65 – 78) los principales métodos de selección de personal en base al enfoque de competencias son: la observación, las entrevistas, los incidentes críticos y la “cuadrícula de Kelly”. Tenemos así:

- La observación. Es el método más frecuentemente utilizado cuando se trata de hacer el análisis de las competencias para puestos relativamente

simples. La observación puede ir precedida de un análisis de los documentos disponibles y acompañados de una entrevista con la persona observada que completa la información. Pero aun así su uso e interés son limitados.

La observación resulta poco aplicable cuando se trata de puestos de alto nivel. La observación no permite más que obtener una lista de comportamientos. Por lo tanto no puede ser más que una primera etapa del análisis del puesto. La autodescripción de actividades por la persona o las personas que ocupan el puesto a analizar es susceptible de reemplazar o completar la observación. Tiene la ventaja de no tener movilizando permanentemente a quien se ha encargado el análisis de puesto y de permitir una comparación entre autodescripciones diferentes.

- La entrevista puede ser no estructurada. Pese a su aparente simplicidad, la entrevista exige una formación previa que enseñe al entrevistador cómo hacer sentirse cómodo a su entrevistado y cómo recoger toda la información disponible. No sólo permite obtener una descripción de las actividades sino también informaciones sobre lo que una persona que ocupa el puesto considera particularmente importante o difícil, o incluso sobre las actividades desagradables o las que son una carga pesada. Sin embargo, los resultados obtenidos son también subjetivos en el sentido que dependen del entrevistador y del entrevistado.

- El método de los incidentes críticos. Se trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos son “críticos”, es decir, muy importantes para la actividad descrita. Estos incidentes deben de ser descritos en función de un problema a resolver. Entrevistados y entrevistadores deben conocer perfectamente el puesto analizado, a fin de escoger incidentes característicos.

  La información sobre el incidente debe ser completa, e incluir una descripción detallada de lo que la persona ha hecho en realidad, o de lo que no ha hecho y debería haber hecho. Ejemplo: “¿Puede usted

acordarse de alguna ocasión en que hizo alguna cosa particularmente bien, en que usted consiguió cumplir una misión concreta a pesar de las dificultades, o, por el contrario, en que hizo una cosa ineficaz que le impidió alcanzar el objetivo que perseguía?"

Este método es muy rico en el sentido que permite obtener informaciones que no se explicitarían en una entrevista clásica. El mejor procedimiento consiste en hacer la lista de los comportamientos implicados y en clasificarlos a fin de presentar los resultados de un conjunto de incidentes bajo la forma de una lista de comportamientos – precisando su frecuencia e importancia.

- La "cuadrícula de Kelly". De acuerdo a Levy (1997: 76 – 78) este método de selección parte de la idea de que cada persona percibe el mundo exterior utilizando un conjunto de conceptos que le es personal y que determina tanto su comportamiento como la manera de percibir y explicar el comportamiento de los demás. La cuadrícula de Kelly permite obtener una lista de estos conceptos personales y definir su significado. Precisa los conceptos que diferencian los buenos comportamientos de los malos o los buenos empleados de los mediocres.

  La primera etapa del método consiste en crear una lista de conceptos descriptivos de las cualidades requeridas. Ello requiere la presencia de expertos que conozcan bien el puesto.

  Por otro lado, siempre de acuerdo a Levy (1997: 76 – 78), para evaluar las competencias individuales se requieren tres categorías: signos, muestras y referencias.

  1) Los signos. Se obtienen por medio de test abstractos que corresponden a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad.

2) Las muestras. Son ejercicios lo más parecido posible a la realidad profesional. Están construidas para que se pueda evaluar objetivamente las competencias puestas en práctica en tareas que las implican. Estas muestras pueden partir de la clásica prueba profesional y llegar a métodos más elaborados, pero la idea es la misma: “se debe juzgar al cocinero por la manera como prepara la sopa”.

3) Las referencias. Son testimonios que utilizan la observación de los comportamientos anteriores en situaciones semejantes, o por lo menos parecidas, a las situaciones profesionales estudiadas y, si es posible, con una clara implicación de las competencias requeridas.

En el caso de las decisiones basadas en la evaluación de las competencias (Levy, 2000: 88 – 94), en la casi totalidad de los casos de contratación, la evaluación de las competencias debe integrar los tres parámetros que son las competencias, las aptitudes y los rasgos de la personalidad, tanto actuales como potenciales.

Ya no se contrata para un puesto que no va cambiar, ni para una función a cubrir inmediatamente sin preocuparse del futuro. Y los individuos, como las empresas, se plantean los problemas del desarrollo de las competencias en el marco de la gestión de la gestión de las carreras profesionales individuales.

Los resultados de los análisis de puesto, así como los de los diagnósticos de competencias, de aptitudes y de personalidad, representan informaciones que el individuo debe ser capaz de integrar y utilizar.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que, independientemente que las etapas y métodos empleados en la selección por competencias sean similares a los propios del sistema de selección tradicional, lo que se procura por la selección en base al enfoque por competencias es encontrar manifestaciones de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico y en una organización concreta (Quintero, 2007)

2.3.3.11. La Inducción

La inducción o socialización es el proceso mediante el cual los empleados reciben información sobre su nuevo puesto de trabajo, el papel que van a tener que desempeñar en la organización y en la cultura de la empresa.

Constituye una etapa en la cual los nuevos trabajadores reciben información relativa a la organización, sus políticas, las personas, los objetivos y los valores institucionales a efectos de convertirlos en miembros más efectivos de la empresa (Sastre y Aguilar, 2003: 173).

De Cenzo y Robbins (2003: 222) expresan que esta etapa de la captación de personal constituye un proceso de adaptación en la que se pueden identificar tres fases: Una inicial en la que cada persona llega con una serie de valores, actitudes y expectativas organizacionales; una segunda de encuentro en la que la persona se enfrenta a una posible dicotomía entre sus expectativas sobre el puesto, sus compañeros, supervisores y la organización en general y la realidad; y, una tercera etapa que puede denominarse “de metamorfosis” en la cual los miembros nuevos se siente cómodos con la organización y los equipos de trabajo.

Es de verse que esta fase de inducción busca facilitar una rápida adaptación del nuevo trabajador a la organización, simplificando el costo de aprendizaje que implicaría que cada nueva persona incorporada lo haga por su propia cuenta, al mismo tiempo genera compromiso de las personas para con la organización y puede reducir los niveles de abandono o renuncias tempranas, rentabilizando así la inversión realizada en el proceso de captación de personal.

Un programa de inducción busca transmitir información sobre los valores, estructura, historia, visión y misión de la organización, pero al mismo tiempo información específica sobre el puesto de trabajo y el entorno de este: personas con las cuales se interrelacionará el nuevo trabajador, instalaciones y medios con los cuales se ejecutarán las funciones y tareas propias del puesto. Para ejecutar la socialización puede recurrirse tanto a entrevistas,

videos, conferencias como la asignación de un mentor durante un tiempo determinado que facilite la inserción de la persona a la nueva organización absolviendo sus dudas y presentándole trabajadores, proveedores, clientes y procedimientos.

CAPITULO III
METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Nivel de la Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva (Hernández; 2010: 114) dado que, se busca especificar las propiedades importantes de cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. Pues a este nivel de investigación, el investigador describe lo que investiga, siendo capaz de definir y visualizar que se medirá (que conceptos, variables componentes, etc.).

Esta investigación se refiere a una auditoría de gestión a ser desarrollada al proceso de selección de personal llevada a cabo por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría; además se ha utilizado una variada bibliografía sobre el tema, la cual ayudará a describir su aplicación y desarrollo en la institución.

3.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación *"Implementación de un Sistema de Auditoría de Gestión basada en indicadores estratégicos: el caso del Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República"*, es de carácter no experimental, en la medida que la tipología de estudio hace conocimiento que las variables independientes no se manipulan, pues según Hernández Sampieri (2010: 149) y otros, explican, que en este tipo de investigación no existe una manipulación de liberada de las variables, ni presupone la existencia de grupos de control, por lo tanto, los hechos y variables son observados en el contexto organizacional en el cual se desenvuelven.

Asimismo, la investigación a realizarse es de carácter transversal descriptivo, puesto que describe la realidad, cuyas variables identificadas son los

procesos y las personas; las cuales serán medidas en un solo momento y en un tiempo único, con la finalidad de determinar su incidencia e interrelación una vez aplicada la auditoría de gestión.

3.3. Método de la Investigación

El método de investigación a emplear en la presente investigación, de acuerdo con Sierra (2001: 20-21) y Bernal (2006: 56), es el inductivo – deductivo, puesto que a partir de una problemática detectada generamos una hipótesis de trabajo y, a partir de la revisión de conceptos presentados en el marco teórico, se realiza la contrastación empírica en una realidad concreta.

En la presente investigación, en el marco teórico se sustenta en la teoría de la Auditoría Gubernamental y Recursos Humanos; los cuales brindarán las pautas y estrategias necesarias para la "Implementación de un Sistema de Auditoría de Gestión basada en indicadores estratégicos: el caso del Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República", la cual es la unidad de análisis en donde se realizará la contrastación empírica.

3.4. Población

Para el presente caso de investigación, se ha considerado un universo a las áreas que conforman la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría, y la muestra está conformada por el Área de Selección de Personal dentro del desarrollo del proceso de selección de personal. A continuación se detallan cada una de las Áreas:

CUADRO N° 11

ÁREAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Áreas de la Gerencia de Recursos Humanos	Actividades
Coordinador Técnico	- Asesoría Legal - Procedimientos administrativos activos y cesantes - Recursos Impugnatorios - Apoyo Procesos Judiciales - Procedimientos Disciplinarios - Desvinculaciones
Gestión de Personas y Organización	- Verificación de legalidad de información presentada por colaboradores. - Licencias. - Control de Asistencia.

	- Vacaciones. - Traslados. - Indicadores de Gestión. - Mejora de Procesos. - Atención de solicitudes de acceso a la información pública.
Gestión de Compensaciones	- Planilla CAP. - Planilla CAS. - Planilla Practicantes. - Planilla Pensiones. - Escalafón y vinculación CAP, CAS y practicantes. - Incrementos remunerativos.
Planeamiento de recursos Humanos	- Gestión de CAP/PAP. - Proyectos Clima, Cultura Organizacional y análisis de puestos. - Proyecto de habilidades Gerenciales y Liderazgo. - Proyecto Modelo de Competencias. - Proyecto Integrado de Recursos Humanos. - Certificación Presupuestal. - Seguimiento POU.
Desarrollo de Recursos Humanos – Selección de Personal	- **Contratación de Personal CAP - Selección.** - Contratación de Personal CAS – Selección. - Convenio Prácticas – Selección. - Evaluación de Desempeño. - Inducción. - Capacitación. - Recategorizaciones.
Bienestar Laboral	- Comunicaciones. - Seguros (EPS, Vida Ley). - Servicio Social. - Servicio Médico. - Clima y Cultura Organizacional. - Eventos.

Fuente: Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República
Elaboración: Propia

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se aplicó la técnica de análisis documental, con la finalidad de obtener la documentación teórica del problema de investigación para el presente estudio, se revisó textos y hechos vinculados al tema, así como información del portal web institucional de la Contraloría General de la República.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo comprende la descripción y análisis del Área de Selección de Personal de la Contraloría General de la República y el desarrollo del concurso público de méritos que lleva a cabo; asimismo, en la segunda parte se plantea la aplicación del sistema de auditoría de gestión a dicho concurso público con el fin de comprender los aspectos que en ella se detallan.

4.1. ÁREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

4.1.1. Normas, políticas y procedimientos

De conformidad al Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República la Gerencia de Recursos Humanos es el órgano dependiente de la Gerencia Central de Administración y Finanzas encargado de proponer, ejecutar y supervisar las políticas, estrategias, normas y procesos relacionados con la planificación, selección, contratación, remuneración, integración, desarrollo, bienestar, evaluación, atención y asistencia del personal de la Contraloría General de la República.

En este Orden de ideas el Área de Selección de Personal de la citada Gerencia se encarga de todo lo relacionado a los procesos de selección de personal a través de los concursos públicos de méritos, desde las actividades previas, su publicación hasta la contratación de las personas seleccionadas como aptas luego de haber superado todas las etapas del mencionado concurso.

4.1.2. Funciones del Área de Selección de Personal

Dentro de las actividades señaladas en el Reglamento de Organización y Funciones con relación a la Gerencia de Recursos Humanos, le corresponden al Área de Selección de Personal las que se mencionan a continuación:

- Formular, ejecutar y evaluar la ejecución de los planes de la Gerencia con relación a los aspectos de su área.
- Conducir la formulación y actualización de la descripción de puestos de las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República, así como consolidar dicha información.
- Elaborar el plan anual de contratación de personal, teniendo en consideración la demanda interna, descripción de puestos y perfiles.
- Proponer actualizaciones y modificaciones al Presupuesto Analítico de Personal, acorde a las políticas institucionales y a las normas y procedimientos vigentes.
- Proponer actualizaciones y modificaciones del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y de la Estructura de Cargos Clasificados, acorde a las políticas institucionales y a las normas y procedimientos vigentes.
- Realizar las actividades de reclutamiento y selección de candidatos externos, de acuerdo al plan anual de contratación de personal de la Institución o a necesidades específicas y extraordinarias.
- Proponer políticas, normas, acciones y procedimientos orientados a mejorar las actividades y productos del Área.
- Mantener actualizada la información de los sistemas informáticos implementados en el ámbito de su competencia.

4.1.3. Procesos de selección de personal

El proceso de selección en la Contraloría General de la República, es llevado a cabo por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos, el referido proceso se basa en el enfoque de competencias para lo cual se elabora la descripción de puestos en base a las competencias con las que debe contar cada uno de los profesionales que se requieren para las unidades orgánicas de la Entidad. El proceso de selección que se desarrolla

depende de la modalidad de contratación a la que se vinculará el postulante que resulte ganador de la plaza, en ese sentido, se tiene el régimen del Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) por un lado y el Régimen del Decreto Legislativo N° 728, régimen laboral de la actividad privada, por el otro, cuyos trabajadores están incluidos en el Cuadro para la Asignación de Personal (CAP) contándose con un presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal respectivo.

Para efectos del presente trabajo vamos a abordar los procesos referidos a éstos últimos y de manera esquemática y efectos prácticos tomaremos como referencia el Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG "Fortalecimiento de las Unidades Orgánicas de la Contraloría General de la República" (En adelante CPM N° 005-2012-CG) desarrollada a fines del año 2012.

Actividades dentro del proceso de selección de personal

Dentro de este proceso se desarrollan las siguientes actividades:

a) Publicación de aviso (Convocatoria)
b) Registro e inscripción de postulantes
c) Publicación de aptos de la revisión de la información declarada en la hoja de inscripción electrónica
d) Evaluación técnica y evaluación psicológica – Fase 1
e) Publicación de aptos de la evaluación técnica
f) Evaluación Psicológica – Fase 2 y presentación de currículum vitae documentado
g) Publicación de aptos de la evaluación psicológica y verificación curricular
h) Entrevista Final
i) Publicación de aptos

A continuación se muestra el cronograma establecido para el Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG.

CUADRO N° 12

Cronograma del CPM N° 005-2012-CG

Actividades	Fechas
Publicación de aviso	11 de noviembre
Registro e Inscripción de postulantes	11 al 16 de noviembre
Publicación de Aptos de la Revisión de la Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica	21 de noviembre
Evaluación Técnica y Evaluación Psicológica - Fase 1	25 de noviembre
Publicación de Aptos de Evaluación Técnica	28 de noviembre
Evaluación Psicológica - Fase 2 y presentación de curriculum vitae documentado	30 de noviembre, 1 y 2 de diciembre
Publicación de Aptos de Evaluación Psicológica y Verificación Curricular	11 de diciembre
Entrevista Final	13, 14 y 15 de diciembre
Puplicación de Aptos	18 de diciembre

Fuente: www.contraloria.gob.pe Link: Únete a nuestro equipo / Convocatorias concluidas

4.1.4. Responsabilidades y etapas del proceso de selección de personal

4.1.4.1. Comité de Selección

Mediante Resolución de Gerencia Central de Administración y Finanzas se resuelve conformar el Comité de Selección del Concurso Público de Méritos para cubrir las plazas requeridas a nivel nacional; el comité consta de cinco miembros titulares: un Presidente, tres Integrantes y un Secretario, y de cinco miembros suplentes en cada uno de los cargos, está conformado por funcionarios de la Institución; el comité de selección es responsable de la conducción del Proceso de Selección durante todas las etapas.

Por otra parte según las Bases del Concurso, el Comité de Selección tiene la facultad de aplicar e interpretar las bases administrativas del Concurso Público de Méritos, en caso de presentarse dudas o vacíos en estas y/o resolviendo los hechos o situaciones que se presenten, salvaguardándose el debido proceso y resolviendo en mérito a los principios de igualdad y equidad. El Comité de Selección será competente para resolver cualquier situación

especial y/o no prevista que se presente, aun cuando no esté contemplada en las bases.

Por otra parte, según las mismas Bases, si algún postulante considerara que el Comité de Selección encargado de conducir el Concurso haya emitido un acto que supuestamente viole, desconozca o lesione un derecho o interés legítimo, podrá presentar, ante dicho órgano, un recurso de impugnación para su resolución. El plazo para interponer el recurso de impugnación es de tres (3) días hábiles computados desde que ocurrió el acto materia de impugnación, el Comité de Selección deberá resolver el recurso de impugnación conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles, de presentado el recurso formulado; lo resuelto puede ser materia de apelación, la misma que será resuelta por la Gerencia Central de Administración y Finanzas, con lo cual se agota la vía administrativa.

4.1.4.2. Difusión del Concurso

Según las Bases, el Concurso Público de Méritos se difundirá mediante la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, publicación de la convocatoria en un diario de mayor circulación a nivel nacional, Portal institucional de la Contraloría General de la República para el registro e inscripción de postulantes, así como publicación de la información vinculada al desarrollo del proceso.

4.1.4.3. Registro e Inscripción de Postulantes

De conformidad con las Bases, la inscripción de los postulantes se efectuará a través del Registro en la Hoja de Inscripción Electrónica que se publicará en el portal institucional de la Institución en el horario y fecha establecidas en el cronograma de la convocatoria. El postulante solo podrá inscribirse a una plaza convocada.

La información contenida en la Hoja de Inscripción Electrónica tiene carácter de Declaración Jurada, para lo cual la Contraloría General de la República tomará en cuenta la información en ella consignada, reservándose el derecho

de llevar a cabo la verificación correspondiente; así como llevar a cabo la verificación de la misma. Si el postulante oculta información y/o consiga información falsa será excluido del proceso de selección de personal. En caso de haberse producido la contratación deberá cesar por comisión de falta grave, con arreglo a las normas vigentes, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que hubiere incurrido (artículo 45° del Decreto Supremo N° 017-06-PCM).

4.1.4.4. Revisión de información de la Hoja de Inscripción Electrónica

La revisión de la Hoja de Inscripción Electrónica se efectuará considerando lo declarado por el postulante en términos de si cumple o no con los requisitos y el perfil previstos en las Bases, en virtud de lo cual los postulantes podrán obtener la calificación de Apto, cuando de lo declarado por el postulante se tiene que cumple con todos los requisitos y el perfil establecidos para la plaza a la cual postula, y No Apto, cuando de lo declarado se tiene que no cumple con uno o más de los requisitos o perfil exigidos para la plaza a la cual postula.

4.1.4.5. Evaluación Técnica y Evaluación Psicológica – Fase 1

A través de la página web de la Contraloría General de la República (http://www.contraloria.gob.pe/) en su sección Únete a Nuestro Equipo se publica la relación de postulantes aptos para la Etapa de Evaluación Técnica y Evaluación Psicológica – Fase 1 del Concurso Público de Méritos.

De acuerdo a la fecha señalada se lleva a cabo simultáneamente, en las ciudades en que este programado el concurso público, la evaluación técnica y evaluación psicológica - fase 1.

La Evaluación Técnica, consta de preguntas distribuidas de acuerdo al perfil solicitado, siendo las materias razonamiento numérico, verbal y lógico.

La evaluación Psicológica – Fase 1 consiste en la aplicación de pruebas de personalidad y competencias, y es complementaria a la Fase 2, la cual se realiza en fecha posterior.

La prueba se desarrolla en aulas distribuidas en los Pabellones del local que haya sido contratado, se cuenta con una Coordinadora General de la Gerencia de Recursos Humanos, quien cuenta con el apoyo de personal de dicha gerencia y de otras unidades orgánicas como coordinadores en cada una de las aulas. Se cuenta además con la participación de personal del Órgano de Control Institucional en calidad de veedores en cada una de las sedes donde se rinde la prueba

El día programado para el examen, al inicio del día llegan las cajas lacradas conteniendo los exámenes (técnicos y psicológicos) y las fichas ópticas y se procede a repartir a cada uno de los coordinadores asignados a cada aula.

Dentro del horario establecido que generalmente es de 08:00 a 9:00 a.m. se realiza el ingreso de los postulantes; durante su ingreso al local, personal de la Gerencia de Seguridad Integral efectúa la revisión de los postulantes para verificar si portan celulares y/o otros aparatos electrónicos.

Se cuenta con señalización e indicación de las aulas de evaluación que corresponden a los postulantes. Asimismo se tiene previsto apoyo (sillas de ruedas) a postulantes discapacitados temporales (con muletas).

En cada una de las aulas, los efectivos policiales tienen que cumplir su función de revisar los documentos nacionales de identidad (DNI) de los postulantes.

Conforme a lo establecido en la Bases, durante el desarrollo de la Prueba, los postulantes deberán seguir las siguientes normas de conducta bajo sanción de descalificación, estando el personal de la Contraloría General de la República facultado para su imposición:

- No se permite al postulante manipular celulares, beepers o similares, durante el examen. La inobservancia dará lugar a la anulación de la Evaluación Técnica.

- El desarrollo de la evaluación técnica es en un solo acto; el postulante que por cualquier motivo abandone el aula no podrá retornar a ella y mucho menos continuar con el desarrollo del examen.
- La prueba se rinde en estricto silencio.
- El postulante está obligado a devolver todo el cuadernillo de preguntas y las fichas de lectura óptica.
- Loa Asistentes de Aula se encargarán de dar indicaciones para mantener el orden y el control en la sala; no están autorizados a modificar las preguntas ni expresar ningún tipo de observación, agregado o aclaración a las mismas.
- El examen escrito es personal. La suplantación, plagio o intento de plagio, se sancionan con el retiro de la evaluación técnica, expulsión del infractor y su exclusión del Concurso, sin perjuicio de las acciones legales correspondientes.

4.1.4.6. Evaluación Psicológica – Fase 2 y presentación de currículum vitae documentado

Una vez que se obtiene los resultados de la evaluación técnica y evaluación psicológica - fase 1, se publica en la página web de la Contraloría General, conforme al cronograma establecido, un comunicado con la relación de postulantes aptos para la etapa de Evaluación Psicológica – Fase 2; asimismo, en el referido comunicado se indica las fechas y horarios de entrevistas y locales en cada una de las ciudades.

La evaluación psicológica – fase 2, consiste en entrevistas psicológicas, de un promedio de duración de diez minutos por cada postulante, de acuerdo a la programación señalada, paralelamente se reciben los currículum vitaes y se verifica que se encuentren de acuerdo al formato colgado en el portal web de la Contraloría General. Se cuenta con una coordinadora de la Gerencia de Recursos Humanos y con veedores del Órgano de Control Institucional.

La no presentación del currículum vitae documentado en la oportunidad señalada, dará lugar a su descalificación del proceso de selección, de conformidad con lo dispuesto en las Bases.

4.1.4.7. Verificación Curricular

La etapa de verificación curricular se desarrolla previa a la etapa de entrevista final, para determinar que los postulantes que resultaron aptos a esta etapa cuentan con los requisitos para cubrir las plazas vacantes, la verificación es realizada por personal de la Gerencia de Recursos Humanos

En esta etapa se considera los documentos presentados por los postulantes en la etapa de Evaluación Psicológica – Fase 2. Para la acreditación del título profesional, colegiatura, capacitación y estudios solicitados no se aceptarán declaraciones juradas como sustento, debiendo adjuntar la documentación que los sustente. Para efecto de las acreditaciones de capacitación y experiencia, se considerará únicamente los diplomas, constancias de participación o asistencia emitidas por la institución capacitadora y constancias o certificados de trabajo/prestación de servicio o contratos de naturaleza laboral o civil.

Si luego de la verificación de la documentación sustentatoria presentada en el currículum vitae documentado con copias simples, el postulante no cumple con uno o más de los requisitos exigidos para la plaza a la cual postula o ésta registra datos erróneos o contradictorios, se declarará No Apto.

4.1.4.8. Entrevista Final

Posteriormente, una vez que se cuenta con los resultados de los postulantes aptos de la evaluación psicológica – fase 2 y verificación curricular; se publica en la página web de la Contraloría General un comunicado con la relación de postulantes Aptos para la etapa de Entrevista Final, en la cual se indica las fecha y horarios de entrevistas y locales en cada una de las ciudades que corresponda.

Las entrevistas se realizan en los locales establecidos dentro de los días y horarios programados; se habilitan ternas entrevistadoras multidisciplinarias para cada una de las plazas, las mismas que se encuentran conformadas por personal de la institución (tres miembros), cada entrevista está programada en promedio para treinta minutos por postulante conforme al cronograma

establecido. Del mismo modo, como en las anteriores etapas, se cuenta con una coordinadora de la Gerencia de Recursos Humanos, y veedores del Órgano de Control Institucional.

Conforme a lo señalado en las Bases, en la Entrevista Final se evaluará al postulante acerca de sus experiencias profesionales, situaciones futuras, expectativas, desenvolvimiento, cualidades y sus competencias. Se podrá también considerar aspectos que fueron abordados en las evaluaciones anteriores y aquellos referidos al currículum vitae documentado en copias simples presentado por el postulante. Los postulantes que obtengan los mayores puntajes en la presente etapa ocuparán las plazas vacantes, por orden de mérito y prelación de acuerdo al número de plazas existentes. Cabe mencionar que se considerará un puntaje mínimo de calificación en la presente etapa por cada una de las plazas a concursar.

4.1.4.9. Publicación de Resultados Finales

A través de la página web de la Contraloría General de la República en su sección de Únete a Nuestro Equipo se publica la relación de postulantes ganadores de las plazas concursadas.

Serán seleccionados los postulantes que obtengan los mayores puntajes en la etapa de la Entrevista Final, de acuerdo al cuadro de mérito y al número de plazas concursadas.

Los postulantes que aprueben el proceso de selección y que no alcancen vacantes (segunda o tercera opción), integran una “Lista de Elegibles” en estricto orden de méritos, cuya vigencia será de seis meses, quienes podrán ser invitados de acuerdo al interés institucional, a cubrir la vacante del trabajador que renuncie durante el periodo de prueba o desista de la plaza obtenida en el Concurso. La “Lista de Elegibles” comprende a los postulantes de la plaza a la cual postularon.

4.2 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DESARROLLADO POR EL ÁREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

4.2.1. Evaluación de desempeño del Área de Selección de Personal

La auditoría de gestión aplicada al proceso de selección de personal llevado a cabo por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de esta Área, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de este importante recurso, para facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables en el desarrollo del citado proceso.

Es por ello, que como declaración del problema se planteó si era posible identificar los parámetros de eficacia, eficiencia y economía en el proceso de selección de personal llevado a cabo por los trabajadores del Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República, con el fin de incrementar dichos parámetros.

En este orden de ideas cabe citar a Reyes Ponce (1973: 223) quien refiere que podemos considerar la Auditoría de Personal como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.

El mismo autor señala que la parte principal de la Auditoría de Personal implica que se realice o lleve a cabo un análisis profundo que nos permita evaluar si lo realizado –y aun lo que se dejó de realizar, o lo que se hubiere obtenido por encima de los previsto-, han servido para los fines y objetivos que en materia de personal se haya fijado la empresa, si no lo fueron, o si

deben aconsejarse determinados cambios y proponer éstos a la luz de los constantes y espectaculares avances de las disciplinas y controles administrativos, a fin de mejorar y ajustar cada periodo el funcionamiento de toda la función de personal y principalmente las actividades del departamento respectivo.

4.2.2. Desarrollo de las recomendaciones

La naturaleza y alcance de las recomendaciones que se puedan plantear luego de realizado el proceso de la auditoría de gestión al proceso de selección de personal, puede resultar variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas en las circunstancias.

Los criterios referidos al carácter integral de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de gestión.

El propósito de esta auditoría comprende la evaluación del desempeño (rendimiento) del personal, la identificación de las oportunidades de mejoras en la gestión de los recursos humanos de la entidad y el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas relacionadas con el manejo de los procesos de selección de personal.

4.2.3. Metodología de la Auditoría de Gestión al Proceso de Selección de Personal

La metodología de la auditoria de gestión se establece en base a los criterios contenidos en el Manual de Auditoria Gubernamental; sin embargo, el enfoque

de cómo se plantean o se abordan los mismos es desarrollado por el autor teniendo en cuenta la particularidad de la auditoria al proceso de selección de personal de la Contraloría General. Según el citado Manual, para el entendimiento de la práctica de la auditoría de gestión se ha considerado dividir su proceso en tres fases: Planeamiento; Ejecución; e, Informe.

4.2.3.1. Planeamiento de la Auditoría de Gestión

Esta etapa inicial se fundamenta en una recopilación de información para determinar los objetivos y estimación de riesgos para la auditoria de gestión al Área de Selección de Personal de la Contraloría, considerando para tal efecto: la recolección de información y documentación y la preparación del programa de auditoría para la referida área.

Reyes Ponce (1973: 224) señala que el primer paso de la auditoría será, por consiguiente, la obtención de los datos sobre los resultados que, en materia de personal, ha obtenido una empresa durante el periodo investigado, lo cual implica, para su mayor facilidad y perfeccionamiento, dos aspectos previos:

a) El diseño de formas o cuestionarios apropiados, que nos hagan más fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos, y
b) El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

En ese sentido, se tendrá que requerir la documentación necesaria del Área de Selección de Personal, que permita al equipo de auditoria tener conocimiento de sus actividades y operaciones, identificando aspectos tales como: sus normas, políticas y procedimientos, así como las que definan sus objetivos, metas y dirección estratégica, para lo cual se deberán revisar el Reglamento de organización y Funciones de la Contraloría, Reglamentos que resulten aplicables, normas de administración, información sobre seguimiento de medidas correctivas resultantes de veedurías realizadas a los procesos de selección, teniendo en cuenta que es el único tipo de control que se viene realizando a dichos procesos.

Otros aspectos que se desarrollan dentro del análisis preliminar del Área de Selección de Personal son los referidos al ambiente de control, factores

externos e internos, criterios de auditoría e identificación de asuntos más importantes, luego de lo cual es elaborado el plan de auditoría.

CUADRO N° 13

INFORMACIÓN A RECOPILARSE EN EL PROCESO DE REVISIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CONTRALORÍA

Preguntas	Informaciones requeridas	Producto
¿Qué?	**Normas, políticas y procedimientos aplicables a sistemas y controles clave** Autoridad legal, antecedentes del Área de Selección, programa o actividad, presupuesto e informes financieros.	Identificación del Área
¿Por qué?	**Fuentes de criterio identificadas** Objetivos, metas y dirección estratégica del Área de Selección	Línea de responsabilidad funcional
¿Cómo?	**Entrevista con funcionarios** Principales actividades, métodos de operación y sistemas del proceso de selección de personal.	Sistemas gerenciales
¿Quién?	**Documentos internos** División de funciones y responsabilidades, revisión de manuales que permitan identificar las funciones dentro del proceso de selección de personal.	Organización
¿Dónde?	**Observaciones del medio ambiente** Ámbito de actuación del Área de Selección de Personal, programa o actividad, medio ambiente, cuadros gerenciales y trabajadores.	Localización, factores internos y externos.
¿Cuándo?	**Estudios de evaluación interna o externa** Fechas y actividades importantes, variaciones en el tiempo y vida útil de programas o dichas actividades en torno al proceso de selección de personal.	Situaciones importantes en el tiempo

Fuente: Elaboración propia

En esta fase, dentro del plan de auditoría al proceso de selección de personal se determinará el alcance, la administración y el programa de auditoria.

4.2.3.1.1. Origen de la Auditoría de Gestión al Proceso de Selección de Personal de la Contraloría

Para desarrollar la auditoría de gestión al Proceso de Selección de Personal en la Contraloría, previamente deberá haber sido contemplada en el Plan Operativo del Órgano de Control Institucional de la Entidad, dentro del año respectivo, así dentro del origen de la auditoría deberá señalarse que

dicha labor corresponde a una acción de control programada en el Plan Operativo (consignar año en el que se ejecuta) del Órgano de Control Institucional de la Contraloría General de la República; asimismo, la acción de control deberá haber sido registrada el Sistema de Control Gubernamental (SCG) con su respectivo código.

Se señala adicionalmente, los aspectos o las razones por las cuales se desarrolla la acción de control, pudiendo estos responder a situaciones comunes y de rutina de control posterior o al carácter selectivo de la auditoría dada la importancia que implica los procesos de selección de personal que desarrolla la Contraloría.

Asimismo, se consigna el documento mediante el cual la comisión auditora fue acreditada, que generalmente se conoce como Memorando de Acreditación en el cual se indica las personas que conforman dicha comisión, especialmente los nombres del auditor encargado, así como del supervisor de la comisión.

4.2.3.1.2. Antecedentes del Área y de las actividades que serán Auditados

Antecedentes del Área de Selección de Personal.

Se hace referencia a la Resolución de Contraloría mediante la cual se dispuso su creación o la última en la cual se dispuso alguna modificación sustancial; como se ha desarrollado anteriormente, el Área de Selección de Personal es una de las que conforman la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría, por lo que también será importante tener en consideración los aspectos de esta última; en ese sentido, se hará referencia a la norma mediante la cual se aprobó la última estructura orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Entidad.

Se define de que Unidad Orgánica es dependiente el Área de Selección de Personal, que como ya señalamos es la Gerencia de Recursos Humanos, que a su vez depende de la Gerencia Central de Administración y Finanzas. A

continuación se señala de modo general cuál es su principal actividad que en este caso será la encargada de conducir la supervisión y control de las acciones y actividades en torno a los procesos de selección de personal de la Contraloría, para lo cual realiza el planeamiento, organización, dirección y ejecución de dichas actividades.

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones, la función de la Gerencia de Recursos Humanos que realiza específicamente el Área de Selección de Personal es la de *"Realizar las actividades de reclutamiento y selección de candidatos externos, de acuerdo al plan anual de contratación de personal de la Institución o a necesidades específicas y extraordinarias"*.

Antecedentes de las actividades y asuntos que serán auditados.

Aquí se consignan todas las actividades que serán parte de la acción de control; es decir, todas aquellas que forman parte del proceso de selección de personal, desde la publicación de la convocatoria del concurso público de méritos hasta la publicación de los resultados finales, incluyendo todos las actividades accesorias operacionales, como por ejemplo lo referido a la contratación de servicios de medios de difusión, alquiler de locales donde se rinden las pruebas, contratación de consultorías, elaboración de pruebas técnicas, adquisición de pruebas psicológicas y fichas ópticas, contratación de personal de apoyo, servicio policial, logística empleada, capacitación brindada, entre otros.

En esta parte se hace referencia al proceso de selección que se está auditando, de ese modo se señala el número del concurso público de méritos al que corresponde y el periodo en el cual se desarrolló.

4.2.3.1.3. Objetivos y alcance de la Auditoria de Gestión al Proceso de Selección de Personal

Objetivo General.

Producir un informe integral sobre la gestión del Área de Selección de Personal de la Contraloría, en el desarrollo del proceso de selección de

personal en el concurso público de méritos, para lo cual se examinará su operatividad en términos de eficiencia, eficacia y economía en cada una de las actividades del referido proceso.

Objetivos Específicos.

- Evaluar la correcta utilización de los recursos (Economía).
- Evaluar los planes y gestión del proceso de selección (Eficiencia).
- Evaluar el cumplimiento de las operaciones (Eficacia).
- Analizar las funciones y responsabilidades de los involucrados en el proceso de selección.
- Detectar las debilidades del Área de Selección de Personal.
- Establecer los correctivos a través de recomendaciones y el seguimiento de la implementación de las mismas.

Alcance.

El proceso de auditoria se efectuará de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU y el Manual de Auditoria Gubernamental – MAGU emitidos por la Contraloría General de la República, vigentes al momento de elaboración del presente trabajo, y comprenderá la revisión y análisis de registros y documentos que obran en el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos, relacionados con los objetivos del proceso de auditoría. En este punto se establece el proceso de selección a auditar, el periodo que se auditará (la duración de todas las etapas del proceso de selección, incluidas las etapas previas).

4.2.3.1.4. Criterios a utilizar en la Auditoria de Gestión al Proceso de Selección de Personal

Se realiza una descripción de la normativa a emplear dentro del desarrollo de la auditoría al proceso de selección de personal, planteándose en el siguiente caso las siguientes:

Normas Generales

- Constitución Política del Perú 1993.

- Ley de creación de la Contraloría General de la República, Ley Nº 6784 de 28 de febrero de 1930.

Normas de Control

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley Nº 27785 de 23 de julio de 2002.
- Ley del Control Interno de las Entidades del Estado, Ley Nº 28716 de 16 de abril de 2006.
- Ley que modifica la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y amplía las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional, Ley N° 29622 de 07 de diciembre de 2010.
- Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU), aprobadas mediante Resolución de Contraloría Nº 162-95-CG de 26 de setiembre de 1995 y modificatorias.
- Normas de Control Interno, aprobadas mediante Resolución de Contraloría Nº 320-2006-CG de 30 de octubre de 2006.
- Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU), aprobado mediante Resolución de Contraloría Nº 152-98-CG de 19 de diciembre de 1998 y modificatorias.
- Reglamento de Organización y Funciones, aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 039-2013-CG de 19 de enero de 2013, modificado por Resolución de Contraloría N° 214-2013-CG de 04 de mayo de 2013.
- Reglamento Interno de Trabajo, aprobado por Resolución de Contraloría N° 240-2010-CG de 16 de setiembre de 2010.
- Directiva Nº 010-2008-CG/AC – “Normas para la Conducta y Desempeño del Personal de la Contraloría General de la República y de los Órganos de Control Institucional”, aprobada por Resolución de Contraloría Nº 430-2008-CG de 24 de octubre de 2008.
- Directiva N° 001-2013-CG/GAF “Normas para la administración, requerimiento, otorgamiento y rendición de la caja chica”, aprobada mediante Resolución de la Gerencia Central de Administración y Finanzas N° 011-2013-CG/GAF.

- Manual de Procedimientos del Sistema de Administración Documentaria de la Contraloría General de la República, aprobado con Resolución de Contraloría N° 348-2003-CG de 10 de octubre de 2003.

4.2.3.1.5. Programa de Procedimientos a ejecutar en la Auditoria de Gestión al Proceso de Selección de Personal

En la fase de ejecución de la auditoria de gestión se aplicarán los procedimientos que se planteen con la finalidad de obtener evidencia suficiente, competente y relevante respecto a los objetivos propuestos, así como un adecuado sustento de los informes que se emitan, sin embargo, dichos procedimientos son susceptibles de ser modificados y/o ampliados durante el trabajo de campo de acuerdo a las circunstancias y criterio del auditor.

4.2.3.1.6. Recursos de Personal y especialistas necesarios para la Auditoria de Gestión al Proceso de Selección de Personal

Se indican las personas que participaran en la auditoria para el cumplimiento de los objetivos; es decir, una comisión de auditoría conformada por un supervisor, un auditor encargado y los integrantes, siendo el número de estos últimos variable en cada caso. La labor asignada a cada uno de los que conforman la comisión es tal como sigue:

- Supervisor: Supervisión del examen, aplicación y desarrollo de los procedimientos del programa y elaboración del informe de auditoría y el Memorándum de Control Interno.
- Auditor Encargado: Preparación del programa de auditoría, aplicación y desarrollo de los procedimientos, ejecución y elaboración del informe de auditoría y el Memorándum de Control Interno.
- Integrante: Aplicación y desarrollo de los procedimientos del programa.

4.2.3.1.7. Información administrativa relacionada a la Auditoria de Gestión al Proceso de Selección de Personal

Se establece el presupuesto de tiempo, es decir, el tiempo estimado que demandará el desarrollo de la auditoría, señalándose la cantidad de días

útiles, indicando la fecha de inicio y fin; asimismo, se calculan la inversión de horas-hombre y el costo estimado para la auditoria.

Por otra parte, se detalla la fecha estimada en la que se emitirá el informe de auditoría, el cual será elevado al Despacho del Contralor General de la República para su aprobación y posterior remisión a las instancias correspondientes. De existir indicios razonables de comisión de delito y/o perjuicio económico, de acuerdo a lo establecido en las Normas de Auditoría Gubernamental, se emitirán los informes correspondientes.

4.2.3.1.8. Cronograma para el desarrollo de la Auditoria de Gestión al Proceso de Selección de Personal

Para el desarrollo de la auditoría de gestión se ha considerado un periodo de treinta días hábiles distribuidos conforme se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 14

CRONOGRAMA DEL PROCESO DE AUDITORÍA

ACTIVIDAD	Días hábiles																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Requerimiento de información y análisis del Área de Selección de Personal.																														
Identificación de puntos críticos y programa de evaluación general																														
PLANEAMIENTO																														
Objetivo y alcances de la auditoría																														
Contacto con personas claves y asignación de recursos																														
Elaboración del programa																														
EJECUCIÓN																														
Recopilación y análisis de la información																														
Desarrollo de los procedimientos																														
Aplicación de los instrumentos establecidos para la auditoría																														
Preparación de papeles de trabajo																														
INFORME																														
Elaboración del proyecto de informe																														
Análisis de los resultados																														
Elaboración del Informe Final																														

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2. Ejecución de la Auditoría de Gestión

4.2.3.2.1 Procedimientos de la Auditoría de Gestión

Procedimientos Generales (Etapa Previa):

1. Solicitar a la Gerencia de Recursos Humanos, la relación del personal asignado al Área de Selección de Personal en el periodo evaluado, conteniendo nombres y apellidos, código, fecha de ingreso, modalidad de contratación, profesión, nivel profesional, fecha de ingreso a la CGR, fecha de ingreso al área , fecha que dejó laborar y motivo (cese o traslado), vacaciones pendientes.

2. Solicitar al Departamento de Tecnologías de la Información, la siguiente información:
   a) Relación de computadoras (Laptops y Desktops) del área de Selección de Personal, indicando el número IP y la persona asignada como usuario.
   b) Relación de máquinas fotocopiadoras, y los datos del personal asignado para su uso y mantenimiento.
   c) Permisos asignados por sistemas (SICGR, ex SAGU, RENIEC; SUNARP, INFOPRAC, etc.)

3. Solicitar al Departamento de Logística, el último inventario de los Bienes Patrimoniales y Culturales actualizado a la fecha, que están asignados al Área de Selección de Personal.

Procedimientos Generales (En el Área):

4. Entrevistarse con el jefe del Área de Selección de Personal a fin de presentar a la Comisión de Auditoría que tendrá a su cargo el desarrollo de la auditoría de gestión, así como efectuar las coordinaciones respectivas para la ubicación del ambiente de trabajo de la Comisión Auditora y para que la información requerida sea alcanzada con la fluidez

del caso. En lo posible, que se designe a un coordinador del área para facilitar el trabajo.

5. De encontrarse debilidades de control interno, elaborar el Memorándum de Control Interno con las recomendaciones pertinentes, a efecto de ser presentado en un anexo al informe para la adopción de medidas correctivas.

6. De darse el caso, formular los hallazgos a los funcionarios correspondientes para que emitan las respectivas aclaraciones, mediante comunicación escrita, en cumplimiento de la NAGU 3.60 *"Comunicación de Hallazgos"* aprobada por Resolución de Contraloría N° 259-2000-CG. Asimismo, evaluar las aclaraciones y/o comentarios alcanzados con motivo de la comunicación de hallazgos.

7. Elaborar, ordenar y codificar los papeles de trabajo que evidencian el desarrollo de los procedimientos y fundamentan de ser el caso, los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Procedimientos Específicos:

Evaluar la correcta utilización de los recursos (Economía).

1. Indagar acerca de quiénes son los responsables del manejo de los recursos dentro del área de selección

2. Solicitar información acerca de los gastos operativos de las actividades que comprende el proceso de selección, tales como:
   - Alquiler de locales donde se rinden las pruebas.
   - Compra de fichas ópticas y el servicio de lectura de las mismas.
   - Pago por consultoría, der ser el caso, y el servicio que comprende.
   - Contratación de personal externo para apoyo en cada una de las etapas.
   - Costo de publicación de la convocatoria en medios de comunicación masivos.

3. Indagar acerca de los mecanismos de contratación para los servicios referidos en el punto anterior, solicitar las órdenes de servicio, e indagar si se realizó un estudio de mercado para la contratación, de no haber sido el caso, efectuar uno a fin de determinar si se eligió la mejor opción; asimismo, evaluar que los recursos hayan sido empleados en la proporción correcta.

Evaluar los planes y gestión del proceso de selección (Eficiencia).

4. Verificar que el proceso de selección se haya desarrollado conforme a la programación estipulada para cada una de las etapas y con la asignación de recursos previstas para cada una de ellas.

Evaluar el cumplimiento de las operaciones (Eficacia).

5. Verificar que se hayan dado cumplimiento a las operaciones comprendidas dentro del proceso de selección, esto incluye a las labores prestadas por el personal externo: Apoyo logístico y de personal, servicio de consultoría, lectura de fichas ópticas, entrega de resultados, publicación de avisos en medios de comunicación.

Analizar las funciones y responsabilidades de los involucrados en el proceso de selección.

6. En cada uno de los aspectos analizados determinar los responsables a cargo y su nivel de responsabilidad.

Detectar las debilidades del Área de Selección de Personal.

7. Evaluar todas las situaciones que hayan presentado riesgo o se haya detectado deficiencias tanto en su planeamiento como en la ejecución.

4.2.3.2.2 Instrumentos para el Desarrollo de los Procedimientos de auditoría

Instrumentos para medir la Economía: Evaluación de la correcta utilización de los recursos. En el presente caso se mide en función al costo de mercado, es decir, si el costo real es igual al costo de mercado, se obtendrá un costo

del 100% y en el caso de que el costo real sea menor al costo de mercado este porcentaje disminuye con lo que se estaría obteniendo un mejor costo, en cuyo escenario se identifica el grado de mejor manejo de los recursos.

CUADRO N° 15

INSTRUMENTOS PARA MEDIR LA ECONOMÍA

ECONOMÍA				
Se realizó un estudio de mercado para: / Se obtuvo los mejores costos en:		**CUMPLIMIENTO**		**INDICADOR**
		SI	**NO**	
1	- Alquiler de Locales donde se rinden las pruebas			Costo real x100% **(*)** costo de mercado
2	- Contratación de la Consultoría			
3	- Contratación de Personal de Apoyo			
4	- Publicación de resultados en medios de difusión masivos			
5	- Lectura de fichas ópticas			
6	- Otros			

(*) Si el costo real es igual o menor al costo de mercado se obtendrá un mejor costo pues será inferior o igual al 100%
Fuente: Elaboración propia

Instrumentos para medir la Eficiencia: Verificar que el proceso de selección se haya desarrollado conforme a la programación estipulada para cada una de las etapas y con la asignación de recursos previstas para cada una de ellas. En este caso la eficiencia se logra en la medida que se alcance el 100% o un porcentaje inferior a este.

CUADRO N° 16

INSTRUMENTOS PARA MEDIR LA EFICIENCIA

EFICIENCIA				
		CUMPLIMIENTO		**INDICADOR(*)**
		SI	**NO**	
1	Las compras de bienes a emplear se efectuaron en la proporción correcta			Bienes empleados x 100% Bienes Adquiridos
2	El Alquiler de Locales donde se rinden las pruebas se encontró en función al número de postulantes			Capacidad de Local x100% Postulantes aptos
3	La consultoría efectuó sus actividades conforme a lo pactado			Términos pactados x100% Términos desarrollados

4	La Contratación de personal de apoyo fue proporcional al servicio requerido			Personal de apoyo x100% Personal necesario
5	Hubo una correcta difusión en los medios de comunicación masivo			Publicidad realizada x100% Publicidad promedio para CPM
6	Otros			

(*) La eficiencia se mide en la medida que se alcance el 100% o un porcentaje inferior a éste.
Fuente: Elaboración propia

Instrumentos para medir la Eficacia: Verificar que se hayan dado cumplimiento a las operaciones comprendidas dentro del proceso de selección. La eficacia se mide en la medida que se obtenga o el 100% en el caso de los términos pactados y en el caso del tiempo, un porcentaje igual o inferior al 100%.

CUADRO N° 17

INSTRUMENTOS PARA MEDIR LA EFICACÍA

EFICACIA				
Se dio cumplimiento en los términos pactados los servicios de:		**CUMPLIMIENTO**		**INDICADOR**
		SI	**NO**	
1	Alquiler de Locales donde se rinden las pruebas			Términos pactados x100%**(*)** Términos desarrollados Tiempo empleado x100%**(**)** Tiempo previsto
2	Servicio de Consultoría			
3	Apoyo del Personal Externo			
4	Publicación de resultados en medios de difusión masivos			
5	Lectura de fichas ópticas			
6	Otros			

(*) Óptimo al 100%, se evidencia falta de eficacia en la medida que aumenta el porcentaje.
(**) El porcentaje deberá ser igual o inferior al 100%.
Fuente: Elaboración propia

4.2.3.3. Informe de la Auditoría de Gestión

En el informe de auditoría de gestión, el equipo de auditoría formaliza sus observaciones y los elementos de cada una de ellas (condición, criterio, causa y efecto), así como los comentarios de la entidad, evaluación final de tales comentarios, conclusiones y recomendaciones.

4.2.3.3.1 Características del Informe de auditoría

De conformidad a la NAGU 430, los informes que se emitan deben caracterizarse por su alta calidad, para lo cual se deberá tener especial

cuidado en la redacción, así como en la concisión, exactitud y objetividad al exponer los hechos.

El informe debe redactarse en forma narrativa, de manera ordenada, sistemática y lógica, empleando un tono constructivo; cuidando de utilizar un lenguaje sencillo y fácilmente entendible a fin de permitir su comprensión incluso por los usuarios que no tengan conocimientos detallados sobre los temas incluidos en el mismo. De considerarse pertinente, se incluirán gráficos, fotos y/o cuadros que apoyen a la exposición.

Los asuntos se deberán tratar en forma concreta y concisa, los que deben coincidir de manera exacta y objetiva con los hechos observados. Para que un informe sea conciso no debe ser más extenso de lo necesario para transmitir su mensaje, por tanto requiere:

a. Un adecuado uso de las palabras, en especial de los adjetivos, evitando las innecesarias;
b. La inclusión de detalles específicos cuando fuese necesario a juicio del auditor.

La concisión en el informe, no implica el omitir asuntos importantes, sino el evitar utilizar palabras o conceptos superfluos que lleven a interpretaciones erradas. Es importante que el auditor tenga en cuenta que un exceso de detalles puede confundir al usuario e incluso minimizar el objetivo principal del informe.

La exactitud requiere que la evidencia presentada fluya de los papeles de trabajo y que las observaciones sean correctamente expuestas. Se basa en la necesidad de asegurarse que la información que se presenta sea confiable a fin de evitar errores en la presentación de los hechos o en el significado de los mismos, que podrían restar credibilidad y generar cuestionamiento a la validez sustancial del informe.

Los hechos deben ser presentados de manera objetiva y ponderada, es decir, con la suficiente información que permita al usuario una adecuada interpretación de los asuntos mencionados."

4.2.3.3.2 Contenido del Informe de Auditoría

Reyes Ponce (1973: 225) señala que la parte más importante de la Auditoría, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; la investigación de sus causas; la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para la obtención de las políticas fijadas, ya para la modificación, supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas a la luz de las nuevas necesidades surgidas.

El contenido del informe, se elaborará conforme a los criterios establecidos en las Normas de Auditoría Gubernamental y expondrá ordenada y apropiadamente los resultados de la acción de control, señalando que se realizó de acuerdo a las citadas normas y mostrando los beneficios que reportará al área examinada.

En la redacción del informe de la auditoría de gestión se debe asegurar que su denominación, estructura y el desarrollo de sus resultados guarden la debida uniformidad, ordenamiento, consistencia y calidad, para fines de su máxima utilidad por el área examinada.

DENOMINACIÓN

El informe emitido como producto de la auditoría realizada llevará la denominación de: ***"Auditoría de Gestión al Concurso Público de Méritos N° -AÑO-CGR desarrollado por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la CGR"***

ESTRUCTURA

De conformidad con las NAGU, el Informe debe presentar la siguiente estructura:

I.- INTRODUCCIÓN

1. Origen del examen
   Estará referido a los antecedentes o razones que motivaron la realización de la acción de control, debiéndose hacer mención al documento y fecha de acreditación.

2. Naturaleza y Objetivos del examen
   En este rubro se señalará que la acción de control practicada corresponde a una auditoría de gestión, y se definirán los objetivos como ya se desarrolló líneas arriba.

3. Alcance del examen
   Se indicará claramente la cobertura y profundidad del trabajo realizado. Igualmente, de ser pertinente, la comisión auditora revelará aquí las limitaciones de información u otras relativas al alcance del examen que se hubieran presentado y afectado el proceso de la acción de control, así como las modificaciones efectuadas al enfoque o curso de la misma como consecuencia de dichas limitaciones.

4. Antecedentes y base legal de la entidad
   Se hará referencia, de manera breve y concisa, a los aspectos de mayor relevancia que guarden vinculación directa con la acción de control realizada, sobre la misión, naturaleza legal y funciones relacionadas con el Área de Selección de Personal.

5. Comunicación de hallazgos

Se deberá indicar haberse dado cumplimiento a la comunicación oportuna de los hallazgos efectuada al personal que labora o haya laborado en el Área de Selección de Personal.

6. Otros aspectos de importancia

   Podrá referirse bajo el presente rubro aquella información verificada que la comisión auditora, basada en su opinión profesional competente, considere de importancia o significación, tales como la adopción de correctivos por la propia administración, informar de aquellos asuntos importantes que requieran un trabajo adicional, siempre que no se encuentren directamente comprendidos en los objetivos de la acción de control.

II.- OBSERVACIONES

En esta parte del Informe, la comisión auditora desarrollará las observaciones que, como consecuencia del trabajo de campo realizado y la aplicación de los procedimientos de control gubernamental, hayan sido determinadas como tales, una vez concluido el proceso de evaluación y contrastación de los hallazgos comunicados con los correspondientes comentarios y/o aclaraciones formulados por el personal comprendido en los mismos, así como la documentación y evidencia sustentatoria respectiva.

Las observaciones se deberán referir a hechos o situaciones de carácter significativo y de interés para la entidad examinada, cuya naturaleza deficiente permita oportunidades de mejora y/o corrección, incluyendo sobre ellos información suficiente y competente relacionada con los resultados de la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada.

Las observaciones, para su mejor comprensión, se presentarán de manera ordenada, sistemática, lógica y numerada correlativamente, evitando el uso de calificativos innecesarios y describiendo apropiadamente sus elementos o atributos característicos. Con tal propósito, dicha presentación considerará en su desarrollo expositivo los aspectos esenciales siguientes:

1. Sumilla

   Es el título o encabezamiento que identifica el asunto materia de la observación.

2. Elementos de la observación (condición, criterio, efecto y causa)

   Son los atributos propios de toda observación, los cuales deben ser desarrollados objetiva y consistentemente, teniendo en consideración lo siguiente:

   a) Condición: Es el hecho o situación deficiente detectada, cuyo nivel o curso de desviación debe ser evidenciado.
   b) Criterio: Es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho o situación observada.
   c) Efecto: Es la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, ocasionada por el hecho o situación observada, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la entidad que adopte las acciones correctivas requeridas.
   d) Causa: Es la razón o motivo que dio lugar al hecho o situación observada, cuya identificación requiere de la habilidad y juicio profesional de la comisión auditora y es necesaria para la formulación de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

3. Comentarios y/o aclaraciones del personal comprendido en las observaciones

   Son las respuestas brindadas a la comunicación de los hallazgos respectivos, por el personal comprendido finalmente en la observación, las mismas que en lo esencial y sucintamente deben ser expuestas con la propiedad debida; indicándose, en su caso, si se acompañó documentación sustentatoria pertinente.

   De no haberse dado respuesta a la comunicación de hallazgos o de haber sido ésta extemporánea, se referenciará tal circunstancia.

4. Evaluación de los comentarios y/o aclaraciones presentados

Es el resultado del análisis realizado por la comisión auditora sobre los comentarios y/o aclaraciones y documentación presentada por el personal comprendido en la observación, debiendo sustentarse los argumentos invocados y consignarse la opinión resultante de dicha evaluación.

La identificación de responsabilidad administrativa funcional se efectuará por cada persona comprendida en la observación, describiendo los hechos y criterios que sustentan la presunta comisión de la infracción, cualquiera sea su tipo. Si los hechos dieran lugar a la identificación de más de una infracción, todas éstas deben ser necesariamente consignadas y sustentadas, en cada caso.

III.- CONCLUSIONES

En este rubro la comisión auditora deberá expresar las conclusiones del Informe de la acción de control, entendiéndose como tales los juicios de carácter profesional, basados en las observaciones establecidas, que se formulan como consecuencia del examen practicado a la entidad auditada.

La comisión auditora, en casos debidamente justificados, podrá también formular conclusiones sobre aspectos distintos a las observaciones, verificados en el curso de la acción de control, siempre que éstos hayan sido expuestos en el Informe.

IV.- RECOMENDACIONES

Las recomendaciones constituyen las medidas específicas y posibles que, con el propósito de mostrar los beneficios que reportará la acción de control, se sugieren a la administración de la entidad para promover la superación de las causas y las deficiencias evidenciadas durante el examen. Estarán dirigidas al Titular o en su caso a los funcionarios que tengan competencia para disponer su aplicación.

Las recomendaciones se formularán con orientación constructiva para propiciar el mejoramiento de la gestión de la entidad y el desempeño de los

funcionarios y servidores públicos a su servicio, con énfasis en contribuir al logro de los objetivos institucionales dentro de parámetros de economía, eficiencia y eficacia; aplicando criterios de oportunidad de acuerdo a la naturaleza de las observaciones y de costo proporcional a los beneficios esperados.

Para efecto de su presentación, las recomendaciones se realizarán siguiendo el orden jerárquico de los funcionarios responsables a quienes va dirigida, referenciándolas en su caso a las conclusiones, o aspectos distintos a éstas, que las han originado.

V.- ANEXOS

A fin de lograr el máximo de concisión y claridad en el Informe, sólo se incluirá como anexos, además de los específicamente considerados en la norma, aquella documentación indispensable que contenga importante información complementaria o ampliatoria de los datos contenidos en el Informe y que no obre en la entidad examinada.

FIRMA

El Informe, una vez efectuado el control de calidad correspondiente previo a su aprobación, deberá ser firmado por el Jefe de Comisión, el Supervisor y el Gerente del Órgano de Control Institucional de la Contraloría General de la República.

4.2.4. Seguimiento de medidas

La NAGU 4.60 establece que la administración de la entidad auditada es la responsable de superar las observaciones mediante la implementación de las recomendaciones, correspondiéndole al Titular de la misma, dictar las disposiciones necesarias para la aplicación de las recomendaciones formuladas en el Informe, cautelando su cumplimiento; asimismo, los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control deben efectuar el seguimiento a la implementación de las recomendaciones planteadas en los informes de auditoría, con la finalidad de determinar si se emprendieron acciones correctivas por parte de los funcionarios responsables de las entidades auditadas.

En ese sentido, se deberá realizar el seguimiento de medidas, de conformidad Directiva Nº 014-2000-CG *"Verificación y Seguimiento de Implementación de Recomendaciones Derivadas de Informes de Acciones de Control"*.

Bajo la citada normativa, y aplicándola en el presente caso, el Gerente de Recursos Humanos de la CGR, en la oportunidad que reciba el Informe resultante de la auditoría de gestión, deberá informar por una sola vez, al Órgano de Control Institucional en un plazo de quince (15) días útiles de recepcionado el informe, las acciones dispuestas con precisión de plazos y de los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones formuladas. Por su parte el Órgano de Control Institucional dispondrá el registro y seguimiento correspondiente según el Sistema Informático establecido por la Contraloría General de la República y deberá presentar los resultados de la verificación y seguimiento de las recomendaciones en forma impresa y en digital, correspondiente al primer semestre del año, a más tardar el 31 de julio y uno anual a más tardar el 31 de enero del año siguiente; indicando la situación de las recomendaciones, su estado de implementación y las acciones adoptadas.

CONCLUSIONES

1. Dentro de las actividades que desarrolla la Contraloría General de la República, una de las más importantes es sin duda la de reclutamiento de personal, la misma que se efectúa a través de los concursos públicos de méritos, cuyas etapas requieren una evaluación y verificación posterior en base a criterios adecuados que permitan identificar las deficiencias, corregirlas y mejorar los procesos.

2. El Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la Republica tiene la responsabilidad de realizar un correcto reclutamiento de personal y administrar los recursos humanos en forma apropiada y de acuerdo a ley, a fin de lograr los objetivos y metas para los cuales fueron autorizados. Dentro del desarrollo de estas funciones resulta necesario en base a evaluación de evidencias a través de una auditoría de gestión obtener resultados sobre el rendimiento del proceso de selección de personal desarrollado por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

3. La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de todo el proceso de selección de personal en relación al cumplimiento de sus objetivos y metas (efectividad) y respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

4. La economía y la eficiencia dentro los procesos de selección de personal se miden en las operaciones que se desarrollan dentro del mismo, mientras que la eficacia se mide en el cumplimiento de sus objetivos; a la vez se identifican si las operaciones se han desarrollado conforme a las políticas y metas propuestas, así como se haya llevado a cabo un correcto y optimo empleo de los recursos.

RECOMEDACIONES

1. Resulta importante e indispensable implementar un Sistema de Auditoría de Gestión al Proceso de Selección de Personal llevado a cabo por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República, toda vez que este sistema permitirá de modo más eficaz, por ejemplo, al de una veeduría, identificar indicadores de efectividad, eficiencia y economía de los citados procesos de selección de personal realizados en el marco de los concursos públicos de méritos.

2. No obstante lo señalado, cabe indicar que existen otros indicadores a considerar con el fin de mejorar los procesos, como por ejemplo, los desarrollados por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en su obra Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard), el cual constituye un instrumento de gestión aplicado a los procesos que desarrolla la empresa o institución pública bajo cuatro pilares: clientes, finanzas, procesos internos y formación y crecimiento, por lo que se recomienda su revisión dado su importante aporte e impacto actual.

3. La implementación el Sistema de Auditoría de Gestión permitirá un mejor empleo de los recursos, establecer y mejorar las operaciones dentro de los procesos de selección ya que el fin es corregir las deficiencias detectadas, todo ello para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y de mejora.

4. Se recomienda implementar un modelo de Sistema de Auditoría de Gestión basada en indicadores estratégicos al proceso de selección de personal desarrollado por el Área de Selección de Personal de la Contraloría General de la República con la participación de un equipo profesional multidisciplinario dada la naturaleza y complejidad de dicho proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha Alicia. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A. 3era edición.

Alvin A., Arens y otros. (1996). Auditoría. Un enfoque integral. Naucalpan de Juárez: Hall Hispanoamericana S.A. 6ta edición.

Arias Mercado, Luis Alberto. (2013). *Lineamientos Estratégicos para optimizar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de la Molina* (Tesis de Maestría). Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM. Lima.

Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo. (2003). *La Nueva Gestión de Personal y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas* (Tesis de Maestría). Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM. Lima. Sitio Web:http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/T_completo.pdf.

Bohlander, George y Snell, Scott. (2008). Administración de Recursos Humanos. México D.F: Cengage Learning Editoriales S.A. 14va edición.

Bohlander, George y otros. (2001). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Internacional Thomson Editores S.A.

Celis De Soto, Francia. (2006). La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Servicio. Caracas: Laurus vol. 12, número extraordinario. Universidad Pedagógica experimental Libertador.

Chávez, Enrique. (2006). Gestión de Recursos Humanos. Materiales de Enseñanza de Curso impartido por el Centro de Educación Continua de la Pontifica Universidad Católica del Perú (PUCP).

Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Editora McGraw-Hill 1era edición.

Cinterfor. (2004). 40 Preguntas sobre Competencia Laboral. En Portal electrónico del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Sitio Web: www.cinterfor.org

Cornejo Klaschen, Roberto. (2001). Introducción al Control Moderno de la Gestión Pública. Lima ©Copyright.

De Cenzo, David y Robbins, Stephen. (2001). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores.

Florez Garcia Rada, Javier. (2005). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima. Universidad del Pacífico.

Frank, R. y Bernanake, B. (2003). Principios de Economía. México D.F.: McGraw-Hill

Gomez – Mejias, Luis R. (2000). Los Recursos Humanos. México D.F.: McGraw-Hill Latinoamericana.

Gutiérrez Palomino, Rosa Bertha. (2007). *Auditoría de la Administración de Recursos Humanos en el Hospital Regional de Ayacucho* (Tesis de Maestría). Unidad de Postgrado de la Facultad de Medicina Humana de la UNMSM. Lima. Sitio Web: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2477/1/gutierrez_pr.pdf

Kaplan. Robert S. y Norton, David P. (1997). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Levy – Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Mautz, R. K. y Sharaf Hussein. A. (1971). Filosofía de la Auditoría. Ediciones Contables y Administrativas.

Philip L., Defliese y otros. (1997). Auditoría Montgomery. México D.F.: Editorial Limusa, S.A. de CV. 2da Edición.

Quintero Rondon, Alejandra. (2007). Selección de Personal por Competencias. Sitio Web: http://secretosenred.com/articles/5486/1/

Reyes Ponce, Agustín. (1973). Administración de Personal – Primera Parte Relaciones Humanas. México D.F.: Editorial Limusa-Wiley S.A.

Rodríguez Trujillo, Nelson. (1999). Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias. Sitio Web: www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor

Samuelson, Paul y Otro. (2002). Economía. Madrid: Editorial McGraw-Hill 17ma edición.

Sastre Castillo, Miguel Ángel y Aguilar Pastor, Eva María. (2003). Dirección de Recursos Humanos: Un Enfoque estratégico. Madrid: Mc Graw Hill.

Tuning América Latina. (2007). Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final Proyecto Tuning América Latina 2004 – 2007. Bilbao. Universidad de Deusto.

Vargas Del Pino, Sonia Adelaida. (2013). *El Impacto de la Motivación y Liderazgo con el Rendimiento Laboral de una Empresa de Servicios de*

Lima Metropolitana (Tesis de Maestría). Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM. Lima.

Wainstein, Mario y otros. (1999) Auditoría Temas Seleccionados. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S.A.

Wherter, William y Davis, Keith. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. México D.F.: McGraw Hill, 5ta edición

Whittington, O. Ray y otro. (2000). Auditoria Un enfoque Integral. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Zanabría Huisa, Elmer Nievez. (2003). *Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión Presupuestaria al Sector Público: Región Puno* (Tesis de Maestría). Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM. Lima. Sitio Web: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/Empre/Zanabria_H_E/Zanabria_H_E.htm.

ANEXOS

ANEXO N° 01

Matriz de Consistencia

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
GENERAL ¿Es posible identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía en el proceso de selección de personal llevado a cabo por el Área de Selección de Personal de la Contraloría General de la República, con el fin de incrementar los mismos? **ESPECIFICOS** 1. ¿En qué medida el desarrollo de una auditoría de gestión puede ayudar a identificar los aspectos críticos del Proceso de Selección de Personal en la Contraloría General de la República? 2. ¿En qué medida los informes de control a través de la emisión de recomendaciones permiten una mejora constante en la efectividad, eficiencia y economía de los procesos de selección de personal en la Contraloría General de la República?	**GENERAL** Desarrollar un Sistema de Auditoría de Gestión enfocado a identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de selección de personal en la Contraloría General de la República, con el fin de incrementar los mismos. **ESPECIFICOS** 1. Comprender los aspectos del planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión aplicados a los procesos de selección de personal realizados por la Gerencia de recursos humanos de la Contraloría General para identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía 2. Brindar un enfoque completo de la elaboración del informe de control de la auditoría de gestión aplicado al proceso de selección de personal desarrollado por el Área de Selección de Personal de la Contraloría General y posterior seguimiento de las medidas correctivas.	**GENERAL** La implementación de un sistema de auditoría de gestión al proceso de selección de personal llevado a cabo por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República, permitirá identificar los parámetros de Efectividad, Eficiencia y Economía en dicho proceso, con el fin de incrementar los mismos. **ESPECIFICAS** 1. El planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión permitirán la obtención de evidencias, elaboración de los hallazgos de auditoría y observaciones al proceso de selección de personal desarrollado por el Área de Selección de Personal de la Contraloría General. 2. El informe de control conteniendo los hallazgos de auditoría y observaciones permitirá la emisión de recomendaciones al Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos y la implementación de estas medidas permitirá que se optimice los procesos de selección de personal.	**INDEPENDIENTE** Auditoría de Gestión **DEPENDIENTE** Eficiencia, efectividad y economía	• Planeamiento • Ejecución • Elaboración del Informe • Seguimiento de Medidas correctivas • Objetivos y metas • Evaluación de desempeño • Costos

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 02

Bases del Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG

LA CONTRALORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITOS N° 005-2012-CG

Somos La Contraloría, una institución que crea valor y contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Contamos con un equipo sólido y comprometido con nuestros principios éticos y valores institucionales.

Nos encontramos en la búsqueda de profesionales de alto rendimiento y sólidos valores; por ello, te invitamos a unirte a nuestro equipo, participando en el Concurso Público de Méritos que vamos a iniciar. Las plazas convocadas son:

Categoría	Especialidades	Total Vacantes
Funcionario	Derecho	5
Profesional	Administración, Contabilidad, Economia, Ingenieria Industrial o similares	179
	Derecho	134
	Educación	2
	Historia, Administración o similares	1
	Ingeniería Civil	52
	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación, Ingeniería Informática o similares	29
	Ingeniería Forestal o Ingeniería Ambiental	4
	Medicina	4
Profesional Asistente	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	6
	Educación o Derecho	2
	Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática, Derecho, Administración, Economía, Contabilidad o similares	29
Técnico	Asistente de Gerencia o similares	1
	Estudiante de Derecho	1
	Secretariado Ejecutivo	14
	Técnico en impresiones, encuadernación y empastados	1
	Técnico en Administración, Archivo o Historia	3
	Técnico en Computación e Informática o Bachiller en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación o Ingeniería Informática	7
	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	20
Asistente Técnico	Técnico en Archivo	2
	Técnico en Computación o similares	10

Para conocer más detalles y postular, ingresa a nuestro portal institucional www.contraloria.gob.pe, enlace «**Únete a nuestro equipo**», opción «**Convocatorias CAP / Vigentes**», a partir del 11 de noviembre de 2012.

¡No dejes pasar esta oportunidad!

¡Únete a nuestro equipo y sé parte del cambio!

www.contraloria.gob.pe

LA CONTRALORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

CRONOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITOS 005-2012-CG "FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES ORGÁNICAS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA"

Actividades	Fechas
Publicación de aviso	11 de noviembre
Registro e inscripción de postulantes	11 al 16 de noviembre
Publicación de Aptos de la Revisión de la Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica	21 de noviembre
Evaluación Técnica y Evaluación Psicológica - Fase 1	25 de noviembre
Publicación de Aptos de Evaluación Técnica	28 de noviembre
Evaluación Psicológica - Fase 2 y presentación de curriculum vitae documentado	30 de noviembre, 1 y 2 de diciembre
Publicación de Aptos de Evaluación Psicológica y Verificación Curricular	11 de diciembre
Entrevista Final	13, 14 y 15 de diciembre
Publicación de Aptos	18 de diciembre

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
Gerencia de Recursos Humanos

Bases del Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG

ÍNDICE

CAPÍTULO I
Disposiciones Generales

1.1. Antecedentes
1.2. Objeto
1.3. Modalidad de contratación
1.4. Financiamiento y remuneración
1.5. Órgano responsable
1.6. Requisitos del postulante

CAPÍTULO II

2.1 Base legal

CAPÍTULO III
De las Plazas y Perfiles por Concursar

3.1. Plazas por concursar
3.2. Perfiles requeridos para las plazas
3.3. Traslado de personal

CAPÍTULO IV
Del Proceso de Selección

4.1. Etapas del concurso
4.2. Comunicación a la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
4.3. Difusión del concurso
4.4. Registro e Inscripción de Postulantes
4.5. Revisión de Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica
4.6. Publicación de resultados de los postulantes aptos de la Revisión de Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica
4.7. Evaluación Técnica
4.8. Publicación de resultados de los postulantes aptos de la Evaluación Técnica
4.9. Evaluación Psicológica
4.10. Verificación Curricular
4.11. Publicación de resultados de los postulantes aptos de la Evaluación Psicológica y Verificación Curricular
4.12. Entrevista Final
4.13. Publicación de Resultados Finales
4.14. Cronograma del concurso
4.15. Situaciones especiales y consecuencias
4.16. De los recursos impugnativos

CAPÍTULO I

Disposiciones Generales

1.1. Antecedentes

La Contraloría General de la República es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotada de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, con domicilio legal en Jr. Camilo Carrillo N° 114 - Jesús María, Lima, Perú.

El Concurso Público de Méritos para el fortalecimiento de las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República, tiene por finalidad cubrir en total 506 plazas vacantes del Cuadro para Asignación de Personal, contándose con el presupuesto para tal fin, en el marco de la Ley N° 29812, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012, y el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.

1.2. Objeto

Seleccionar y contratar a las personas que reúnan los requisitos y perfiles establecidos para ocupar 506 plazas vacantes convocadas por la Contraloría General de la República.

1.3. Modalidad de contratación

El Concurso Público de Méritos se desarrollará conforme a las presentes bases. El personal seleccionado se vinculará a la Contraloría General de la República bajo el régimen laboral de la actividad privada, regulado por el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.

1.4. Financiamiento y remuneración

La Contraloría General de la República cuenta con recursos para vincular las 506 plazas convocadas, según las vacantes existentes y Memorando del Departamento de Finanzas.

El monto de la remuneración bruta de cada plaza será acorde con la categoría remunerativa que le corresponde a cada plaza conforme a la política remunerativa de la Contraloría General, los cuales se señalan en el numeral 3.1 Plazas por concursar. La política remunerativa de la Contraloría General de la República aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 200-2009-CG se encuentra publicada en el portal institucional (www.contraloria.gob.pe).

1.5. Órgano responsable

El Concurso Público de Méritos será conducido por el Comité de Selección designado mediante Resolución de la Gerencia Central de Administración y Finanzas para tal fin.

1.6. Requisitos del postulante

1.6.1 Pueden participar como postulantes toda persona que cumpla con los requisitos y los perfiles requeridos en los numerales 1.6.3, 1.6.4 y 3.2 de las presentes bases.

1.6.2 Los postulantes seleccionados deberán contar con disponibilidad inmediata para asumir el cargo y laborar en el lugar para el cual se está convocando la plaza, en la fecha que se indique a través del portal institucional. De no presentarse en la fecha que se convoque, se comunicará al postulante que haya obtenido la segunda opción.
Sin perjuicio de lo expuesto en el párrafo precedente, la Contraloría General de la República una vez vinculado el postulante podrá efectuar traslados internos en virtud a lo previsto en los artículos 49° y 50° del Reglamento Interno de Trabajo.

1.6.3 Según el Reglamento Interno de Trabajo de la Contraloría General de la República, para ser trabajador de la Institución se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener 18 años como mínimo.
- Tener capacidad de contratación laboral de acuerdo a Ley.
- No registrar antecedentes penales, policiales o judiciales, así como no estar o no haber estado incurso en responsabilidad administrativa que haya ameritado la sanción de destitución o despido, conforme a las disposiciones legales sobre la materia.
- Reunir el perfil profesional establecido para el cargo o función al que postula y aprobar el proceso de selección respectivo.
- Otras condiciones específicas que para cada cargo o función señale la respectiva convocatoria o la Ley.

1.6.4 De acuerdo con el numeral 6.3 de la Directiva N° 010-2008-CG, "Normas para la Conducta y Desempeño del Personal de la Contraloría General de la República y de los Órganos de Control Institucional", aprobada por Resolución de Contraloría N° 430-2008-CG, el postulante no deberá encontrarse incurso en los siguientes supuestos:

a) Estar inhabilitado para el ejercicio de la función pública, conforme a las disposiciones legales vigentes, cuando la naturaleza del cargo o la función lo requiera.
b) Haber sido sancionado por falta grave en proceso administrativo disciplinario. Dicho impedimento se extenderá por un plazo de cinco (5) años contados a partir de la imposición de la sanción disciplinaria respectiva.
c) Haber sido condenado, por delito doloso, con resolución firme y ejecutoriada.
d) Haber sido sancionado civil o penalmente, como consecuencia de una acción de control o actividad de control, mediante resolución firme.

1.6.5 Los postulantes que mantengan vínculo de cualquier índole con la Contraloría General de la República, se someterán a las disposiciones establecidas en las presentes bases del Concurso Público de Méritos participando en iguales condiciones con los demás postulantes.

CAPÍTULO II

2.1 Base Legal

- Ley de Presupuesto para el Año Fiscal 2012, Ley N° 29812.
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N° 28411.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 27785 y sus modificatorias.
- Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175.
- Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.
- Ley General de la Persona con Discapacidad y sus modificatorias, Ley N° 27050.
- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral; aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.
- Ley de Transmisión Radial y Televisiva de Ofertas Laborales, Ley N° 27736, y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 012-2004-TR.
- Procedimiento a seguir para la contratación de personal y cobertura de plazas en organismos públicos, aprobado por Decreto Supremo N° 017-96-PCM.
- Resolución de Contraloría N° 143-2000-CG, donde establece que el personal de comisiones encargadas de realizar auditorías y exámenes dispuestos por la Contraloría y Órganos del Sistema Nacional de Control, comprende sólo profesionales y egresados de universidades.
- Reglamento Interno de Trabajo de la Contraloría General de la República, aprobado por Resolución de Contraloría N° 240-2010-CG de fecha 16 de setiembre de 2010.
- Directiva N° 010-2008-CG, "Normas para la Conducta y Desempeño del Personal de la Contraloría General de la República y de los Órganos de Control Institucional", aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 430-2008-CG.
- Resolución de Contraloría N° 324-2012-CG publicada el 27 de setiembre de 2012, a través de la cual se modificó la Estructura Orgánica de la Contraloría General de la República y se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones.

- Resolución de Contraloría N° 381-2012-CG de fecha 19 de octubre de 2012, mediante la cual se aprobó la Estructura de Cargos Clasificados, los Cargos de Confianza y el Cuadro para Asignación de Personal de la Contraloría General de la República.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 61-2010-SERVIR/PE, que establece criterios para asignar una bonificación en concursos para puestos de trabajo en la administración pública en beneficio del personal licenciado de las Fuerzas Armadas.

CAPÍTULO III

De las Plazas y Perfiles por Concursar

3.1 Plazas por concursar

Se adjunta al presente el detalle de plazas a convocar por unidad orgánica.

3.2 Perfiles requeridos para las plazas

Se adjunta al presente los perfiles requeridos de las plazas a convocar por unidad orgánica.

3.3 Traslado de personal

Los postulantes seleccionados serán vinculados a la Contraloría General de la República, iniciando sus labores en la unidad orgánica a la cual postularon.

Sin perjuicio de lo expuesto en el párrafo precedente, la Contraloría General de la República una vez vinculado el postulante podrá trasladarlo a otra unidad orgánica en virtud a lo previsto en los artículos 49° y 50° del Reglamento Interno de Trabajo.

CAPÍTULO IV

Del Proceso de Selección

4.1 Etapas del concurso

Las etapas del Concurso Público de Méritos son las siguientes:

1. Registro e Inscripción de Postulantes
2. Revisión de Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica
3. Evaluación Técnica
4. Evaluación Psicológica (Fase 1 y Fase 2)
5. Verificación Curricular
6. Entrevista Final

Cada etapa del proceso es eliminatoria y excluyente, lo que significa que el postulante que sea descalificado en alguna etapa no podrá acceder a la siguiente.

4.2 Comunicación a la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

El funcionario responsable de remitir las ofertas de empleo de la Contraloría General de la República comunicará a la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, la publicación de la convocatoria para su difusión en los medios de comunicación y las ofertas de empleo de los puestos públicos que se concursarán en el presente Concurso Público de Méritos, de acuerdo a la normativa vigente.

4.3 Difusión del concurso

El Concurso Público de Méritos se difundirá mediante:

a) Dirección General del Servicio Nacional del Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

b) Publicación de la convocatoria en un diario de mayor circulación a nivel nacional.
c) Portal institucional de la Contraloría General de la República para el registro e inscripción de postulantes, así como publicación de la información vinculada al desarrollo del proceso.

4.4 Registro e Inscripción de Postulantes

- La inscripción de los postulantes se efectuará a través del registro en la Hoja de Inscripción Electrónica que para este efecto se publicará en el portal institucional de la Contraloría General de la República en el horario y fechas establecidas, conforme se precisa en el cronograma de la convocatoria. El postulante sólo podrá inscribirse a una plaza convocada.

- La información contenida en la Hoja de Inscripción Electrónica ***tiene carácter de Declaración Jurada***, para lo cual la Contraloría General de la República tomará en cuenta la información en ella consignada, reservándose el derecho de llevar a cabo la verificación correspondiente; así como solicitar la acreditación de la misma. Si el postulante oculta información y/o consigna información falsa será excluido del proceso de selección de personal. En caso de haberse producido la contratación, deberá cesar por comisión de falta grave, con arreglo a las normas vigentes, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que hubiese incurrido (artículo 4° del Decreto Supremo N° 017-96-PCM).

4.5 Revisión de Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica

- La revisión de la Hoja de Inscripción Electrónica se efectuará considerando lo declarado por el postulante en términos de si cumple o no con los requisitos y el perfil previstos en los numerales 1.6.3, 1.6.4 y 3.2 de las presentes bases, en virtud de lo cual los postulantes podrán obtener las siguientes calificaciones:
  1. **APTO:** Cuando de lo declarado por el postulante se tiene que cumple con todos los requisitos y el perfil establecidos para la plaza a la cual postula.
  2. **NO APTO:** Cuando de lo declarado por el postulante se tiene que no cumple con uno (1) o más de los requisitos o perfil exigidos para la plaza a la cual postula.

4.6 Publicación de resultados de los postulantes aptos de la Revisión de Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica

- La Contraloría General de la República publicará en su portal institucional los resultados de la Revisión de Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica, así como el lugar, fecha y hora en que se desarrollará la siguiente etapa del Concurso Público de Méritos (Evaluación Técnica).

- Únicamente serán convocados a la etapa de Evaluación Técnica, aquellos postulantes calificados como **APTOS** en la etapa de la Revisión de Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica.

4.7 Evaluación Técnica

- Los postulantes que resulten convocados para la Evaluación Técnica, deberán concurrir a la dirección que se indique, en las fechas y horario señalado, portando sólo su Documento Nacional de Identidad (DNI) o carné de extranjería (de ser el caso), lápiz HB, tajador y borrador (no libros, notas, cuadernos, ni similares).

- La Evaluación Técnica, se desarrollará en el lugar y el horario en que el Comité de Selección establezca.

- La Evaluación Técnica, constará de preguntas distribuidas conforme se señala a continuación, de acuerdo al perfil solicitado:
  - Razonamiento numérico
  - Razonamiento verbal
  - Razonamiento lógico

- El Comité de Selección establecerá puntajes mínimos para la aprobación de cada sección de las pruebas, de acuerdo a cada perfil y a los lineamientos de la Gerencia de Recursos Humanos.

- Durante el desarrollo de la Evaluación Técnica, los postulantes deberán seguir las siguientes normas de conducta bajo sanción de **descalificación**, estando el personal de la Contraloría General de la República facultado para su imposición:
  a) No se permite al postulante manipular celulares, beepers o similares, durante el examen. La inobservancia dará lugar a la anulación de la Evaluación Técnica.
  b) El desarrollo de la Evaluación Técnica es en un sólo acto; el postulante que por cualquier motivo abandone el aula no podrá retornar a ella y mucho menos continuar con el desarrollo del examen.
  c) La prueba se rinde en estricto silencio.
  d) El postulante está obligado a devolver todo el cuadernillo de preguntas y las fichas de lectura óptica.
  e) Los Asistentes de Aula se encargarán de dar indicaciones para mantener el orden y control en la sala; no están autorizados a modificar las preguntas ni expresar ningún tipo de observación, agregado o aclaración a las mismas.
  f) El examen escrito es personal. La suplantación, plagio o intento de plagio, se sancionan con el retiro de la Evaluación Técnica, expulsión del infractor y su exclusión del Concurso, sin perjuicio de las acciones legales correspondientes.

4.8 Publicación de resultados de los postulantes aptos de la Evaluación Técnica

- La Contraloría General de la República publicará en su portal institucional los resultados de la Evaluación Técnica, así como el lugar, fecha y horario en que se desarrollará la Evaluación Psicológica (Fase 2).

- Se considerarán hasta diez (10) postulantes **APTOS** por cada plaza concursada, según orden de mérito, para la siguiente etapa del presente Concurso Público de Méritos.

4.9 Evaluación Psicológica

- La Evaluación Psicológica consta de dos fases complementarias: Fase 1 y Fase 2. Para tal efecto, los postulantes deberán concurrir obligatoriamente a dichas fases, a la dirección que se indique, en las fechas y horario señalado; la asistencia a sólo una de ellas, dará lugar a su descalificación del proceso de selección.

- La Evaluación Psicológica - Fase 1, se desarrollará en la misma fecha de la Evaluación Técnica, esta evaluación consistirá en la aplicación pruebas de personalidad y competencias, y es complementaria a la Fase 2, la cual se realizará en fecha posterior.

- Los postulantes que resulten convocados para la Evaluación Psicológica - Fase 2, deberán presentarse a la dirección que se indique, en las fechas y horarios señalados, portando su Documento Nacional de Identidad (DNI) o carné de extranjería (de ser el caso), currículum vitae documentado, en copias simples y foliadas, acreditando el cumplimiento de los requisitos solicitados para la plaza a la que postula, así como otros documentos que el Comité de Selección estime pertinente requerir (no se admitirá entrega ni subsanación de documentos en fecha posterior); la no presentación del currículum vitae documentado en la oportunidad señalada, dará lugar a su descalificación del proceso de selección.

- Durante el desarrollo de la Evaluación Psicológica (Fase 1 y Fase 2) no se permitirá al postulante manipular celulares, beepers o similares; la inobservancia dará lugar a la anulación inmediata de dicha evaluación.

- El Comité de Selección establecerá puntajes mínimos para la aprobación de la Evaluación Psicológica (Fase 1 y Fase 2), de acuerdo a cada perfil y a los lineamientos de la Gerencia de Recursos Humanos.

- Se considerarán hasta cuatro (04) postulantes **APTOS** de la Evaluación Psicológica (Fase 1 y Fase 2) por cada plaza concursada, según orden de mérito, para la siguiente etapa del presente Concurso Público de Méritos, que es la Verificación Curricular.

4.10 Verificación Curricular

- La Verificación Curricular de los postulantes aptos de la etapa anterior, se realizará considerando los documentos presentados en la etapa de Evaluación Psicológica - Fase 2.

- Para la acreditación del título profesional, colegiatura, experiencia, capacitación y estudios solicitados no se aceptarán declaraciones juradas como sustento, debiendo adjuntar la documentación que lo sustente.

- Para efectos de las acreditaciones de capacitación y experiencia, se considerará únicamente, los diplomas, constancias de participación o asistencia emitidas por la institución capacitadora, y constancias o certificados de trabajo/prestación de servicio o contratos de naturaleza laboral o civil.

- Si luego de la verificación de la documentación sustentatoria presentada en el currículum vitae documentado con copias simples, el postulante no cumple con uno (01) o más de los requisitos exigidos para la plaza a la cual postula o ésta registra datos erróneos o contradictorios se declarará **NO APTO**.

4.11 Publicación de resultados de los postulantes aptos de la Evaluación Psicológica y la Verificación Curricular

- La Contraloría General de la República publicará en su portal institucional los resultados de la Evaluación Psicológica (Fase 1 y Fase 2) y la Verificación Curricular, así como el lugar, fecha y horario en que se desarrollará la siguiente etapa del Concurso Público de Méritos, que es la Entrevista Final.

- Únicamente serán convocados a la etapa de Entrevista Final, aquellos postulantes calificados como **APTOS** en la etapa de Evaluación Psicológica y Verificación Curricular.

4.12 Entrevista Final

- La Entrevista Final se realizará en el lugar, el horario y en las fechas que para este fin estime pertinente el Comité de Selección y serán conducidas por ternas de entrevistadores multidisciplinarias conformadas por tres (03) colaboradores de la Contraloría General de la República.

- En la Entrevista Final se evaluará al postulante acerca de sus experiencias profesionales, situaciones futuras, expectativas, desenvolvimiento, cualidades y sus competencias. Se podrá considerar también aspectos que fueron abordados en las evaluaciones anteriores y aquellos referidos en el currículum vitae documentado en copias simples presentado por el postulante. Los postulantes que obtengan los mayores puntajes en la presente etapa ocuparán las plazas vacantes, por orden de mérito y prelación de acuerdo al número de plazas existentes. Cabe mencionar que se considerará un puntaje mínimo de calificación en la presente etapa por cada una de las plazas a concursar.

- La terna encargada de las entrevistas personales consignará su evaluación acerca del postulante en un formato único. Dicho documento es para uso exclusivo de la Contraloría General de la República.

- Para la asignación de la bonificación del diez por ciento (10%) al personal licenciado de las Fuerzas Armadas en Concursos para puestos de trabajo en la administración pública en la etapa de Entrevista Final, deberán haber superado todas las etapas precedentes conforme a lo señalado en el numeral 4.1 de las presentes bases y haber acreditado previa presentación en

copia simple del documento oficial emitido por la autoridad competente que acredite tal condición al momento de presentar el currículum vitae documentado en copias simples.

La no presentación de dicho documento no dará derecho a la asignación de la referida bonificación ni podrá ser materia de subsanación alguna.

- Para la asignación de la bonificación del quince por ciento (15%) del puntaje final obtenido, a las personas con discapacidad, deberán haber superado todas las etapas precedentes conforme a lo señalado en el numeral 4.1 de las presentes bases y haber acreditado previa presentación en copia simple del documento oficial emitido por la autoridad competente que acredite tal condición al momento de presentar el currículum vitae documentado en copias simples.

  Asimismo, es preciso señalar, que siendo cada etapa del proceso excluyente y eliminatoria, lo que significa que el postulante que sea descalificado en alguna etapa no podrá acceder a la siguiente, la asignación del quince por ciento (15%) del puntaje final obtenido, se efectivizará en el puntaje obtenido en la Entrevista Final.

  La no presentación de dicho documento no dará derecho a la asignación de la referida bonificación ni podrá ser materia de subsanación alguna.

4.13 Publicación de Resultados Finales

- La Contraloría General de la República publicará en su portal institucional los resultados finales del Concurso Público de Méritos.

- Serán seleccionados los postulantes que obtengan los mayores puntajes en la etapa de la Entrevista Final, de acuerdo al cuadro de mérito y al número de plazas concursadas.

- Los postulantes que aprueben el proceso de selección y que no alcancen vacantes (segunda o tercera opción), integran una "Lista de Elegibles" en estricto orden de méritos, cuya vigencia será de seis (6) meses, quienes podrán ser invitados de acuerdo al interés institucional, a cubrir la vacante del trabajador que renuncie durante el período de prueba o desista de la plaza obtenida en el Concurso. La "Lista de Elegibles" comprende a los postulantes de la plaza a la cual postularon.

- Los postulantes que aprueben el proceso de selección y que no alcancen vacantes (segunda o tercera opción), podrán ser invitados de acuerdo al interés institucional, a cubrir otra plaza distinta a la que postularon, siempre que en esta última no hubiera postulante considerado apto para la plaza, se trate de una plaza de igual cargo clasificado y categoría remunerativa y cumpla con el perfil requerido para dicha plaza.

- Los postulantes podrán solicitar la documentación presentada hasta el quinto día hábil siguiente de la publicación de los resultados finales, vencido el plazo se procederá a su destrucción. Adicionalmente el Comité de Selección está facultado a destruir cualquier otra documentación vinculada con el desarrollo del Concurso Público de Méritos, para lo cual solicitará la presencia de un veedor del Órgano de Control Institucional de la Contraloría General de la República.

4.14 Cronograma del concurso

1. Registro e Inscripción de Postulantes
2. Revisión de Información Declarada en la Hoja de Inscripción Electrónica
3. Evaluación Técnica
4. Evaluación Psicológica (Fase 1 y Fase 2)
5. Verificación Curricular
6. Entrevista Final

Las fechas para cada una de las etapas del proceso, serán definidas y establecidas por el Comité de Selección y serán publicadas oportunamente en el portal institucional.

Las fechas del cronograma pueden ser modificadas por el Comité de Selección según las contingencias que se pudieran presentar, poniendo en conocimiento de los postulantes a través del portal institucional y otros medios disponibles que se estime pertinente.

4.15 Situaciones especiales y consecuencias

- En caso que el postulante se presente a la etapa de Evaluación Técnica o Psicológica fuera del horario establecido para dicho efecto, no podrá participar en la misma.

- En caso que el postulante sea suplantado por otro postulante o por un tercero, será automáticamente descalificado, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que la Contraloría General de la República adopte.

- De detectarse que el postulante ha incurrido en plagio o incumplido las instrucciones para el desarrollo de cualquiera de las etapas del Concurso Público de Méritos, será automáticamente descalificado; sin perjuicio de las acciones civiles o penales que la Contraloría General de la República pueda adoptar.

- Los postulantes que mantengan vínculo de cualquier índole con la Contraloría General de la República, se someterán a las disposiciones establecidas en las presentes bases del Concurso Público de Méritos participando en iguales condiciones con los demás postulantes.

- El Comité de Selección tiene la facultad de aplicar e interpretar las bases administrativas del Concurso Público de Méritos, en caso de presentarse dudas o vacíos en estas y/o resolviendo los hechos o situaciones que se presenten, salvaguardándose el debido proceso y resolviendo en mérito a los principios de igualdad y equidad.

- El Comité de Selección será competente para resolver cualquier situación especial y/o no prevista que se presente, aún cuando no esté contemplada en las bases.

4.16 De los recursos impugnativos

- Si algún postulante considerara que el Comité de Selección encargado de conducir el Concurso Público de Méritos haya emitido un acto que supuestamente viole, desconozca o lesione un derecho o interés legítimo, podrá presentar ante dicho órgano un recurso de impugnación para su resolución.

- El plazo para interponer el recurso de impugnación es de tres (3) días hábiles computados desde que ocurrió el acto materia de impugnación. Sólo serán admitidos y tramitados aquellos recursos que se presenten por escrito, dentro del plazo señalado y en el horario de atención de mesa de partes de la Contraloría General de la República (o en la sede de la Oficina Regional de Control correspondiente), debiendo consignarse expresamente la dirección electrónica o domicilio al cual deberá notificarse respuesta.

- El Comité de Selección deberá resolver el recurso de impugnación conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles, de presentado el recurso formulado.

- Lo resuelto por el referido Comité es notificado por la Gerencia de Recursos Humanos, lo cual puede ser materia de apelación; dicho recurso será resuelto por la Gerencia Central de Administración y Finanzas.

- Con la Resolución de la Gerencia Central de Administración y Finanzas de la Contraloría General de la República se agota la vía administrativa.

- Las presentes disposiciones son establecidas en mérito a lo dispuesto en el literal g) del artículo 32° de la Ley N° 27785.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA · Gerencia de Recursos Humanos

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoría Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Gerencia Central de Operaciones	Gerencia de Control Operativo	Gerencia de Control Operativo	604	Lima	1	Analista III	Profesional I	Derecho	3,190.00
			605	Lima	1	Analista III	Profesional I	Ingeniería Industrial	3,190.00
			606	Lima	1	Analista III	Profesional I	Ingeniería de Sistemas o Ingeniería Informática	3,190.00
			607	Lima	1	Analista III	Profesional I	Economía o Ingeniería Económica	3,190.00
	Gerencia de Control Especializado	Departamento de Obras	608	Lima	4	Supervisor I	Profesional IV	Ingeniería Civil	7,960.00
			609	Lima	1	Supervisor I	Profesional IV	Ingeniería Civil	7,960.00
			610	Lima	2	Auditor Senior II	Profesional II	Ingeniería Civil	6,446.67
			611	Lima	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	4,291.67
		Departamento de Medio Ambiente y Cultura	612	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			613	Lima	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			614	Lima	4	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Forestal o Ingeniería Ambiental	3,190.00
			615	Lima	1	Auditor Senior I	Profesional I	Economía o Ingeniería Económica	3,190.00
			616	Lima	1	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Industrial	3,190.00
		Departamento de Sistemas Informáticos	617	Lima	3	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			618	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			619	Lima	9	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería de Sistemas o Ingeniería Informática	3,190.00
		Departamento de Programas Sociales	620	Lima	1	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
	Gerencia de la Cuenta General de la República	Departamento de Auditoría Financiera	621	Lima	12	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			622	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			623	Lima	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo Bilingüe	2,420.00

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
Gerencia de Recursos Humanos

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoría Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Gerencia Central de Operaciones	Gerencia de Control Sectorial	Departamento de Sector Social	624	Lima	4	Auditor Senior II	Profesional II	Medicina	4,170.00
		Departamento de Sector Económico	625	Lima	5	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			626	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			627	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
			628	Lima	5	Auditor Senior I	Profesional I	Economía o Ingeniería Económica	3,190.00
		Departamento de Entidades Autonomas	629	Lima	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			630	Lima	1	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
			631	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Industrial	3,190.00
			632	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Economía o Ingeniería Económica	3,190.00
			633	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Administración	3,190.00
		Departamento de Sector Defensa y Relaciones Exteriores	634	Lima	5	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			635	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			636	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
	Macro Región Norte	ORC Chiclayo	637	Chiclayo	8	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			638	Chiclayo	3	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			639	Chiclayo	3	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Moyobamba	640	Moyobamba	3	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			641	Moyobamba	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			642	Moyobamba	1	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Cajamarca	643	Cajamarca	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			644	Cajamarca	2	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
			645	Cajamarca	4	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
		ORC Tumbes	646	Tumbes	4	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
			647	Tumbes	12	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			648	Tumbes	4	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
		ORC Piura	649	Piura	2	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			650	Piura	1	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Iquitos	651	Iquitos	1	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			652	Iquitos	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoría Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Gerencia Central de Operaciones	Macro Región Centro	Macro Región Centro	653	Huancayo	2	Analista III	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			654	Huancayo	1	Analista III	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
			655	Huancayo	1	Analista III	Profesional I	Derecho	3,190.00
			656	Huancayo	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	2,420.00
		ORC Huancayo	657	Huancayo	1	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			658	Huancayo	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			659	Huancayo	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	2,420.00
		ORC Ayacucho	660	Ayacucho	9	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			661	Ayacucho	3	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			662	Ayacucho	2	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Huancavelica	663	Huancavelica	4	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			664	Huancavelica	3	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
			665	Huancavelica	3	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			666	Huancavelica	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	2,420.00
		ORC Pucallpa	667	Pucallpa	12	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			668	Pucallpa	3	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			669	Pucallpa	3	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoría Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Gerencia Central de Operaciones	Macro Región Sur	ORC Arequipa	670	Arequipa	3	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			671	Arequipa	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			672	Arequipa	2	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Cusco	673	Cusco	7	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			674	Cusco	2	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			675	Cusco	2	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Puno	676	Puno	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			677	Puno	1	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			678	Puno	1	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Abancay	679	Abancay	9	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			680	Abancay	3	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			681	Abancay	3	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Tacna	682	Tacna	6	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			683	Tacna	2	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			684	Tacna	2	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Moquegua	685	Moquegua	7	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			686	Moquegua	3	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			687	Moquegua	3	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
	Macro Región Lima	ORC Huaraz	688	Huaraz	4	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			689	Huaraz	2	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			690	Huaraz	2	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Ica	691	Ica	8	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
			692	Ica	3	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			693	Ica	4	Auditor Senior I	Profesional I	Ingeniería Civil	4,291.67
		ORC Lima Metropolitana	694	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00
		ORC Lima Provincias	695	Lima	2	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad	3,190.00

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoría Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Secretaría General y Asuntos Externos		Departamento de Gestión Documentaria	696	Lima	1	Analista IV	Profesional II	Ingeniería o Ciencias	5,308.33
			697	Lima	1	Analista IV	Profesional II	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación o Ingeniería Informática	5,308.33
			698	Lima	1	Analista IV	Profesional II	Historia, Administración o similares	5,308.33
			699	Lima	2	Analista III	Profesional I	Derecho	4,291.67
			700	Lima	2	Analista III	Profesional I	Administración o similares	4,291.67
			701	Lima	1	Analista II	Profesional Asistente II	Derecho	3,540.00
			702	Lima	1	Analista II	Profesional Asistente II	Administración o similares	3,540.00
			703	Lima	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación	3,120.00
			704	Lima	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación	3,120.00
			705	Lima	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación	3,120.00
			706	Lima	1	Técnico Administrativo I	Técnico I	Estudiante de Derecho	2,796.67
			707	Lima	1	Técnico Administrativo I	Técnico I	Técnico en Computación	2,796.67
			708	Lima	1	Técnico Administrativo I	Técnico I	Técnico en impresiones, encuadernación y empastados	2,796.67
			709	Lima	1	Técnico Administrativo I	Técnico I	Técnico en Archivo	2,796.67
			710	Lima	2	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico en Archivo	2,193.33
			711	Ica	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			712	Ica	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	3,120.00
			713	Huaraz	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			714	Huaraz	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	3,120.00
			715	Chiclayo	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			716	Chiclayo	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	3,120.00
			717	Piura	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			718	Piura	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	3,120.00
			719	Trujillo	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			720	Trujillo	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	3,120.00
			721	Cajamarca	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			722	Cajamarca	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	3,120.00

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoría Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Secretaría General y Asuntos Externos		Departamento de Gestión Documentaria	723	Iquitos	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			724	Iquitos	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	3,120.00
			725	Moyobamba	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			726	Moyobamba	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	3,120.00
			727	Tumbes	1	Técnico Administrativo I	Técnico I	Técnico Computación o estudiante Ingeniería de Sistemas	2,796.67
			728	Tumbes	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico Computación	2,193.33
			729	Huancayo	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			730	Huancayo	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	3,120.00
			731	Huanuco	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			732	Huanuco	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas	3,120.00
			733	Huancavelica	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			734	Huancavelica	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico Computación o estudiante Ingeniería de Sistemas	3,120.00
			735	Ayacucho	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			736	Ayacucho	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico Computación o estudiante Ingeniería de Sistemas	3,120.00
			737	Pucallpa	1	Técnico Administrativo I	Técnico I	Técnico en Computación o estudiante de Ingeniería de Sistemas o similares	2,796.67
			738	Pucallpa	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico Computación	2,193.33
			739	Arequipa	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			740	Arequipa	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico Computación o estudiante Ingeniería de Sistemas	3,120.00
			741	Cusco	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			742	Cusco	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico Computación o estudiante Ingeniería de Sistemas	3,120.00
			743	Puno	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			744	Puno	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico Computación o estudiante Ingeniería de Sistemas	3,120.00
			745	Abancay	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			746	Abancay	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico Computación o estudiante Ingeniería de Sistemas	3,120.00
			747	Tacna	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			748	Tacna	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico Computación o estudiante Ingeniería de Sistemas	3,120.00
			749	Moquegua	1	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería de Sistemas o similares	3,540.00
			750	Moquegua	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico Computación o estudiante Ingeniería de Sistemas	3,120.00

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA · REPÚBLICA DEL PERÚ · Gerencia de Recursos Humanos

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoria Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Secretaria General y Asuntos Externos		Procuraduría Pública	751	Piura	1	Analista III	Profesional I	Derecho	3,190.00
			752	Huaraz	1	Analista III	Profesional I	Derecho	3,190.00
			753	Iquitos	1	Analista III	Profesional I	Derecho	3,190.00
			754	Lima	1	Analista IV	Profesional II	Derecho	4,170.00
		Departamento Legal	755	Lima	1	Especialista III	Profesional III	Derecho	7,233.33
			756	Lima	1	Especialista III	Profesional III	Derecho	7,233.33
			757	Lima	7	Especialista III	Profesional III	Derecho	7,233.33
			758	Lima	4	Analista IV	Profesional II	Derecho	5,308.33
			759	Lima	2	Analista III	Profesional I	Derecho	4,291.67
Gerencia Central de Planeamiento y Control de Gestión	———	———	760	Lima	1	Analista IV	Profesional II	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática o similares	5,308.33
Gerencia Central de Administración y Finanzas		Departamento de Tecnologías de la Información	761	Lima	12	Analista III	Profesional I	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación, Ingeniería Informática o similares	5,393.33
			762	Lima	1	Analista III	Profesional I	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación, Ingeniería Informática o similares	5,393.33
			763	Lima	1	Analista III	Profesional I	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación, Ingeniería Informática o similares	5,393.33
			764	Lima	1	Analista III	Profesional I	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación, Ingeniería Informática o similares	5,393.33
			765	Lima	1	Analista III	Profesional I	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación, Ingeniería Informática o similares	5,393.33
			766	Lima	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación e Informática o Bachiller en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación o Ingeniería Informática	3,120.00
			767	Lima	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Técnico en Computación e Informática o Bachiller en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Computación o Ingeniería Informática	3,120.00
		Gerencia de Recursos Humanos	768	Lima	2	Analista IV	Profesional II	Administración, Ingeniería Industrial o Contabilidad	6,446.67
			769	Lima	1	Técnico Administrativo II	Técnico II	Archivo o Historia	3,120.00
			770	Lima	1	Técnico Administrativo I	Técnico I	Técnico en Administración o similares	2,420.00
		Escuela Nacional de Control	771	Lima	1	Especialista III	Profesional III	Educación	4,950.00
			772	Lima	1	Analista IV	Profesional II	Educación	4,170.00
			773	Lima	1	Analista IV	Profesional II	Ingeniería o Administración	4,170.00
			774	Lima	1	Analista II	Profesional Asistente II	Educación o Derecho	3,540.00
			775	Lima	1	Técnico Administrativo I	Técnico I	Técnico en Computación e Informática	2,420.00
			776	Lima	1	Técnico Administrativo I	Técnico I	Secretariado Ejecutivo, Técnico en Administración o similares	2,420.00

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoría Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Gerencia Central de Calidad	———	———	777	Lima	1	Supervisor I	Profesional IV	Ingeniería Civil	7,960.00
	Gerencia del Sistema Nacional de Atención de Denuncias	Departamento de Atención al Ciudadano	778	Lima	4	Analista III	Profesional I	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	3,190.00
			779	Huánuco	1	Analista III	Profesional I	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	3,190.00
			780	Ica	1	Analista III	Profesional I	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	3,190.00
			781	Moyobamba	1	Analista III	Profesional I	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	3,190.00
			782	Tacna	1	Analista III	Profesional I	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	3,190.00
		Departamento de Verificación de Denuncias	783	Lima	4	Analista III	Profesional I	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	3,190.00
			784	Lima	4	Analista II	Profesional Asistente II	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	2,910.00
			785	Huancayo	1	Analista III	Profesional I	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	3,190.00
			786	Arequipa	1	Analista III	Profesional I	Contabilidad, Economía, Derecho, Administración, Ingeniería o similares	3,190.00
Contralor General	Órgano de Control Institucional	———	787	Lima	1	Especialista III	Profesional III	Contabilidad, Administración o Economía	4,950.00
			788	Lima	1	Especialista III	Profesional III	Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática o similares	4,950.00
			789	Lima	2	Auditor Senior II	Profesional II	Contabilidad, Administración o Economía	4,170.00
			790	Lima	1	Auditor Senior II	Profesional II	Derecho	4,170.00
			791	Lima	1	Auditor Senior I	Profesional I	Contabilidad, Administración o Economía	3,190.00
			792	Lima	1	Auditor Senior I	Profesional I	Derecho	3,190.00
			793	Lima	1	Analista II	Profesional Asistente II	Contabilidad, Administración o Economía	2,910.00
			794	Lima	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	2,420.00
Vicecontralor General	Gerencia de Desarrollo	Departamento de Gestión de Procesos	795	Lima	11	Analista II	Profesional Asistente II	Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática, Derecho, Administración, Economía, Contabilidad o similares	2,910.00
		Departamento de Gestión de Proyectos	796	Lima	1	Supervisor I	Profesional IV	Contabilidad, Administración o similares	7,960.00
			797	Lima	1	Supervisor I	Profesional IV	Administración, Economía o similares	7,960.00
			798	Lima	1	Analista IV	Profesional II	Administración, Economía o similares	5,308.33
			799	Lima	1	Analista III	Profesional I	Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Administración o similares	3,190.00
			800	Lima	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Asistente de Gerencia o similares	2,796.67

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoría Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Contralor General Total: 13 plazas	Tribunal Superior de Responsabilidades Administrativas	Secretaría Técnica	801	Lima	5	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			802	Lima	5	Especialista II	Profesional II	Derecho	6,446.67
			803	Lima	1	Especialista I	Profesional I	Derecho	5,393.33
			804	Lima	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	3,173.33
			805	Lima	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico en Computación o similares	2,606.67
Vicecontralor General Total: 70 plazas	Gerencia del Procedimiento Sancionador	———	806	Lima	1	Especialista II	Profesional II	Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Administración o similares	6,446.67
			807	Lima	1	Asistente de Gerencia III	Técnico II	Secretariado Ejecutivo	3,813.33
			808	Lima	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico en Computación o similares	2,606.67
		Órgano Sancionador	809	Lima	1	Supervisor II	Funcionario I	Derecho	8,786.67
			810	Lima	1	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			811	Lima	3	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			812	Lima	3	Especialista II	Profesional II	Derecho	6,446.67
			813	Lima	1	Especialista I	Profesional I	Derecho	5,393.33
			814	Lima	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	3,173.33
			815	Lima	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico en Computación o similares	2,606.67
		Órgano Instructor	816	Lima	1	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			817	Lima	4	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			818	Lima	6	Especialista II	Profesional II	Derecho	6,446.67
			819	Lima	1	Especialista I	Profesional I	Derecho	5,393.33
			820	Lima	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	3,173.33
			821	Lima	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico en Computación o similares	2,606.67
		Órgano Instructor Macro Región Lima	822	Lima	1	Supervisor II	Funcionario I	Derecho	8,786.67
			823	Lima	1	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			824	Lima	2	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			825	Lima	5	Especialista II	Profesional II	Derecho	6,446.67
			826	Lima	1	Especialista I	Profesional I	Derecho	5,393.33
			827	Lima	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	3,173.33
			828	Lima	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico en Computación o similares	2,606.67

Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG
Detalle de plazas a convocar por unidad orgánica

Gerencia Central o equivalente	Gerencia / Macro Región	Unidad Orgánica dependiente	Código de plaza	Ubicación Geográfica	N° Plazas	Cargo Clasificado	Categoría Remunerativa	Especialidad	Remuneración
Vicecontralor General	Gerencia del Procedimiento Sancionador	Órgano Instructor Macro Región Norte	829	Chiclayo	1	Supervisor II	Funcionario I	Derecho	8,786.67
			830	Chiclayo	1	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			831	Chiclayo	2	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			832	Chiclayo	3	Especialista II	Profesional II	Derecho	6,446.67
			833	Chiclayo	1	Especialista I	Profesional I	Derecho	5,393.33
			834	Chiclayo	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	3,173.33
			835	Chiclayo	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico en Computación o similares	2,606.67
		Órgano Instructor Macro Región Centro	836	Huancayo	1	Supervisor II	Funcionario I	Derecho	8,786.67
			837	Huancayo	1	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			838	Huancayo	1	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			839	Huancayo	4	Especialista II	Profesional II	Derecho	6,446.67
			840	Huancayo	1	Especialista I	Profesional I	Derecho	5,393.33
			841	Huancayo	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	3,173.33
			842	Huancayo	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico en Computación o similares	2,606.67
		Órgano Instructor Macro Región Sur	843	Arequipa	1	Supervisor II	Funcionario I	Derecho	8,786.67
			844	Arequipa	1	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			845	Arequipa	2	Especialista IV	Profesional IV	Derecho	7,960.00
			846	Arequipa	3	Especialista II	Profesional II	Derecho	6,446.67
			847	Arequipa	1	Especialista I	Profesional I	Derecho	5,393.33
			848	Arequipa	1	Asistente de Gerencia II	Técnico I	Secretariado Ejecutivo	3,173.33
			849	Arequipa	1	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	Técnico en Computación o similares	2,606.67
					506				

ANEXO N° 03

Comunicado para la Etapa de Evaluación Técnica y Psicológica – Fase 1 del CPM N° 005-2012-CG

ANEXO N° 04

Comunicado para la Etapa de Evaluación Psicológica – Fase 2 y Verificación Curricular del CPM N° 005-2012-CG

LA CONTRALORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITOS N° 005-2012-CG

"FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES ORGÁNICAS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA"

COMUNICADO

Se hace de conocimiento a los señores postulantes y al público en general, la relación de postulantes que resultaron aptos en la Evaluación Técnica del Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG "Fortalecimiento de las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República", realizada el día domingo 25 de noviembre del 2012, así como la distribución por sedes y locales donde se rendirá la Evaluación Psicológica - Fase 2, conforme al siguiente detalle:

SEDE DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA - FASE 2	LOCAL	DIRECCIÓN
AREQUIPA	Oficina Regional de Control Arequipa	Calle Peral N° 102 - 104, Cercado - Arequipa
CHICLAYO	Macro Región Norte	Calle Juan Cuglievan N° 470 (esquina con Torres Paz) - Chiclayo
HUANCAYO	Macro Región Centro	Av. Daniel Alcides Carrión N° 1481 - Huancayo
LIMA	Escuela Nacional de Control	Av. Arequipa N° 1649, esquina con Calle Emilio Althaus - Lince

Los postulantes aptos (ver anexo) deberán presentarse a las sedes y locales designados en las fechas y horarios indicados (quince minutos antes de la hora programada), portando únicamente lo siguiente:

- Documento Nacional de Identidad o Carné de Extranjería (de ser el caso). No podrán rendir la evaluación psicológica aquellos postulantes que no presenten el documento en mención; o en su defecto, la denuncia policial respectiva.

- Currículum vitae documentado, en copia simple y foliado, presentado en un folder manila tamaño A4 con sujetador de papel (fastener). No se aceptarán anillados ni empastados. El currículum deberá sujetarse al formato «Hoja de Vida del Postulante», acreditando el cumplimiento de los requisitos solicitados para la plaza a la cual postula, adjuntando adicionalmente, el formato «Declaración Jurada».
  Dichos formatos –los mismos que se visualizan en esta sección- deberán estar debidamente suscritos.
  Finalmente, en la parte inferior derecha de la tapa del folder deberá incluirse una carátula (7 cm de alto x 10 cm de ancho) en la cual se indique:
  i) nombres y apellidos completos del postulante
  ii) unidad orgánica a la cual postula, y;
  iii) código de plaza a la cual postula.

No se admitirá entrega ni subsanación de documentos en fecha posterior al cronograma establecido. La no presentación de los documentos antes indicados en la oportunidad señalada, dará lugar a la descalificación del postulante.

Lima, 28 de noviembre de 2012.

Comité de Selección

ANEXO N° 05

Comunicado para la Etapa de Entrevista Personal del CPM N° 005-2012-CG

LA CONTRALORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITOS N° 005-2012-CG

"FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES ORGÁNICAS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA"

COMUNICADO

Se hace de conocimiento a los señores postulantes y al público en general, la relación de postulantes que resultaron aptos en la Evaluación Psicológica (Fase 1 y Fase 2) y en la Verificación Curricular del Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG "Fortalecimiento de las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República".

Asimismo, se les informa que la Entrevista Final se desarrollará los días **13, 14 y 15 de diciembre** del año en curso, en la sede y local que a continuación se detalla:

SEDE DE ENTREVISTA FINAL	LOCAL	DIRECCIÓN
AREQUIPA	Macro Región Sur	Calle Peral N° 102 - 104, Cercado - Arequipa
CHICLAYO	Macro Región Norte	Calle Juan Cuglievan 470 (esquina con Torres Paz) - Chiclayo
HUANCAYO	Macro Región Centro	Av. Daniel Alcides Carrión N° 1481 - Huancayo
LIMA	Escuela Nacional de Control	Av. Arequipa N° 1649, esquina con Calle Emilio Althaus - Lince

Los postulantes aptos deberán presentarse treinta (30) minutos antes de la hora programada para la Entrevista Final, a la sede y local antes indicado, de acuerdo al cronograma y horario establecido para la plaza que postula (ver anexo), portando obligatoriamente su Documento Nacional de Identidad o Carné de Extranjería (de ser el caso).

Lima, 11 de diciembre de 2012.

Comité de Selección

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INTEGRACIÓN
V°B°
Gerencia de Recursos Humanos

ANEXO N° 06

Comunicado de los Resultados
Finales del CPM N° 005-2012-CG

LA CONTRALORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITOS N° 005-2012-CG

"FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES ORGÁNICAS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA"

COMUNICADO

Se hace de conocimiento a los señores postulantes y público en general, el resultado final del Concurso Público de Méritos N° 005-2012-CG "Fortalecimiento de las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República".

Cabe indicar que la fecha de inicio de vinculación laboral con este Órgano Superior de Control será el día 28 de diciembre de 2012, fecha en la cual los postulantes seleccionados como **PRIMERA OPCIÓN** deberán presentarse a las 08:30 a.m. en las direcciones consignadas en el anexo que forma parte integrante del presente comunicado, denominado **"Direcciones de las oficinas de la Contraloría General de la República a nivel Nacional**.

Para tal efecto, los postulantes seleccionados como **PRIMERA OPCIÓN**, deberán presentar los documentos y formatos obligatorios para la conformación de su legajo personal, en la fecha de suscripción de sus contratos de trabajo, acto que se llevará a cabo los días 26 y 27 de diciembre de 2012 en la sede central de la Contraloría General de la República u Oficina Regional de Control correspondiente, de acuerdo a lo consignado en el anexo mencionado en el párrafo precedente.

Los postulantes seleccionados como **PRIMERA OPCIÓN** deberán:

- Descargar los formatos a los que se hace referencia en el párrafo precedente en el siguiente enlace y presentarlos debidamente llenados y firmados dentro de un sobre manila:

  http://apps.contraloria.gob.pe/wcm/publicaciones/formatos-rrhh2012.zip

- Remitir una fotografía reciente a color tamaño pasaporte (con fondo blanco y vestimenta formal) en archivo JPG, a la dirección electrónica: fgonzales@contraloria.gob.pe

Por otro lado, de acuerdo a las bases del presente Concurso Público de Méritos, los postulantes seleccionados como **SEGUNDA O TERCERA OPCIÓN** integran una "Lista de elegibles", quienes podrán ser invitados de acuerdo al interés institucional a cubrir una plaza vacante a la cual postularon, invitación que podrá efectuarse dentro del plazo de seis (06) meses a partir de la vinculación de los postulantes seleccionados como **PRIMERA OPCIÓN**.

Finalmente, el lugar y la fecha de inicio del programa de inducción para los postulantes que quedaron seleccionados como **PRIMERA OPCIÓN** será comunicada oportunamente.

Lima, 18 de diciembre de 2012.

Comité de Selección

ANEXO N° 07

Cuadro de Asignación de Personal – CAP de la Contraloría General de la República

Resolución de Contraloría Nº 041-2013-CG

Contralor General aprueba Estructura de Cargos Clasificados y Cuadro para Asignación de Personal de la Contraloría General.

Publicado 20/01/13

Lima, 18 de enero de 2013.

Visto la Hoja Informativa Nº 00032-2013-CG/RH emitida por la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República; y,

CONSIDERANDO:

Que, el literal a) del artículo 32° de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República faculta al Contralor General a determinar la organización interna, el Cuadro para Asignación de Personal – CAP y la escala salarial de este Organismo Superior de Control;

Que, mediante Resolución de Contraloría Nº 039-2013-CG, se aprobó la versión actualizada del Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Contraloría General de la República;

Que, mediante Resolución de Contraloría Nº 381-2012-CG, se aprobó la Estructura de Cargos Clasificados y el Cuadro para Asignación de Personal – CAP y se determinaron los Cargos de Confianza de la Contraloría General de la República;

Que, mediante Resolución de Contraloría N° 009-2013-CG, se aprobó el reordenamiento de cargos del Cuadro para Asignación de Personal – CAP y se determinaron los Cargos de Confianza de la Contraloría General de la República;

Que, de acuerdo al documento del visto, a fin de asegurar la operatividad de las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República, resulta necesario contar con una adecuada capacidad operativa para dicho efecto, por lo cual la Gerencia de Recursos Humanos propone la aprobación de la Estructura de Cargos Clasificados, el Cuadro para Asignación de Personal – CAP y la determinación de los Cargos de Confianza de la Contraloría General de la República, los cuales reúnen las características señaladas en el artículo 43° del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR;

Que, asimismo, por estar fundamentada la propuesta en la modificación de la Estructura Orgánica, resulta de aplicación lo dispuesto en el literal a) del artículo 16° de los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal - CAP de las entidades de la Administración Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 043–2004–PCM;

Que, en dicho contexto, la Gerencia de Recursos Humanos señala que en la elaboración del CAP se ha cumplido con los criterios y disposiciones para su elaboración, establecidos en el artículo 11° de los citados Lineamientos;

Que, en consecuencia, es necesario aprobar la Estructura de Cargos Clasificados, el Cuadro para Asignación de Personal – CAP y determinar la relación de Cargos de Confianza de la Contraloría General de la República, conforme a la propuesta elaborada por la Gerencia de Recursos Humanos;

En uso de las facultades conferidas por el artículo 32° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y de conformidad con el artículo 15° de los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal – CAP de las Entidades de la Administración Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2004-PCM;

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- Aprobar la Estructura de Cargos Clasificados de la Contraloría General de la República, conforme se detalla en Anexo 1 de la presente Resolución.

Artículo Segundo.- Determinar como Cargos de Confianza de la Contraloría General de la República los señalados en Anexo 2 de la presente Resolución.

Artículo Tercero.- Aprobar el Cuadro para Asignación de Personal - CAP de la Contraloría General de la República, el mismo que en Anexo 3 forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo Cuarto.- Dejar sin efecto las disposiciones que se opongan a lo establecido en la presente Resolución.

Artículo Quinto.- Disponer que la Gerencia Central de Administración y Finanzas adopte las acciones de su competencia, a efecto de implementar lo dispuesto en la presente Resolución.

Artículo Sexto.- Encargar al Departamento de Tecnologías de la Información la publicación de la presente Resolución en el Portal del Estado Peruano (www.peru.gob.pe) y en el Portal de la Contraloría General de la República (www.contraloria.gob.pe).

Regístrese, comuníquese y publíquese

FUAD KHOURY ZARZAR
Contralor General de la República

ANEXO 1

ESTRUCTURA DE CARGOS CLASIFICADOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Nº	Cargo Clasificado	Nivel	Categoría Remunerativa
01	Contralor General	I	Contralor General
02	Vicecontralor General	II	Vicecontralor General
03	Gerente Central	III	Funcionario IV
04	Secretario General	III	Funcionario IV
05	Gerente de Auditoría Financiera y de Sistemas	IV	Funcionario IV
06	Gerente de Control Producción	IV	Funcionario IV
07	Gerente de Control Servicios	IV	Funcionario IV
08	Gerente de Productos y Control Especializado	IV	Funcionario IV
09	Gerente de Recursos Humanos	IV	Funcionario IV
10	Asesor IV	IV	Funcionario IV
11	Procurador Público	IV	Funcionario III
12	Gerente	IV	Funcionario III
13	Director	IV	Funcionario III
14	Jefe de Órgano	IV	Funcionario III
15	Secretario Técnico	IV	Funcionario III
16	Asesor III	V	Funcionario III
17	Jefe de OCI VII	V	Funcionario III
18	Jefe de Asuntos Internos	VI	Funcionario II
19	Jefe de Administración y Compensaciones	VI	Funcionario II
20	Jefe de Desarrollo y Evaluación	VI	Funcionario II
21	Jefe de Imagen Institucional	VI	Funcionario II
22	Jefe de OCI VI	VI	Funcionario II
23	Jefe de Oficina Regional de Control	VI	Funcionario II
24	Jefe de Planificación y Asuntos Laborales	VI	Funcionario II
25	Jefe de Prensa	VI	Funcionario II
26	Jefe de Proyectos Especiales	VI	Funcionario II
27	Jefe de Relaciones Parlamentarias	VI	Funcionario II
28	Jefe de Selección, Contratación e Integración	VI	Funcionario II
29	Supervisor General	VI	Funcionario II
30	Asesor II	VII	Funcionario II
31	Procurador Adjunto	VII	Funcionario II
32	Coordinador Técnico	VII	Funcionario I
33	Jefe de Bienestar	VII	Funcionario I
34	Jefe de OCI V	VII	Funcionario I
35	Supervisor II	VII	Funcionario I
36	Asesor I	VIII	Funcionario I
37	Contador General	VIII	Profesional IV
38	Especialista IV	VIII	Profesional IV
39	Jefe de OCI IV	VIII	Profesional IV
40	Supervisor I	VIII	Profesional IV
41	Tesorero	VIII	Profesional IV
42	Auditor Senior III	IX	Profesional III
43	Especialista III	IX	Profesional III
44	Jefe de OCI III	IX	Profesional III
45	Analista IV	X	Profesional II
46	Auditor Senior II	X	Profesional II
47	Ejecutor Coactivo	X	Profesional II
48	Especialista II	X	Profesional II
49	Jefe de OCI II	X	Profesional II
50	Analista III	XI	Profesional I
51	Auditor Senior I	XI	Profesional I
52	Auxiliar Coactivo	XI	Profesional I
53	Especialista I	XI	Profesional I
54	Jefe de OCI I	XI	Profesional I
55	Analista II	XII	Profesional Asistente II
56	Auditor Junior II	XII	Profesional Asistente II
57	Asistente de Gerencia III	XII	Técnico II
58	Técnico Administrativo II	XII	Técnico II
59	Analista I	XIII	Profesional Asistente I
60	Auditor Junior I	XIII	Profesional Asistente I
61	Asistente de Gerencia II	XIII	Técnico I
62	Técnico Administrativo I	XIII	Técnico I
63	Asistente Administrativo	XIV	Asistente Técnico
64	Asistente de Gerencia I	XIV	Asistente Técnico
65	Auxiliar Administrativo	XIV	Auxiliar

ANEXO 2

CARGOS DE CONFIANZA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

N°	Cargo Clasificado
01	Vicecontralor General
02	Secretario General
03	Gerente Central de Planeamiento y Control de Gestión
04	Gerente Central de Administración y Finanzas
05	Gerente Central de Calidad y Desarrollo
06	Gerente Central de Operaciones
07	Gerente de Auditoría Financiera y de Sistemas
08	Gerente de Calidad y Control Interno
09	Gerente de Control Operativo
10	Gerente de Control Producción
11	Gerente de Control Servicios
12	Gerente de Desarrollo
13	Gerente de Productos y Control Especializado
14	Gerente de Recursos Humanos
15	Gerente de Seguridad Integral
16	Gerente del Procedimiento Sancionador
17	Gerente del Sistema Nacional de Atención de Denuncias
18	Gerente de la Oficina de Coordinación Regional Centro
19	Gerente de la Oficina de Coordinación Regional Lima
20	Gerente de la Oficina de Coordinación Regional Norte
21	Gerente de la Oficina de Coordinación Regional Sur
22	Gerente del Departamento de Aseguramiento de la Calidad
23	Gerente del Departamento de Asociaciones Público Privadas
24	Gerente del Departamento de Atención al Ciudadano
25	Gerente del Departamento de Auditoría de Desempeño
26	Gerente del Departamento de Auditoría de Sistemas
27	Gerente del Departamento de Auditoría Financiera y de la Cuenta General
28	Gerente del Departamento de Comunicaciones
29	Gerente del Departamento de Control Interno
30	Gerente del Departamento de Supervisión de Órganos de Control Institucional
31	Gerente del Departamento de Cooperación y Prevención de la Corrupción
32	Gerente del Departamento de Desarrollo Económico
33	Gerente del Departamento de Finanzas
34	Gerente del Departamento de Gestión de la Calidad
35	Gerente del Departamento de Gestión de Procesos
36	Gerente del Departamento de Gestión de Proyectos
37	Gerente del Departamento de Gestión de Sociedades de Auditoría
38	Gerente del Departamento de Gestión Documentaria
39	Gerente del Departamento de Ingeniería
40	Gerente del Departamento de Logística
41	Gerente del Departamento de Medio Ambiente y Cultura
42	Gerente del Departamento de Obras
43	Gerente del Departamento de Operaciones Especiales
44	Gerente del Departamento de Presupuesto Público e Inversiones
45	Gerente del Departamento de Programas Sociales
46	Gerente del Departamento de Regulación
47	Gerente del Departamento de Relaciones Parlamentarias
48	Gerente del Departamento de Sector Agricultura
49	Gerente del Departamento de Sector Defensa
50	Gerente del Departamento de Sector Educación y Cultura
51	Gerente del Departamento de Sector Energía y Minas
52	Gerente del Departamento de Sector Infraestructura
53	Gerente del Departamento de Sector Justicia
54	Gerente del Departamento de Sector Productivo
55	Gerente del Departamento de Sector Salud y Ambiente
56	Gerente del Departamento de Sector Social
57	Gerente del Departamento de Sector Trabajo y Autónomos
58	Gerente del Departamento de Tecnologías de la Información
59	Gerente del Departamento de Verificación de Denuncias
60	Gerente del Departamento Legal
61	Director de la Escuela Nacional de Control
62	Secretario Técnico del Tribunal Superior de Responsabilidades Administrativas
63	Jefe de Administración y Compensaciones
64	Jefe de Bienestar

N°	Cargo Clasificado
65	Jefe de Desarrollo y Evaluación
66	Jefe de Imagen Institucional
67	Jefe de Planificación y Asuntos Laborales
68	Jefe de Prensa
69	Jefe de Proyectos Especiales
70	Jefe de Relaciones Parlamentarias
71	Jefe de Selección, Contratación e Integración
72	Jefe del Órgano Instructor Centro
73	Jefe del Órgano Instructor Lima
74	Jefe del Órgano Instructor Norte
75	Jefe del Órgano Instructor Sede Central
76	Jefe del Órgano Instructor Sur
77	Jefe del Órgano Sancionador
78	Asesor IV del Despacho del Vicecontralor General
79	Asesor IV del Despacho del Vicecontralor General
80	Asesor IV de la Gerencia Central de Operaciones
81	Asesor III de la Gerencia Central de Operaciones
82	Asesor III de la Gerencia Central de Operaciones
83	Asesor III de la Gerencia Central de Operaciones
84	Asesor III de la Gerencia Central de Operaciones
85	Asesor III de la Gerencia Central de Planeamiento y Control de Gestión
86	Asesor III de la Gerencia de Auditoría Financiera y de Sistemas
87	Asesor III de la Gerencia de Control Operativo
88	Asesor III de la Gerencia de Productos y Control Especializado
89	Asesor III de la Gerencia de Recursos Humanos
90	Asesor III del Departamento de Auditoría de Desempeño
91	Asesor II de Secretaría General y Asuntos Externos
92	Asesor II de la Gerencia de Control Operativo
93	Asesor II de la Gerencia de Control Operativo
94	Asesor II de la Gerencia de Control Operativo
95	Asesor II de la Gerencia de Productos y Control Especializado
96	Asesor II del Departamento de Gestión de la Calidad
97	Asesor I de la Gerencia de Control Operativo
98	Supervisor General de la Escuela Nacional de Control
99	Supervisor General de la Gerencia de Recursos Humanos
100	Supervisor General de la Gerencia del Procedimiento Sancionador
101	Supervisor General del Departamento de Asociaciones Público Privadas
102	Supervisor General del Departamento de Comunicaciones
103	Supervisor General del Departamento de Cooperación y Prevención de la Corrupción
104	Supervisor II de la Gerencia Central de Administración y Finanzas
105	Supervisor II del Departamento de Asociaciones Público Privadas
106	Supervisor II del Departamento de Ingeniería
107	Supervisor II del Departamento de Logística
108	Supervisor II del Departamento de Logística
109	Supervisor II del Departamento de Presupuesto Público e Inversiones
110	Supervisor II del Departamento de Relaciones Parlamentarias
111	Coordinador Técnico del Departamento de Cooperación y Prevención de la Corrupción
112	Coordinador Técnico del Departamento de Regulación
113	Supervisor I de la Gerencia Central de Administración y Finanzas
114	Supervisor I de la Gerencia Central de Administración y Finanzas
115	Supervisor I de la Gerencia de Recursos Humanos
116	Supervisor I de la Gerencia de Recursos Humanos
117	Supervisor I de la Gerencia de Seguridad Integral
118	Supervisor I de la Gerencia de Seguridad Integral
119	Supervisor I de la Secretaría General y Asuntos Externos
120	Supervisor I de la Secretaría General y Asuntos Externos
121	Supervisor I del Departamento de Asociaciones Público Privadas
122	Supervisor I del Departamento de Cooperación y Prevención de la Corrupción
123	Supervisor I del Departamento de Logística
124	Especialista III del Despacho del Contralor General
125	Técnico Administrativo II de la Gerencia de Seguridad Integral

ANEXO 3

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL - CAP

19 *Contraloría General de la República*

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
D100	CONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA				6	5	1	1
001	Contralor General	Contralor General	19D10020	FP	1	1	0	
002	Especialista III	Profesional III	19D10026	EC	1	1	0	1
003 / 004	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D10012	SP-AP	2	2	0	
005	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D10063	SP-AP	1	1	0	
006	Auxiliar Administrativo	Auxiliar	19D10018	SP-AP	1	0	1	
D531	GERENCIA DE SEGURIDAD INTEGRAL				19	15	4	4
007	Gerente	Funcionario III	19D53128	EC	1	1	0	1
008 / 009	Supervisor I	Profesional IV	19D53160	EC	2	2	0	2
010 / 011	Supervisor I	Profesional IV	19D53160	SP-ES	2	0	2	
012 / 013	Analista IV	Profesional II	19D53104	SP-ES	2	2	0	
014 / 015	Analista III	Profesional I	19D53103	SP-ES	2	2	0	
016	Analista II	Profesional Asistente II	19D53102	SP-ES	1	0	1	
017	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D53163	EC	1	1	0	1
018 / 020	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D53163	SP-AP	3	3	0	
021	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19D53111	SP-AP	1	1	0	
022 / 024	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D53162	SP-AP	3	2	1	
025	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19D53109	SP-AP	1	1	0	
D200	ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL				34	10	24	0
026	Gerente	Funcionario III	19D20028	SP-DS	1	1	0	
027	Jefe de Asuntos Internos	Funcionario II	19D20036	SP-EJ	1	0	1	
028	Coordinador Técnico	Funcionario I	19D20021	SP-EJ	1	1	0	
029	Supervisor II	Funcionario I	19D20061	SP-ES	1	0	1	
030 / 032	Supervisor I	Profesional IV	19D20060	SP-ES	3	1	2	
033 / 041	Especialista III	Profesional III	19D20026	SP-ES	9	4	5	
042 / 048	Auditor Senior II	Profesional II	19D20016	SP-ES	7	0	7	
049 / 056	Auditor Senior I	Profesional I	19D20015	SP-ES	8	3	5	
057 / 058	Analista II	Profesional Asistente II	19D20002	SP-ES	2	0	2	
059	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19D20011	SP-AP	1	0	1	
L100	VICECONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA				6	6	0	3
060	Vicecontralor General	Vicecontralor	19L10065	EC	1	1	0	1
061 / 062	Asesor IV	Funcionario IV	19L10006	EC	2	2	0	2
063 / 064	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L10012	SP-AP	2	2	0	
065	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19L10009	SP-AP	1	1	0	
L520	GERENCIA CENTRAL DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN				32	20	12	2
066	Gerente Central	Funcionario IV	19L52029	EC	1	1	0	1
067	Asesor III	Funcionario III	19L52007	EC	1	1	0	1
068 / 070	Supervisor II	Funcionario I	19L52061	SP-EJ	3	2	1	
071 / 076	Supervisor I	Profesional IV	19L52060	SP-ES	6	4	2	
077 / 082	Especialista III	Profesional III	19L52026	SP-ES	6	4	2	
083 / 088	Analista IV	Profesional II	19L52004	SP-ES	6	4	2	
089 / 092	Analista III	Profesional I	19L52003	SP-ES	4	0	4	
093	Analista II	Profesional Asistente II	19L52002	SP-ES	1	1	0	
094	Analista I	Profesional Asistente I	19L52001	SP-ES	1	0	1	
095	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L52012	SP-AP	1	1	0	
096	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L52063	SP-AP	1	1	0	
097	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L52062	SP-AP	1	1	0	
D300	SECRETARÍA GENERAL Y ASUNTOS EXTERNOS				11	4	7	4
098	Secretario General	Funcionario IV	19D30057	EC	1	1	0	1
099	Asesor II	Funcionario II	19D30006	EC	1	0	1	1
100	Supervisor II	Funcionario I	19D30061	SP-EJ	1	0	1	
101 / 102	Supervisor I	Profesional IV	19D30060	EC	2	0	2	2
103 / 104	Analista IV	Profesional II	19D30004	SP-ES	2	0	2	
105	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D30063	SP-AP	1	1	0	
106 / 107	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D30012	SP-AP	2	2	0	
108	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D30062	SP-AP	1	0	1	
D900	PROCURADURÍA PÚBLICA				30	22	8	0
109	Procurador Público	Funcionario III	19D90056	SP-DS	1	1	0	
110	Procurador Adjunto	Funcionario II	19D90055	SP-EJ	1	1	0	
111	Supervisor General	Funcionario II	19D90059	SP-EJ	1	1	0	
112	Supervisor II	Funcionario I	19D90061	SP-EJ	1	1	0	
113 / 116	Supervisor I	Profesional IV	19D90060	SP-ES	4	4	0	
117 / 120	Especialista III	Profesional III	19D90026	SP-ES	4	4	0	
121 / 125	Analista IV	Profesional II	19D90004	SP-ES	5	4	1	
126 / 133	Analista III	Profesional I	19D90003	SP-ES	8	4	4	
134 / 136	Analista I	Profesional Asistente I	19D90001	SP-ES	3	0	3	
137	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D90012	SP-AP	1	1	0	
138	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D90062	SP-AP	1	1	0	
D700	DEPARTAMENTO LEGAL				38	20	18	1
139	Gerente	Funcionario III	19D70028	EC	1	1	0	1
140	Supervisor General	Funcionario II	19D70059	SP-EJ	1	0	1	
141 / 143	Supervisor II	Funcionario I	19D70061	SP-EJ	3	2	1	
144 / 147	Supervisor I	Profesional IV	19D70060	SP-ES	4	0	4	
148 / 160	Especialista III	Profesional III	19D70026	SP-ES	13	7	6	
161 / 168	Analista IV	Profesional II	19D70004	SP-ES	8	3	5	
169 / 174	Analista III	Profesional I	19D70003	SP-ES	6	5	1	
175	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D70012	SP-AP	1	1	0	
176	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19D70009	SP-AP	1	1	0	

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
C380	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PARLAMENTARIAS				10	7	3	3
177	Gerente	Funcionario III	19C38028	EC	1	1	0	1
178	Jefe de Relaciones Parlamentarias	Funcionario II	19C38053	EC	1	1	0	1
179	Coordinador Técnico	Funcionario I	19C38021	SP-EJ	1	1	0	
180	Supervisor II	Funcionario I	19C38061	EC	1	1	0	1
181	Supervisor I	Profesional IV	19C38060	SP-ES	1	0	1	
182 / 183	Analista IV	Profesional II	19C38004	SP-ES	2	0	2	
184	Analista III	Profesional I	19C38003	SP-ES	1	1	0	
185	Analista II	Profesional Asistente II	19C38002	SP-ES	1	1	0	
186	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19C38011	SP-AP	1	1	0	
D320	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DOCUMENTARIA				74	48	26	1
187	Gerente	Funcionario III	19D32028	EC	1	1	0	1
188 / 191	Analista IV	Profesional II	19D32004	SP-ES	4	2	2	
192 / 195	Analista III	Profesional I	19D32003	SP-ES	4	0	4	
196 / 215	Analista II	Profesional Asistente II	19D32002	SP-ES	20	14	6	
216 / 243	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D32063	SP-AP	28	21	7	
244	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D32012	SP-AP	1	1	0	
245 / 256	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D32062	SP-AP	12	9	3	
257 / 260	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19D32009	SP-AP	4	0	4	
C370	DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN Y PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN				45	39	6	4
261	Gerente	Funcionario III	19C37028	EC	1	1	0	1
262	Asesor IV	Funcionario IV	19C37008	SP-EJ	1	1	0	
263	Asesor III	Funcionario III	19C37007	SP-EJ	1	1	0	
264	Supervisor General	Funcionario II	19C37059	EC	1	0	1	1
265	Supervisor II	Funcionario I	19C37061	EC	1	0	1	1
266	Supervisor II	Funcionario I	19C37061	SP-EJ	1	1	0	
267	Supervisor I	Profesional IV	19C37060	EC	1	0	1	1
268 / 271	Supervisor I	Profesional IV	19C37060	SP-ES	4	4	0	
272 / 280	Especialista III	Profesional III	19C37026	SP-ES	9	9	0	
281 / 286	Analista IV	Profesional II	19C37004	SP-ES	6	5	1	
287 / 291	Analista III	Profesional I	19C37003	SP-ES	5	5	0	
292 / 294	Analista II	Profesional Asistente II	19C37002	SP-ES	3	3	0	
295 / 296	Analista I	Profesional Asistente I	19C37001	SP-ES	2	1	1	
297 / 298	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C37012	SP-AP	2	2	0	
299 / 300	Técnico Administrativo II	Técnico II	19C37063	SP-AP	2	1	1	
301 / 302	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19C37009	SP-AP	2	2	0	
303 / 305	Auxiliar Administrativo	Auxiliar	19C37018	SP-AP	3	3	0	
C400	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES				20	15	5	5
306	Gerente	Funcionario III	19C40028	EC	1	1	0	1
307	Jefe de Imagen Institucional	Funcionario II	19C40039	EC	1	1	0	1
308	Jefe de Prensa	Funcionario II	19C40051	EC	1	1	0	1
309	Jefe de Proyectos Especiales	Funcionario II	19C40052	EC	1	1	0	1
310	Supervisor General	Funcionario II	19C40059	EC	1	1	0	1
311	Supervisor I	Profesional IV	19C40060	SP-ES	1	1	0	
312 / 313	Especialista III	Profesional III	19C40026	SP-ES	2	0	2	
314 / 315	Analista III	Profesional I	19C40003	SP-ES	2	0	2	
316	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C40012	SP-AP	1	1	0	
317 / 321	Técnico Administrativo II	Técnico II	19C40063	SP-AP	5	4	1	
322 / 325	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C40062	SP-AP	4	4	0	
E200	GERENCIA DEL PROCEDIMIENTO SANCIONADOR				5	3	2	2
326	Gerente	Funcionario III	19E20028	EC	1	1	0	1
327	Supervisor General	Funcionario II	19E20059	EC	1	0	1	1
328	Especialista II	Profesional II	19E20025	SP-ES	1	0	1	
329	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19E20012	SP-AP	1	1	0	
330	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19E20009	SP-AP	1	1	0	
E210	ÓRGANO INSTRUCTOR				18	12	6	1
331	Jefe de Órgano	Funcionario III	19E21049	EC	1	1	0	1
332 / 333	Supervisor II	Funcionario I	19E21061	SP-EJ	2	2	0	
334 / 338	Especialista IV	Profesional IV	19E21027	SP-ES	5	0	5	
339 / 345	Especialista II	Profesional II	19E21025	SP-ES	7	7	0	
346	Especialista I	Profesional I	19E21024	SP-ES	1	0	1	
347	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19E21011	SP-AP	1	1	0	
348	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19E21009	SP-AP	1	1	0	
E220	ÓRGANO SANCIONADOR				15	8	7	1
349	Jefe de Órgano	Funcionario III	19E22049	EC	1	1	0	1
350 / 352	Supervisor II	Funcionario I	19E22061	SP-EJ	3	3	0	
353 / 356	Especialista IV	Profesional IV	19E22027	SP-ES	4	0	4	
357	Especialista III	Profesional III	19E22026	SP-ES	1	1	0	
358 / 360	Especialista II	Profesional II	19E22025	SP-ES	3	1	2	
361	Especialista I	Profesional I	19E22024	SP-ES	1	1	0	
362	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19E22011	SP-AP	1	0	1	
363	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19E22009	SP-AP	1	1	0	
C200	GERENCIA CENTRAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				16	10	6	4
364	Gerente Central	Funcionario IV	19C20029	EC	1	1	0	1
365	Supervisor II	Funcionario I	19C20061	EC	1	1	0	1
366 / 367	Supervisor II	Funcionario I	19C20061	SP-EJ	2	1	1	
368 / 369	Supervisor I	Profesional IV	19C20060	EC	2	0	2	2
370	Supervisor I	Profesional IV	19C20060	SP-ES	1	1	0	
371	Especialista III	Profesional III	19C20026	SP-ES	1	0	1	
372	Analista IV	Profesional II	19C20004	SP-ES	1	0	1	
373	Analista III	Profesional I	19C20003	SP-ES	1	0	1	
374 / 375	Técnico Administrativo II	Técnico II	19C20063	SP-AP	2	2	0	
376	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C20012	SP-AP	1	1	0	
377 / 379	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C20062	SP-AP	3	3	0	

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
D510	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS				72	34	38	10
380	Gerente de Recursos Humanos	Funcionario IV	19D51034	EC	1	1	0	1
381	Asesor III	Funcionario III	19D51007	EC	1	0	1	1
382	Jefe de Planificación y Asuntos Laborales	Funcionario II	19D51050	EC	1	0	1	1
383	Jefe de Desarrollo y Evaluación	Funcionario II	19D51038	EC	1	1	0	1
384	Jefe de Selección, Contratación e Integración	Funcionario II	19D51054	EC	1	0	1	1
385	Jefe de Administración y Compensaciones	Funcionario II	19D51035	EC	1	1	0	1
386	Supervisor General	Funcionario II	19D51059	EC	1	0	1	1
387	Jefe de Bienestar	Funcionario I	19D51037	EC	1	1	0	1
388	Supervisor II	Funcionario I	19D51061	SP-EJ	1	0	1	
389 / 390	Supervisor I	Profesional IV	19D51060	EC	2	1	1	2
391 / 395	Supervisor I	Profesional IV	19D51060	SP-ES	5	3	2	
396 / 404	Especialista III	Profesional III	19D51026	SP-ES	9	6	3	
405 / 415	Analista IV	Profesional II	19D51004	SP-ES	11	8	3	
416 / 433	Analista III	Profesional I	19D51003	SP-ES	18	8	10	
434 / 436	Analista II	Profesional Asistente II	19D51002	SP-ES	3	0	3	
437	Analista I	Profesional Asistente I	19D51001	SP-ES	1	0	1	
438	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D51012	SP-AP	1	1	0	
439 / 444	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D51063	SP-AP	6	2	4	
445	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19D51011	SP-AP	1	0	1	
446 / 449	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D51062	SP-AP	4	1	3	
450 / 451	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19D51009	SP-AP	2	0	2	
D520	DEPARTAMENTO DE FINANZAS				27	17	10	1
452	Gerente	Funcionario III	19D52028	EC	1	1	0	1
453	Coordinador Técnico	Funcionario I	19D52021	SP-EJ	1	1	0	
454	Contador General	Profesional IV	19D52019	SP-ES	1	1	0	
455	Tesorero	Profesional IV	19D52064	SP-ES	1	1	0	
456	Supervisor I	Profesional IV	19D52060	SP-ES	1	0	1	
457 / 460	Especialista III	Profesional III	19D52026	SP-ES	4	3	1	
461 / 464	Analista IV	Profesional II	19D52004	SP-ES	4	2	2	
465	Ejecutor Coactivo	Profesional II	19D52023	SP-ES	1	0	1	
466	Auxiliar Coactivo	Profesional I	19D52018	SP-ES	1	0	1	
467 / 468	Analista III	Profesional I	19D52003	SP-ES	2	2	0	
469 / 470	Analista II	Profesional Asistente II	19D52002	SP-ES	2	1	1	
471 / 473	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D52063	SP-AP	3	3	0	
474	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D52012	SP-AP	1	1	0	
475 / 478	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D52062	SP-AP	4	1	3	
D530	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA				39	24	15	4
479	Gerente	Funcionario III	19D53028	EC	1	1	0	1
480 / 481	Supervisor II	Funcionario I	19D53061	EC	2	2	0	2
482	Supervisor II	Funcionario I	19D53061	SP-EJ	1	0	1	
483	Supervisor I	Profesional IV	19D53060	EC	1	0	1	1
484 / 486	Supervisor I	Profesional IV	19D53060	SP-ES	3	3	0	
487 / 488	Especialista III	Profesional III	19D53026	SP-ES	2	1	1	
489 / 493	Analista IV	Profesional II	19D53004	SP-ES	5	2	3	
494 / 496	Analista III	Profesional I	19D53003	SP-ES	3	0	3	
497 / 499	Analista II	Profesional Asistente II	19D53002	SP-ES	3	2	1	
500 / 503	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D53063	SP-AP	4	4	0	
504	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D53012	SP-AP	1	1	0	
505 / 515	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D53062	SP-AP	11	7	4	
516 / 517	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19D53009	SP-AP	2	1	1	
D600	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN				67	48	19	1
518	Gerente	Funcionario III	19D60028	EC	1	1	0	1
519	Asesor III	Funcionario III	19D60007	SP-EJ	1	0	1	
520 / 523	Supervisor II	Funcionario I	19D60061	SP-EJ	4	0	4	
524	Supervisor I	Profesional IV	19D60060	SP-ES	1	1	0	
525 / 529	Especialista III	Profesional III	19D60026	SP-ES	5	5	0	
530 / 537	Analista IV	Profesional II	19D60004	SP-ES	8	8	0	
538 / 562	Analista III	Profesional I	19D60003	SP-ES	25	15	10	
563 / 565	Analista II	Profesional Asistente II	19D60002	SP-ES	3	3	0	
566	Analista I	Profesional Asistente I	19D60001	SP-ES	1	1	0	
567 / 581	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D60063	SP-AP	15	12	3	
582	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D60012	SP-AP	1	1	0	
583 / 584	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D60062	SP-AP	2	1	1	
D530	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA				29	14	15	2
585	Gerente	Funcionario III	19D53828	EC	1	1	0	1
586	Supervisor II	Funcionario I	19D53861	EC	1	1	0	1
587 / 589	Supervisor II	Funcionario I	19D53861	SP-EJ	3	3	0	
590 / 592	Supervisor I	Profesional IV	19D53860	SP-ES	3	1	2	
593 / 595	Especialista III	Profesional III	19D53826	SP-ES	3	2	1	
596	Analista IV	Profesional II	19D53804	SP-ES	1	1	0	
597 / 598	Analista III	Profesional I	19D53803	SP-ES	2	0	2	
599 / 601	Analista II	Profesional Asistente II	19D53802	SP-ES	3	1	2	
602 / 603	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D53863	SP-AP	2	0	2	
604	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D53812	SP-AP	1	1	0	
605 / 607	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D53862	SP-AP	3	0	3	
608 / 613	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19D53809	SP-AP	6	3	3	

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
L150	GERENCIA CENTRAL DE CALIDAD Y DESARROLLO				8	4	4	1
614	Gerente Central	Funcionario IV	19L15029	EC	1	1	0	1
615 / 617	Supervisor General	Funcionario II	19L15059	SP-EJ	3	0	3	
618 / 618	Especialista III	Profesional III	19L15026	SP-ES	1	0	1	
619	Analista III	Profesional I	19L15003	SP-ES	1	1	0	
620	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L15012	SP-AP	1	1	0	
621	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L15063	SP-AP	1	1	0	
L155	GERENCIA DE CALIDAD Y CONTROL INTERNO				6	0	6	1
622	Gerente	Funcionario III	19L15528	EC	1	0	1	1
623 / 624	Supervisor I	Profesional IV	19L15560	SP-ES	2	0	2	
625	Analista III	Profesional I	19L15503	SP-ES	1	0	1	
626	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L15512	SP-AP	1	0	1	
627	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L15563	SP-AP	1	0	1	
L156	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				8	5	3	2
628	Gerente	Funcionario III	19L15628	EC	1	0	1	1
629	Asesor II	Funcionario II	19L15606	EC	1	1	0	1
630	Supervisor II	Funcionario I	19L15661	SP-EJ	1	1	0	
631 / 632	Supervisor I	Profesional IV	19L15660	SP-ES	2	2	0	
633 / 635	Especialista III	Profesional III	19L15626	SP-ES	3	1	2	
L157	DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD				15	1	14	1
636	Gerente	Funcionario III	19L15728	EC	1	1	0	1
637 / 638	Supervisor II	Funcionario I	19L15761	SP-EJ	2	0	2	
639 / 642	Supervisor I	Profesional IV	19L15760	SP-ES	4	0	4	
643 / 646	Especialista III	Profesional III	19L15726	SP-ES	4	0	4	
647 / 650	Especialista II	Profesional II	19L15725	SP-ES	4	0	4	
L158	DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO				10	1	9	1
651	Gerente	Funcionario III	19L15828	EC	1	0	1	1
652 / 653	Supervisor II	Funcionario I	19L15861	SP-EJ	2	1	1	
654 / 654	Supervisor I	Profesional IV	19L15860	SP-ES	1	0	1	
655 / 657	Especialista III	Profesional III	19L15826	SP-ES	3	0	3	
658 / 659	Especialista II	Profesional II	19L15825	SP-ES	2	0	2	
660	Analista I	Profesional Asistente I	19L15801	SP-ES	1	0	1	
L500	GERENCIA DE DESARROLLO				8	8	0	1
661	Gerente	Funcionario III	19L50028	EC	1	1	0	1
662	Supervisor I	Profesional IV	19L50060	SP-ES	1	1	0	
663	Especialista III	Profesional III	19L50026	SP-ES	1	1	0	
664 / 665	Analista IV	Profesional II	19L50004	SP-ES	2	2	0	
666	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L50012	SP-AP	1	1	0	
667	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L50063	SP-AP	1	1	0	
668	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L50062	SP-AP	1	1	0	
C321	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROCESOS				25	14	11	1
669	Gerente	Funcionario III	19C32128	EC	1	0	1	1
670	Asesor III	Funcionario III	19C32107	SP-EJ	1	1	0	
671	Supervisor I	Profesional IV	19C32160	SP-ES	1	1	0	
672 / 676	Analista IV	Profesional II	19C32104	SP-ES	5	5	0	
677 / 678	Analista III	Profesional I	19C32103	SP-ES	2	2	0	
679 / 690	Analista II	Profesional Asistente II	19C32102	SP-ES	12	2	10	
691 / 693	Analista I	Profesional Asistente I	19C32101	SP-ES	3	3	0	
C322	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS				19	14	5	1
694	Gerente	Funcionario III	19C32228	EC	1	1	0	1
695	Coordinador Técnico	Funcionario I	19C32221	SP-EJ	1	1	0	
696 / 699	Supervisor II	Funcionario I	19C32261	SP-EJ	4	3	1	
700 / 704	Supervisor I	Profesional IV	19C32260	SP-ES	5	4	1	
705 / 707	Especialista III	Profesional III	19C32226	SP-ES	3	2	1	
708 / 709	Analista IV	Profesional II	19C32204	SP-ES	2	1	1	
710	Analista III	Profesional I	19C32203	SP-ES	1	1	0	
711	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19C32211	SP-AP	1	0	1	
712	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C32262	SP-AP	1	1	0	
C312	DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN				10	8	2	2
713	Gerente	Funcionario III	19C31228	EC	1	1	0	1
714	Asesor IV	Funcionario IV	19C31208	SP-EJ	1	1	0	
715	Coordinador Técnico	Funcionario I	19C31221	EC	1	1	0	
716 / 717	Supervisor I	Profesional IV	19C31260	SP-ES	2	1	1	
718 / 721	Especialista III	Profesional III	19C31226	SP-ES	4	3	1	
722	Analista IV	Profesional II	19C31204	SP-ES	1	1		
D400	ESCUELA NACIONAL DE CONTROL				42	24		
723	Director	Funcionario III	19D40022	EC	1	0		
724	Supervisor General	Funcionario II	19D40059	EC	1	0		
725 / 726	Supervisor I	Profesional IV	19D40060	SP-ES	2			
727 / 729	Especialista III	Profesional III	19D40026	SP-ES	3			
730 / 734	Analista IV	Profesional II	19D40004	SP-ES	5			
735 / 738	Analista III	Profesional I	19D40003	SP-ES	4			
739 / 740	Analista II	Profesional Asistente II	19D40002	SP-ES	2			
741 / 744	Analista I	Profesional Asistente I	19D40001	SP-ES				
745 / 751	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D40063	SP-AP				
752	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D40012	SP-AP				
753 / 760	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D40062	SP-AP				
761 / 764	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19D40009	SP-A				

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
C900	GERENCIA DE PRODUCTOS Y CONTROL ESPECIALIZADO				25	8	17	3
765	Gerente de Productos y Control Especializado	Funcionario IV	19C90033	EC	1	1	0	1
766	Asesor III	Funcionario III	19C90007	EC	1	0	1	1
767	Asesor II	Funcionario II	19C90006	EC	1	1	0	1
768	Supervisor General	Funcionario II	19C90059	SP-EJ	1	0	1	
769 / 770	Supervisor II	Funcionario I	19C90061	SP-EJ	2	0	2	
771 / 772	Supervisor I	Profesional IV	19C90060	SP-ES	2	1	1	
773 / 778	Auditor Senior III	Profesional III	19C90017	SP-ES	6	2	4	
779 / 783	Auditor Senior II	Profesional II	19C90016	SP-ES	5	2	3	
784 / 787	Auditor Senior I	Profesional I	19C90015	SP-ES	4	1	3	
788	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C90012	SP-AP	1	0	1	
789	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C90062	SP-AP	1	0	1	
L555	DEPARTAMENTO DE OBRAS				88	69	19	1
790	Gerente	Funcionario III	19L55528	EC	1	1	0	1
791 / 793	Supervisor General	Funcionario II	19L55559	SP-EJ	3	2	1	
794	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L55521	SP-EJ	1	1	0	
795 / 800	Supervisor II	Funcionario I	19L55561	SP-EJ	6	6	0	
801 / 812	Supervisor I	Profesional IV	19L55560	SP-ES	12	6	6	
813 / 829	Auditor Senior III	Profesional III	19L55517	SP-ES	17	15	2	
830 / 862	Auditor Senior II	Profesional II	19L55516	SP-ES	33	27	6	
863 / 872	Auditor Senior I	Profesional I	19L55515	SP-ES	10	9	1	
873 / 875	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L55514	SP-ES	3	0	3	
876	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L55512	SP-AP	1	1	0	
877	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L55562	SP-AP	1	1	0	
C395	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO PÚBLICO E INVERSIONES				39	24	15	2
878	Gerente	Funcionario III	19C39528	EC	1	1	0	1
879	Asesor III	Funcionario III	19C39507	SP-EJ	1	1	0	
880	Supervisor General	Funcionario II	19C39559	SP-EJ	1	1	0	
881	Supervisor II	Funcionario I	19C39561	EC	1	0	1	1
882 / 883	Supervisor I	Profesional IV	19C39560	SP-ES	2	1	1	
884 / 890	Auditor Senior III	Profesional III	19C39517	SP-ES	7	4	3	
891 / 898	Auditor Senior II	Profesional II	19C39516	SP-ES	8	7	1	
899 / 902	Auditor Senior I	Profesional I	19C39515	SP-ES	4	4	0	
903 / 909	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C39514	SP-ES	7	2	5	
910 / 912	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19C39513	SP-ES	3	0	3	
913	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19C39511	SP-AP	1	1	0	
914 / 915	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C39562	SP-AP	2	2	0	
916	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19C39509	SP-AP	1	0	1	
C460	DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS SOCIALES				37	20	17	1
917	Gerente	Funcionario III	19C46028	EC	1	1	0	1
918	Supervisor I	Profesional IV	19C46060	SP-ES	1	0	1	
919 / 922	Auditor Senior III	Profesional III	19C46017	SP-ES	4	3	1	
923 / 929	Auditor Senior II	Profesional II	19C46016	SP-ES	7	2	5	
930 / 939	Auditor Senior I	Profesional I	19C46015	SP-ES	10	9	1	
940 / 948	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C46014	SP-ES	9	4	5	
949 / 950	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19C46013	SP-ES	2	0	2	
951	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C46012	SP-AP	1	1	0	
952 / 953	Técnico Administrativo II	Técnico II	19C46063	SP-AP	2	0	2	
L360	DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE Y CULTURA				38	25	13	1
954	Gerente	Funcionario III	19L36028	EC	1	1	0	1
955	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L36021	SP-EJ	1	1	0	
956 / 960	Supervisor I	Profesional IV	19L36060	SP-ES	5	4	1	
961 / 963	Auditor Senior III	Profesional III	19L36017	SP-ES	3	2	1	
964 / 971	Auditor Senior II	Profesional II	19L36016	SP-ES	8	6	2	
972 / 989	Auditor Senior I	Profesional I	19L36015	SP-ES	18	10	8	
990	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L36011	SP-AP	1	0	1	
991	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L36062	SP-AP	1	1	0	
L215	DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO				25	8	17	2
992	Gerente	Funcionario III	19L21528	EC	1	1	0	1
993	Asesor III	Funcionario III	19L21507	EC	1	0	1	1
994	Supervisor II	Funcionario I	19L21561	SP-EJ	1	1	0	
995 / 996	Supervisor I	Profesional IV	19L21560	SP-ES	2	0	2	
997 / 1002	Auditor Senior III	Profesional III	19L21517	SP-ES	6	2	4	
1003 / 1008	Auditor Senior II	Profesional II	19L21516	SP-ES	6	2	4	
1009 / 1014	Auditor Senior I	Profesional I	19L21515	SP-ES	6	2	4	
1015	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L21512	SP-AP	1	0	1	
1016	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L36062	SP-AP	1	0	1	
C920	DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS				13	0	13	4
1017	Gerente	Funcionario III	19C92028	EC	1	0	1	1
1018	Supervisor General	Funcionario II	19C92059	EC	1	0	1	1
1019	Supervisor II	Funcionario I	19C92061	EC	1	0	1	1
1020 / 1020	Supervisor I	Profesional IV	19C92060	EC	1	0	1	1
1021 / 1024	Auditor Senior III	Profesional III	19C92017	SP-ES	4	0	4	
1025 / 1027	Auditor Senior II	Profesional II	19C92016	SP-ES	3	0	3	
1028	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C92012	SP-AP	1	0	1	
1029	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C92062	SP-AP	1	0	1	

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Cargo Remunerativo	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
D110	GERENCIA CENTRAL DE OPERACIONES				24	17	7	5
1030	Gerente Central	Funcionario IV	19D11029	EC	1	1	0	1
1031	Asesor IV	Funcionario IV	19D11008	EC	1	1	0	1
1032 / 1035	Asesor III	Funcionario III	19D11007	EC	4	3	1	4
1036 / 1037	Supervisor II	Funcionario I	19D11061	SP-EJ	2	2	0	
1038 / 1042	Supervisor I	Profesional IV	19D11060	SP-ES	5	4	1	
1043 / 1046	Auditor Senior III	Profesional III	19D11017	SP-ES	4	0	4	
1047 / 1048	Auditor Senior II	Profesional II	19D11016	SP-ES	2	2	0	
1049	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D11012	SP-AP	1	0	1	
1050	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D11063	SP-AP	1	1	0	
1051	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19D11011	SP-AP	1	1	0	
1052 / 1053	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D11062	SP-AP	2	2	0	
L301	GERENCIA DE CONTROL PRODUCCIÓN				17	7	10	1
1054	Gerente de Control Producción	Funcionario IV	19L30131	EC	1	1	0	1
1055	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L30121	SP-EJ	1	1	0	
1056 / 1058	Supervisor I	Profesional IV	19L30160	SP-ES	3	0	3	
1059 / 1064	Auditor Senior III	Profesional III	19L30117	SP-ES	6	1	5	
1065 / 1066	Auditor Senior II	Profesional II	19L30116	SP-ES	2	1	1	
1067	Auditor Senior I	Profesional I	19L30115	SP-ES	1	0	1	
1068	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L30163	SP-AP	1	1	0	
1069	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L30112	SP-AP	1	1	0	
1070	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L30162	SP-AP	1	1	0	
L332	DEPARTAMENTO DE SECTOR AGRICULTURA				20	5	15	1
1071	Gerente	Funcionario III	19L33228	EC	1	0	1	1
1072	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L33221	SP-EJ	1	1	0	
1073 / 1073	Supervisor II	Funcionario I	19L33261	SP-EJ	1	0	1	
1074 / 1075	Supervisor I	Profesional IV	19L33260	SP-ES	2	1	1	
1076 / 1077	Auditor Senior III	Profesional III	19L33217	SP-ES	2	0	2	
1078 / 1080	Auditor Senior II	Profesional II	19L33216	SP-ES	3	1	2	
1081 / 1086	Auditor Senior I	Profesional I	19L33215	SP-ES	6	1	5	
1087	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L33214	SP-ES	1	0	1	
1088	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L33213	SP-ES	1	0	1	
1089	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L33212	SP-AP	1	1	0	
1090	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L33262	SP-AP	1	0	1	
L320	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO				46	26	20	1
1091	Gerente	Funcionario III	19L32028	EC	1	0	1	1
1092	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L32021	SP-EJ	1	1	0	
1093 / 1095	Supervisor II	Funcionario I	19L32061	SP-ES	3	2	1	
1096 / 1103	Supervisor I	Profesional IV	19L32060	SP-ES	8	3	5	
1104 / 1113	Auditor Senior III	Profesional III	19L32017	SP-ES	10	4	6	
1114 / 1120	Auditor Senior II	Profesional II	19L32016	SP-ES	7	4	3	
1121 / 1133	Auditor Senior I	Profesional I	19L32015	SP-ES	13	11	2	
1134	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L32014	SP-ES	1	0	1	
1135	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L32012	SP-AP	1	1	0	
1136	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19L32009	SP-AP	1	0	1	
L333	DEPARTAMENTO DE SECTOR ENERGÍA Y MINAS				34	6	28	1
1137	Gerente	Funcionario III	19L33328	EC	1	0	1	1
1138	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L33321	SP-EJ	1	0	1	
1139 / 1139	Supervisor II	Funcionario I	19L33361	SP-EJ	1	0	1	
1140 / 1143	Supervisor I	Profesional IV	19L33360	SP-ES	4	2	2	
1144 / 1147	Auditor Senior III	Profesional III	19L33317	SP-ES	4	1	3	
1148 / 1154	Auditor Senior II	Profesional II	19L33316	SP-ES	7	2	5	
1155 / 1164	Auditor Senior I	Profesional I	19L33315	SP-ES	10	1	9	
1165 / 1166	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L33314	SP-ES	2	0	2	
1167 / 1168	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L33313	SP-ES	2	0	2	
1169	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L33312	SP-AP	1	0	1	
1170	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L33362	SP-AP	1	0	1	
L331	DEPARTAMENTO DE SECTOR INFRAESTRUCTURA				48	10	38	1
1171	Gerente	Funcionario III	19L33128	EC	1	0	1	1
1172	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L33121	SP-EJ	1	0	1	
1173 / 1174	Supervisor II	Funcionario I	19L33161	SP-EJ	2	1	1	
1175 / 1182	Supervisor I	Profesional IV	19L33160	SP-ES	8	1	7	
1183 / 1189	Auditor Senior III	Profesional III	19L33117	SP-ES	7	1	6	
1190 / 1197	Auditor Senior II	Profesional II	19L33116	SP-ES	8	3	5	
1198 / 1213	Auditor Senior I	Profesional I	19L33115	SP-ES	16	3	13	
1214 / 1214	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L33114	SP-ES	1	0	1	
1215	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L33113	SP-ES	1	0	1	
1216	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L33112	SP-AP	1	0	1	
1218	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L33162	SP-AP	2	1	1	
L330	DEPARTAMENTO DE SECTOR PRODUCTIVO				18	3	15	1
1219	Gerente	Funcionario III	19L33026	EC	1	0	1	1
1220	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L33021	SP-EJ	1	0	1	
1221	Supervisor II	Funcionario I	19L33061	SP-EJ	1	0	1	
1222 / 1223	Supervisor I	Profesional IV	19L33060	SP-ES	2	0	2	
1224 / 1225	Auditor Senior III	Profesional III	19L33017	SP-ES	2	2	0	
1226 / 1227	Auditor Senior II	Profesional II	19L33016	SP-ES	2	0	2	
1228 / 1232	Auditor Senior I	Profesional I	19L33015	SP-ES	5	1	4	
1233 / 1233	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L33014	SP-ES	1	0	1	
1234	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L33013	SP-ES	1	0	1	
1235	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L33012	SP-AP	1	0	1	
1236	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L33062	SP-AP	1	0	1	

N°	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
L302	GERENCIA DE CONTROL SERVICIOS				17	1	16	1
1237	Gerente de Control Servicios	Funcionario IV	19L30232	EC	1	0	1	1
1238	Supervisor II	Funcionario I	19L30261	SP-EJ	1	1	0	
1239 / 1241	Supervisor I	Profesional IV	19L30260	SP-ES	3	0	3	
1242 / 1248	Auditor Senior III	Profesional III	19L30217	SP-ES	7	0	7	
1249	Auditor Senior II	Profesional II	19L30216	SP-ES	1	0	1	
1250	Auditor Senior I	Profesional I	19L30215	SP-ES	1	0	1	
1251	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L30263	SP-AP	1	0	1	
1252	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L30212	SP-AP	1	0	1	
1253	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L30262	SP-AP	1	0	1	
L316	DEPARTAMENTO DE SECTOR SALUD Y AMBIENTE				48	40	8	1
1254	Gerente	Funcionario III	19L31628	EC	1	1	0	1
1255	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L31621	SP-EJ	1	0	1	
1256 / 1257	Supervisor II	Funcionario I	19L31661	SP-EJ	2	2	0	
1258 / 1261	Supervisor I	Profesional IV	19L31660	SP-ES	4	1	3	
1262 / 1267	Auditor Senior III	Profesional III	19L31617	SP-ES	6	5	1	
1268 / 1294	Auditor Senior II	Profesional II	19L31616	SP-ES	27	27	0	
1295 / 1297	Auditor Senior I	Profesional I	19L31615	SP-ES	3	2	1	
1298 / 1298	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L31614	SP-ES	1	0	1	
1299 / 1299	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L31613	SP-ES	1	0	1	
1300	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L31612	SP-AP	1	1	0	
1301	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L31662	SP-AP	1	1	0	
L317	DEPARTAMENTO DE SECTOR EDUCACIÓN Y CULTURA				34	11	23	1
1302	Gerente	Funcionario III	19L31728	EC	1	0	1	1
1303	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L31721	SP-EJ	1	0	1	
1304	Supervisor II	Funcionario I	19L31761	SP-EJ	1	1	0	
1305 / 1308	Supervisor I	Profesional IV	19L31760	SP-ES	4	1	3	
1309 / 1312	Auditor Senior III	Profesional III	19L31717	SP-ES	4	1	3	
1313 / 1318	Auditor Senior II	Profesional II	19L31716	SP-ES	6	4	2	
1319 / 1329	Auditor Senior I	Profesional I	19L31715	SP-ES	11	4	7	
1330 / 1331	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L31714	SP-ES	2	0	2	
1332 / 1333	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L31713	SP-ES	2	0	2	
1334	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L31712	SP-AP	1	0	1	
1335	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L31762	SP-AP	1	0	1	
L340	DEPARTAMENTO DE SECTOR DEFENSA				48	41	7	1
1336	Gerente	Funcionario III	19L34028	EC	1	1	0	1
1337	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L34021	SP-EJ	1	1	0	
1338 / 1338	Supervisor II	Funcionario I	19L34061	SP-ES	1	0	1	
1339 / 1345	Supervisor I	Profesional IV	19L34060	SP-ES	7	6	1	
1346 / 1353	Auditor Senior III	Profesional III	19L34017	SP-ES	8	7	1	
1354 / 1361	Auditor Senior II	Profesional II	19L34016	SP-ES	8	7	1	
1362 / 1379	Auditor Senior I	Profesional I	19L34015	SP-ES	18	17	1	
1380 / 1380	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L34014	SP-ES	1	0	1	
1381 / 1381	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L34013	SP-ES	1	0	1	
1382	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L34012	SP-AP	1	1	0	
1383	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L34062	SP-AP	1	1	0	
L350	DEPARTAMENTO DE SECTOR JUSTICIA				26	4	22	1
1384	Gerente	Funcionario III	19L35028	EC	1	0	1	1
1385	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L35021	SP-EJ	1	0	1	
1386	Supervisor II	Funcionario I	19L35061	SP-EJ	1	0	1	
1387 / 1389	Supervisor I	Profesional IV	19L35060	SP-ES	3	0	3	
1390 / 1392	Auditor Senior III	Profesional III	19L35017	SP-ES	3	0	3	
1393 / 1397	Auditor Senior II	Profesional II	19L35016	SP-ES	5	2	3	
1398 / 1405	Auditor Senior I	Profesional I	19L35015	SP-ES	8	1	7	
1406	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L35014	SP-ES	1	1	0	
1407	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L35013	SP-ES	1	0	1	
1408	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L35012	SP-AP	1	0	1	
1409	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L35062	SP-AP	1	0	1	
L315	DEPARTAMENTO DE SECTOR SOCIAL				22	6	16	1
1410	Gerente	Funcionario III	19L31528	EC	1	0	1	1
1411	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L31521	SP-EJ	1	0	1	
1412	Supervisor II	Funcionario I	19L31561	SP-EJ	1	0	1	
1413 / 1414	Supervisor I	Profesional IV	19L31560	SP-ES	2	1	1	
1417	Auditor Senior III	Profesional III	19L31517	SP-ES	3	2	1	
1418 / 1420	Auditor Senior II	Profesional II	19L31516	SP-ES	3	1	2	
1421 / 1427	Auditor Senior I	Profesional I	19L31515	SP-ES	7	2	5	
1428 / 1428	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L31514	SP-ES	1	0	1	
1429	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L31513	SP-ES	1	0	1	
1430	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L31512	SP-AP	1	0	1	
1431	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L31562	SP-AP	1	0	1	
L351	DEPARTAMENTO DE SECTOR TRABAJO Y AUTÓNOMOS				32	22	10	1
1432	Gerente	Funcionario III	19L35128	EC	1	1	0	1
1433	Coordinador Técnico	Funcionario I	19L35121	SP-EJ	1	0	1	
1434	Supervisor II	Funcionario I	19L35161	SP-EJ	1	0	1	
1435 / 1442	Supervisor I	Profesional IV	19L35160	SP-ES	8	8	0	
1443 / 1445	Auditor Senior III	Profesional III	19L35117	SP-ES	3	3	0	
1446 / 1449	Auditor Senior II	Profesional II	19L35116	SP-ES	4	3	1	
1450 / 1459	Auditor Senior I	Profesional I	19L35115	SP-ES	10	5	5	
1460 / 1460	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L35114	SP-ES	1	0	1	
1461	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19L35113	SP-ES	1	0	1	
1462	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L35112	SP-AP	1	1	0	
1463	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L35162	SP-AP	1	1	0	

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
C500	GERENCIA DE AUDITORÍA FINANCIERA Y DE SISTEMAS				7	2	5	2
1464	Gerente de Auditoría Financiera y de Sistemas	Funcionario IV	19C50030	EC	1	1	0	1
1465	Asesor III	Funcionario III	19C50007	EC	1	0	1	1
1466	Supervisor General	Funcionario II	19C50059	SP-EJ	1	0	1	
1467	Supervisor II	Funcionario I	19C50061	SP-EJ	1	0	1	
1468	Supervisor I	Profesional IV	19C50060	SP-ES	1	0	1	
1469	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C50012	SP-AP	1	1	0	
1470	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C50062	SP-AP	1	0	1	
L510	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE SOCIEDADES DE AUDITORÍA				27	12	15	1
1471	Gerente	Funcionario III	19L51028	EC	1	1	0	1
1472	Supervisor II	Funcionario I	19L51061	SP-EJ	1	0	1	
1473 / 1477	Supervisor I	Profesional IV	19L51060	SP-ES	5	1	4	
1478 / 1479	Auditor Senior III	Profesional III	19L51017	SP-ES	2	2	0	
1480 / 1484	Auditor Senior II	Profesional II	19L51016	SP-ES	5	4	1	
1485 / 1490	Auditor Senior I	Profesional I	19L51015	SP-ES	6	1	5	
1491 / 1494	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L51014	SP-ES	4	0	4	
1495 / 1495	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L51063	SP-AP	1	1	0	
1496	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L51012	SP-AP	1	1	0	
1497	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L51062	SP-AP	1	1	0	
C520	DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA FINANCIERA Y DE LA CUENTA GENERAL				51	26	25	1
1498	Gerente	Funcionario III	19C52028	EC	1	1	0	1
1499	Asesor III	Funcionario III	19C52007	SP-EJ	1	1	0	
1500	Supervisor General	Funcionario II	19C52059	SP-EJ	1	0	1	
1502	Supervisor II	Funcionario I	19C52061	SP-ES	2	1	1	
1503 / 1506	Supervisor I	Profesional IV	19C52060	SP-ES	4	1	3	
1507 / 1512	Auditor Senior III	Profesional III	19C52017	SP-ES	6	6	0	
1513 / 1523	Auditor Senior II	Profesional II	19C52016	SP-ES	11	11	0	
1524 / 1537	Auditor Senior I	Profesional I	19C52015	SP-ES	14	3	11	
1538 / 1542	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C52014	SP-ES	5	0	5	
1543	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C52012	SP-AP	1	1	0	
1544 / 1545	Técnico Administrativo II	Técnico II	19C52063	SP-AP	2	1	1	
1546	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19C52011	SP-AP	1	0	1	
1547 / 1548	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C52062	SP-AP	2	0	2	
C910	DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA DE SISTEMAS				33	9	24	1
1549	Gerente	Funcionario III	19C91028	EC	1	0	1	1
1550	Supervisor II	Funcionario I	19C91061	SP-EJ	1	0	1	
1551	Supervisor I	Profesional IV	19C91060	SP-ES	1	0	1	
1552 / 1555	Auditor Senior III	Profesional III	19C91017	SP-ES	4	1	3	
1556 / 1559	Auditor Senior II	Profesional II	19C91016	SP-ES	4	1	3	
1560 / 1577	Auditor Senior I	Profesional I	19C91015	SP-ES	18	5	13	
1578 / 1579	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C91014	SP-ES	2	0	2	
1580	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19C91011	SP-AP	1	1	0	
1581	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C91062	SP-AP	1	1	0	
C600	GERENCIA DEL SISTEMA NACIONAL DE ATENCIÓN DE DENUNCIAS				15	7	8	1
1582	Gerente	Funcionario III	19C60028	EC	1	1	0	1
1583	Asesor IV	Funcionario IV	19C60008	SP-EJ	1	1	0	
1584	Supervisor General	Funcionario II	19C60059	SP-EJ	1	0	1	
1585	Coordinador Técnico	Funcionario I	19C60021	SP-EJ	1	1	0	
1586 / 1588	Supervisor I	Profesional IV	19C60060	SP-ES	3	0	3	
1589 / 1591	Especialista III	Profesional III	19C60026	SP-ES	3	1	2	
1592 / 1594	Analista IV	Profesional II	19C60004	SP-ES	3	2	1	
1595	Analista III	Profesional I	19C60003	SP-ES	1	0	1	
1596	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C60012	SP-AP	1	1	0	
L530	DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO				159	105	54	1
1597	Gerente	Funcionario III	19L53028	EC	1	1	0	1
1598	Supervisor General	Funcionario II	19L53059	SP-EJ	1	0	1	
1599 / 1600	Supervisor II	Funcionario I	19L53061	SP-EJ	2	2	0	
1601 / 1606	Supervisor I	Profesional IV	19L53060	SP-ES	6	2	4	
1607 / 1627	Especialista III	Profesional III	19L53026	SP-ES	21	2	19	
1628 / 1668	Analista IV	Profesional II	19L53004	SP-ES	41	26	15	
1669 / 1731	Analista III	Profesional I	19L53003	SP-ES	63	51	12	
1732 / 1734	Analista II	Profesional Asistente II	19L53002	SP-ES	3	1	2	
1735 / 1752	Analista I	Profesional Asistente I	19L53001	SP-ES	18	18	0	
1753	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L53012	SP-AP	1	1	0	
1754	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L53011	SP-AP	1	0	1	
1755	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19L53009	SP-AP	1	1	0	
C670	DEPARTAMENTO DE VERIFICACIÓN DE DENUNCIAS				76	25	51	1
1756	Gerente	Funcionario III	19C67028	EC	1	1	0	1
1757	Supervisor General	Funcionario II	19C67059	SP-EJ	1	0	1	
1758	Supervisor II	Funcionario I	19C67061	SP-EJ	1	0	1	
1759 / 1766	Supervisor I	Profesional IV	19C67060	SP-ES	8	1	7	
1767 / 1782	Especialista III	Profesional III	19C67026	SP-ES	16	1	15	
1783 / 1809	Analista IV	Profesional II	19C67004	SP-ES	27	10	17	
1810 / 1821	Analista III	Profesional I	19C67003	SP-ES	12	5	7	
1822 / 1830	Analista II	Profesional Asistente II	19C67002	SP-ES	9	7	2	
1831	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C67012	SP-AP	1	0	1	

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
D115	GERENCIA DE CONTROL OPERATIVO				50	34	16	4
1832	Gerente	Funcionario III	19D11528	EC	1	1	0	1
1833 / 1834	Asesor III	Funcionario III	19D11507	SP-EJ	2	0	2	
1835 / 1837	Asesor II	Funcionario II	19D11506	EC	3	0	3	3
1839	Supervisor General	Funcionario II	19D11559	SP-EJ	2	2	0	
1842	Supervisor II	Funcionario I	19D11561	SP-ES	3	3	0	
1843 / 1850	Supervisor I	Profesional IV	19D11560	SP-ES	8	4	4	
1851 / 1856	Especialista III	Profesional III	19D11526	SP-ES	6	4	2	
1857 / 1865	Analista IV	Profesional II	19D11504	SP-ES	9	8	1	
1866 / 1875	Analista III	Profesional I	19D11503	SP-ES	10	9	1	
1876 / 1877	Analista II	Profesional Asistente II	19D11502	SP-ES	2	0	2	
1878	Técnico Administrativo II	Técnico II	19D11563	SP-AP	1	1	0	
1879	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19D11512	SP-AP	1	1	0	
1880	Técnico Administrativo I	Técnico I	19D11562	SP-AP	1	0	1	
1881 / 1881	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19D11509	SP-AP	1	1	0	
L560	DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE ÓRGANOS DE CONTROL INSTITUCIONAL				27	14	13	3
1882	Gerente	Funcionario III	19L56028	EC	1	0	1	1
1883	Asesor III	Funcionario III	19L56007	EC	1	1	0	1
1884	Asesor I	Funcionario I	19L56005	EC	1	1	0	1
1885 / 1885	Supervisor II	Funcionario I	19L56061	SP-ES	1	1	0	
1886 / 1891	Supervisor I	Profesional IV	19L56060	SP-ES	6	1	5	
1892 / 1896	Especialista III	Profesional III	19L56026	SP-ES	5	2	3	
1897 / 1899	Analista IV	Profesional II	19L56004	SP-ES	3	2	1	
1900 / 1905	Analista III	Profesional I	19L56003	SP-ES	6	4	2	
1906 / 1906	Analista II	Profesional Asistente II	19L56002	SP-ES	1	0	1	
1907	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L56063	SP-AP	1	1	0	
1908 / 1908	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19L56009	SP-AP	1	1	0	
C115	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ESPECIALES				26	6	20	1
1909	Gerente	Funcionario III	19C11528	EC	1	1	0	1
1910 / 1912	Supervisor II	Funcionario I	19C11561	SP-ES	3	2	1	
1913 / 1925	Auditor Senior II	Profesional II	19C11516	SP-ES	13	1	12	
1926 / 1931	Auditor Senior I	Profesional I	19C11515	SP-ES	6	0	6	
1932	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C11512	SP-AP	1	1	0	
1933	Técnico Administrativo II	Técnico II	19C11563	SP-AP	1	1	0	
1934	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C11562	SP-AP	1	0	1	
C840	OFICINA DE COORDINACIÓN REGIONAL NORTE				70	41	29	1
1935	Gerente	Funcionario III	19C84028	EC	1	1	0	1
1936 / 1937	Supervisor General	Funcionario II	19C84059	SP-EJ	2	2	0	
1938 / 1939	Supervisor II	Funcionario I	19C84061	SP-EJ	2	0	2	
1940 / 1943	Supervisor I	Profesional IV	19C84060	SP-ES	4	2	2	
1944 / 1947	Especialista III	Profesional III	19C84026	SP-ES	4	1	3	
1948 / 1949	Auditor Senior III	Profesional III	19C84017	SP-ES	2	2	0	
1950 / 1954	Analista IV	Profesional II	19C84004	SP-ES	5	2	3	
1955 / 1959	Auditor Senior II	Profesional II	19C84016	SP-ES	5	1	4	
1960 / 1964	Analista III	Profesional I	19C84003	SP-ES	5	5	0	
1965 / 1987	Auditor Senior I	Profesional I	19C84015	SP-ES	23	17	6	
1988 / 1989	Analista II	Profesional Asistente II	19C84002	SP-ES	2	1	1	
1990 / 1994	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C84014	SP-ES	5	1	4	
1995 / 1996	Técnico Administrativo II	Técnico II	19C84063	SP-AP	2	1	1	
1997 / 1998	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C84012	SP-AP	2	2	0	
1999 / 2003	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C84062	SP-AP	5	3	2	
2004	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19C84009	SP-AP	1	0	1	
E211	ÓRGANO INSTRUCTOR NORTE				14	10	4	1
2005	Jefe de Órgano	Funcionario III	19E21149	EC	1	1	0	1
2006 / 2007	Supervisor II	Funcionario I	19E21161	SP-EJ	2	2	0	
2008 / 2010	Especialista IV	Profesional IV	19E21127	SP-ES	3	1	2	
2011 / 2012	Especialista III	Profesional III	19E21126	SP-ES	2	2	0	
2013 / 2015	Especialista II	Profesional II	19E21125	SP-ES	3	2	1	
2016	Especialista I	Profesional I	19E21124	SP-ES	1	1	0	
2017	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19E21111	SP-AP	1	0	1	
2018	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19E21109	SP-AP	1	1	0	
L420	OFICINA REGIONAL DE CONTROL PIURA				44	29	15	0
2019	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L42048	SP-EJ	1	1	0	
2020 / 2021	Supervisor I	Profesional IV	19L42060	SP-ES	2	0	2	
2022 / 2025	Auditor Senior III	Profesional III	19L42017	SP-ES	4	4	0	
2026 / 2030	Auditor Senior II	Profesional II	19L42016	SP-ES	5	5	0	
2031 / 2047	Auditor Senior I	Profesional I	19L42015	SP-ES	17	15	2	
2048 / 2057	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L42014	SP-ES	10	0	10	
2058	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19L42012	SP-AP	1	1	0	
2059	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L42063	SP-AP	1	1	0	
2060 / 2062	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L42062	SP-AP	3	2	1	
L440	OFICINA REGIONAL DE CONTROL IQUITOS				43	19	24	0
2063	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L44048	SP-EJ	1	1	0	
2064	Supervisor I	Profesional IV	19L44060	SP-ES	1	0	1	
2065	Auditor Senior III	Profesional III	19L44017	SP-ES	1	1	0	
2066 / 2067	Auditor Senior II	Profesional II	19L44016	SP-ES	2	2	0	
2068 / 2084	Auditor Senior I	Profesional I	19L44015	SP-ES	17	15	2	
2085 / 2102	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L44014	SP-ES	18	0	18	
2103	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L44011	SP-AP	1	0	1	
2104 / 2105	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L44062	SP-AP	2	0	2	

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
L450	OFICINA REGIONAL DE CONTROL MOYOBAMBA				39	21	18	0
2106	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L45048	SP-EJ	1	1	0	
2107	Auditor Senior III	Profesional III	19L45017	SP-ES	1	1	0	
2108	Auditor Senior II	Profesional II	19L45016	SP-ES	1	0	1	
2109 / 2129	Auditor Senior I	Profesional I	19L45015	SP-ES	21	17	4	
2130 / 2141	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L45014	SP-ES	12	0	12	
2142	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L45011	SP-AP	1	1	0	
2143 / 2144	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L45062	SP-AP	2	1	1	
L435	OFICINA REGIONAL DE CONTROL CAJAMARCA				43	17	26	0
2145	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L43548	SP-EJ	1	1	0	
2146	Supervisor I	Profesional IV	19L43560	SP-ES	1	0	1	
2147	Auditor Senior III	Profesional III	19L43517	SP-ES	1	1	0	
2148	Auditor Senior II	Profesional II	19L43516	SP-ES	1	0	1	
2149 / 2168	Auditor Senior I	Profesional I	19L43515	SP-ES	20	13	7	
2169 / 2183	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L43514	SP-ES	15	0	15	
2184	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L43563	SP-AP	1	1	0	
2185	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L43511	SP-AP	1	1	0	
2186 / 2187	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L43562	SP-AP	2	0	2	
L495	OFICINA REGIONAL DE CONTROL TRUJILLO				42	30	12	0
2188	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L49548	SP-EJ	1	1	0	
2189	Supervisor II	Funcionario I	19L49561	SP-ES	1	1	0	
2190	Supervisor I	Profesional IV	19L49560	SP-ES	1	1	0	
2192	Auditor Senior III	Profesional III	19L49517	SP-ES	2	2	0	
2193 / 2196	Auditor Senior II	Profesional II	19L49516	SP-ES	4	4	0	
2197 / 2212	Auditor Senior I	Profesional I	19L49515	SP-ES	16	16	0	
2213 / 2224	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L49514	SP-ES	12	2	10	
2225	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L49511	SP-AP	1	1	0	
2226 / 2229	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L49562	SP-AP	4	2	2	
L422	OFICINA REGIONAL DE CONTROL TUMBES				32	8	24	0
2230	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L42248	SP-EJ	1	1	0	
2231	Supervisor II	Funcionario I	19L42261	SP-ES	1	1	0	
2232	Supervisor I	Profesional IV	19L42260	SP-ES	1	1	0	
2233 / 2233	Auditor Senior III	Profesional III	19L42217	SP-ES	1	1	0	
2234 / 2236	Auditor Senior II	Profesional II	19L42216	SP-ES	3	1	2	
2237 / 2257	Auditor Senior I	Profesional I	19L42215	SP-ES	21	2	19	
2258	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L42211	SP-AP	1	0	1	
2259 / 2260	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L42262	SP-AP	2	1	1	
2261	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19L42209	SP-AP	1	0	1	
C850	OFICINA DE COORDINACIÓN REGIONAL CENTRO				68	37	31	1
2262	Gerente	Funcionario III	19C85028	EC	1	1	0	1
2263	Supervisor General	Funcionario II	19C85059	SP-EJ	1	1	0	
2264	Supervisor II	Funcionario I	19C85061	SP-EJ	1	0	1	
2265 / 2266	Supervisor I	Profesional IV	19C85060	SP-ES	2	0	2	
2267 / 2269	Especialista III	Profesional III	19C85026	SP-ES	3	0	3	
2270 / 2272	Auditor Senior III	Profesional III	19C85017	SP-ES	3	3	0	
2273 / 2276	Analista IV	Profesional II	19C85004	SP-ES	4	2	2	
2277	Auditor Senior II	Profesional II	19C85016	SP-ES	1	0	1	
2278 / 2287	Analista III	Profesional I	19C85003	SP-ES	10	5	5	
2288 / 2309	Auditor Senior I	Profesional I	19C85015	SP-ES	22	21	1	
2310 / 2320	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C85014	SP-ES	11	1	10	
2321	Analista I	Profesional Asistente I	19C85001	SP-ES	1	0	1	
2322	Técnico Administrativo II	Técnico II	19C85063	SP-AP	1	1	0	
2323 / 2324	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19C85011	SP-AP	2	0	2	
2327	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C85062	SP-AP	3	2	1	
2329	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19C85009	SP-AP	2	0	2	
E212	ÓRGANO INSTRUCTOR CENTRO				14	7	7	1
2330	Jefe de Órgano	Funcionario III	19E21249	EC	1	1	0	1
2331 / 2332	Supervisor II	Funcionario I	19E21261	SP-EJ	2	0	2	
2333 / 2335	Especialista IV	Profesional IV	19E21227	SP-ES	3	1	2	
2336 / 2339	Especialista II	Profesional II	19E21225	SP-ES	4	2	2	
2340 / 2341	Especialista I	Profesional I	19E21224	SP-ES	2	2	0	
2342	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19E21211	SP-AP	1	0	1	
2343	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19E21209	SP-AP	1	1	0	
L490	OFICINA REGIONAL DE CONTROL AYACUCHO				32	14	18	0
2344	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L49048	SP-EJ	1	1	0	
2345	Supervisor II	Funcionario I	19L49061	SP-EJ	1	0	1	
2346	Supervisor I	Profesional IV	19L49060	SP-ES	1	1	0	
2347 / 2348	Auditor Senior III	Profesional III	19L49017	SP-ES	2	0	2	
2349 / 2371	Auditor Senior I	Profesional I	19L49015	SP-ES	23	10	13	
2372	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L49014	SP-ES	1	0	1	
2373	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L49011	SP-AP	1	1	0	
2374 / 2375	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L49062	SP-AP	2	1	1	
L465	OFICINA REGIONAL DE CONTROL HUÁNUCO				43	28	15	0
2376	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L46548	SP-EJ	1	1	0	
2377	Supervisor I	Profesional IV	19L46560	SP-ES	1	1	0	
2378	Auditor Senior III	Profesional III	19L46517	SP-ES	1	1	0	
2379 / 2380	Auditor Senior II	Profesional II	19L46516	SP-ES	2	0	2	
2381 / 2402	Auditor Senior I	Profesional I	19L46515	SP-ES	22	22	0	
2403 / 2414	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L46514	SP-ES	12	1	11	
2415	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L46563	SP-AP	1	1	0	
2416	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L46511	SP-AP	1	0	1	
2417 / 2418	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L46562	SP-AP	2	1	1	

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
L446	OFICINA REGIONAL DE CONTROL HUANCAVELICA				29	16	13	0
2419	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L44648	SP-EJ	1	1	0	
2420 / 2421	Auditor Senior III	Profesional III	19L44617	SP-ES	2	2	0	
2422 / 2422	Auditor Senior II	Profesional II	19L44616	SP-ES	1	0	1	
2423 / 2443	Auditor Senior I	Profesional I	19L44615	SP-ES	21	12	9	
2444	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L44611	SP-AP	1	0	1	
2445 / 2447	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L44662	SP-AP	3	1	2	
L466	OFICINA REGIONAL DE CONTROL PUCALLPA				32	11	21	0
2448	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L46648	SP-EJ	1	1	0	
2449	Supervisor I	Profesional IV	19L46660	SP-ES	1	1	0	
2450 / 2452	Auditor Senior III	Profesional III	19L46617	SP-ES	3	3	0	
2453 / 2454	Auditor Senior II	Profesional II	19L46616	SP-ES	2	0	2	
2455 / 2474	Auditor Senior I	Profesional I	19L46615	SP-ES	20	3	17	
2475	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L46611	SP-AP	1	1	0	
2476 / 2477	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L46662	SP-AP	2	0	2	
2478 / 2479	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19L46609	SP-AP	2	2	0	
C860	OFICINA DE COORDINACIÓN REGIONAL SUR				68	40	28	1
2480	Gerente	Funcionario III	19C86028	EC	1	1	0	1
2481 / 2482	Supervisor II	Funcionario I	19C86061	SP-EJ	2	0	2	
2483 / 2485	Supervisor I	Profesional IV	19C86060	SP-ES	3	2	1	
2486 / 2489	Especialista III	Profesional III	19C86026	SP-ES	4	4	0	
2490	Auditor Senior III	Profesional III	19C86017	SP-ES	1	1	0	
2491 / 2495	Analista IV	Profesional II	19C86004	SP-ES	5	0	5	
2496 / 2501	Auditor Senior II	Profesional II	19C86016	SP-ES	6	5	1	
2502 / 2507	Analista III	Profesional I	19C86003	SP-ES	6	6	0	
2508 / 2519	Auditor Senior I	Profesional I	19C86015	SP-ES	12	10	2	
2520 / 2521	Analista II	Profesional Asistente II	19C86002	SP-ES	2	0	2	
2522 / 2536	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C86014	SP-ES	15	6	9	
2537	Analista I	Profesional Asistente I	19C86001	SP-ES	1	0	1	
2538	Técnico Administrativo II	Técnico II	19C86063	SP-AP	1	1	0	
2539	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C86012	SP-AP	1	0	1	
2540 / 2545	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C86062	SP-AP	6	3	3	
2546	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19C86011	SP-AP	1	1	0	
2547	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19C86009	SP-AP	1	0	1	
E213	ÓRGANO INSTRUCTOR SUR				13	7	6	1
2548	Jefe de Órgano	Funcionario III	19E21349	EC	1	0	1	1
2549	Supervisor II	Funcionario I	19E21361	SP-EJ	1	0	1	
2550 / 2552	Especialista IV	Profesional IV	19E21327	SP-ES	3	0	3	
2553	Especialista III	Profesional III	19E21326	SP-ES	1	1	0	
2554 / 2556	Especialista II	Profesional II	19E21325	SP-ES	3	3	0	
2557 / 2558	Especialista I	Profesional I	19E21324	SP-ES	2	2	0	
2559	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19E21311	SP-AP	1	1	0	
2560	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19E21309	SP-AP	1	0	1	
L480	OFICINA REGIONAL DE CONTROL CUSCO				43	21	22	0
2561	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L48048	SP-EJ	1	1	0	
2562	Supervisor I	Profesional IV	19L48060	SP-ES	1	0	1	
2563 / 2565	Auditor Senior III	Profesional III	19L48017	SP-ES	3	3	0	
2566	Auditor Senior II	Profesional II	19L48016	SP-ES	1	0	1	
2567 / 2589	Auditor Senior I	Profesional I	19L48015	SP-ES	23	13	10	
2590 / 2598	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L48014	SP-ES	9	0	9	
2599	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L48063	SP-AP	1	1	0	
2600	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L48011	SP-AP	1	1	0	
2601 / 2603	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L48062	SP-AP	3	2	1	
L455	OFICINA REGIONAL DE CONTROL PUNO				45	24	21	0
2604	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L45548	SP-EJ	1	1	0	
2605	Supervisor I	Profesional IV	19L45560	SP-ES	1	0	1	
2606 / 2607	Auditor Senior II	Profesional II	19L45516	SP-ES	2	1	1	
2608 / 2627	Auditor Senior I	Profesional I	19L45515	SP-ES	20	18	2	
2628 / 2644	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L45514	SP-ES	17	1	16	
2645	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L45511	SP-AP	1	1	0	
2646 / 2648	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L45562	SP-AP	3	2	1	
L485	OFICINA REGIONAL DE CONTROL ABANCAY				31	16	15	0
2649	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L48548	SP-EJ	1	1	0	
2650 / 2651	Auditor Senior III	Profesional III	19L48517	SP-ES	2	2	0	
2652	Auditor Senior II	Profesional II	19L48516	SP-ES	1	0	1	
2653 / 2674	Auditor Senior I	Profesional I	19L48515	SP-ES	22	10	12	
2675	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L48511	SP-AP	1	1	0	
2676 / 2677	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L48562	SP-AP	2	1	1	
2678 / 2679	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19L48509	SP-AP	2	1	1	
L475	OFICINA REGIONAL DE CONTROL TACNA				31	22	9	0
2680	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L47548	SP-EJ	1	1	0	
2681	Auditor Senior III	Profesional III	19L47517	SP-ES	1	1	0	
2682	Auditor Senior II	Profesional II	19L47516	SP-ES	1	0	1	
2683 / 2703	Auditor Senior I	Profesional I	19L47515	SP-ES	21	17	4	
2704 / 2706	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L47514	SP-ES	3	0	3	
2707	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L47511	SP-AP	1	1	0	
2708 / 2710	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L47562	SP-AP	3	2	1	
L476	OFICINA REGIONAL DE CONTROL MOQUEGUA				34	23	11	0
2711	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L47648	SP-EJ	1	1	0	
2712	Auditor Senior III	Profesional III	19L47617	SP-ES	1	1	0	
2713 / 2714	Auditor Senior II	Profesional II	19L47616	SP-ES	2	1	1	
2715 / 2738	Auditor Senior I	Profesional I	19L47615	SP-ES	24	16	8	
2739 / 2740	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L47614	SP-ES	2	1	1	
2741	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L47611	SP-AP	1	1	0	
2742 / 2743	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L47662	SP-AP	2	1	1	
2744	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19L47609	SP-AP	1	1	0	

Nº	Unidades Orgánicas / Cargos	Categoría Remunerativa	Código	Clasificación	Totales	Ocupados	Previstos	Cargo de Confianza
C870	OFICINA DE COORDINACIÓN REGIONAL LIMA				79	60	19	1
2745	Gerente	Funcionario III	19C87028	EC	1	1	0	1
2746 / 2748	Asesor III	Funcionario III	19C87007	SP-EJ	3	2	1	
2749	Supervisor General	Funcionario II	19C87059	SP-EJ	1	1	0	
2750 / 2755	Supervisor II	Funcionario I	19C87061	SP-EJ	6	5	1	
2756 / 2760	Supervisor I	Profesional IV	19C87060	SP-ES	5	4	1	
2761 / 2766	Especialista III	Profesional III	19C87026	SP-ES	6	6	0	
2767 / 2776	Auditor Senior III	Profesional III	19C87017	SP-ES	10	9	1	
2777 / 2783	Analista IV	Profesional II	19C87004	SP-ES	7	7	0	
2784 / 2796	Auditor Senior II	Profesional II	19C87016	SP-ES	13	13	0	
2797 / 2801	Analista III	Profesional I	19C87003	SP-ES	5	2	3	
2802 / 2808	Auditor Senior I	Profesional I	19C87015	SP-ES	7	4	3	
2809 / 2810	Analista II	Profesional Asistente II	19C87002	SP-ES	2	0	2	
2811 / 2817	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C87014	SP-ES	7	3	4	
2818	Analista I	Profesional Asistente I	19C87001	SP-ES	1	0	1	
2819 / 2820	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C87012	SP-AP	2	2	0	
2821 / 2822	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C87062	SP-AP	2	1	1	
2823	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19C87009	SP-AP	1	0	1	
E214	ÓRGANO INSTRUCTOR LIMA				13	0	13	1
2824	Jefe de Órgano	Funcionario III	19E21449	EC	1	0	1	1
2825	Supervisor II	Funcionario I	19E21461	SP-EJ	1	0	1	
2826 / 2828	Especialista IV	Profesional IV	19E21427	SP-ES	3	0	3	
2829 / 2833	Especialista II	Profesional II	19E21425	SP-ES	5	0	5	
2834	Especialista I	Profesional I	19E21424	SP-ES	1	0	1	
2835	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19E21411	SP-AP	1	0	1	
2836	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19E21409	SP-AP	1	0	1	
L425	OFICINA REGIONAL DE CONTROL HUARAZ				42	15	27	0
2837	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L42548	SP-EJ	1	1	0	
2838	Supervisor I	Profesional IV	19L42560	SP-ES	1	1	0	
2839	Auditor Senior III	Profesional III	19L42517	SP-ES	1	1	0	
2840 / 2847	Auditor Senior I	Profesional I	19L42515	SP-ES	8	2	6	
2848 / 2874	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L42514	SP-ES	27	8	19	
2875 / 2877	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L42562	SP-AP	3	1	2	
2878	Asistente de Gerencia I	Asistente Técnico	19L42510	SP-AP	1	1	0	
L445	OFICINA REGIONAL DE CONTROL ICA				44	16	28	0
2879	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19L44548	SP-EJ	1	1	0	
2880	Supervisor I	Profesional IV	19L44560	SP-ES	1	1	0	
2881 / 2882	Auditor Senior III	Profesional III	19L44517	SP-ES	2	2	0	
2883 / 2884	Auditor Senior II	Profesional II	19L44516	SP-ES	2	0	2	
2885 / 2902	Auditor Senior I	Profesional I	19L44515	SP-ES	18	7	11	
2903 / 2917	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19L44514	SP-ES	15	3	12	
2918	Técnico Administrativo II	Técnico II	19L44563	SP-AP	1	1	0	
2919	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19L44511	SP-AP	1	0	1	
2920 / 2921	Técnico Administrativo I	Técnico I	19L44562	SP-AP	2	1	1	
2922	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19L44509	SP-AP	1	0	1	
C823	OFICINA REGIONAL DE CONTROL LIMA PROVINCIAS				37	27	10	0
2923	Jefe de Oficina Regional de Control	Funcionario II	19C82348	SP-EJ	1	1	0	
2924	Supervisor General	Funcionario II	19C82359	SP-EJ	1	0	1	
2925 / 2927	Supervisor II	Funcionario I	19C82361	SP-EJ	3	1	2	
2928 / 2930	Supervisor I	Profesional IV	19C82360	SP-ES	3	3	0	
2931 / 2937	Auditor Senior III	Profesional III	19C82317	SP-ES	7	7	0	
2938 / 2944	Auditor Senior II	Profesional II	19C82316	SP-ES	7	7	0	
2945 / 2952	Auditor Senior I	Profesional I	19C82315	SP-ES	8	6	2	
2953 / 2957	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C82314	SP-ES	5	1	4	
2958	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19C82311	SP-AP	1	1	0	
2959	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C82362	SP-AP	1	0	1	
E300	TRIBUNAL SUPERIOR DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS				0	0	0	
E310	SECRETARÍA TÉCNICA				27	11	16	1
2960	Secretario Técnico	Funcionario III	19E31058	EC	1	1	0	1
2961 / 2963	Supervisor II	Funcionario I	19E31061	SP-EJ	3	1	2	
2964 / 2968	Especialista IV	Profesional IV	19E31027	SP-ES	5	1	4	
2969 / 2975	Especialista III	Profesional III	19E31026	SP-ES	7	0	7	
2976 / 2982	Especialista II	Profesional II	19E31025	SP-ES	7	5	2	
2983	Especialista I	Profesional I	19E31024	SP-ES	1	1	0	
2984	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19E31011	SP-AP	1	0	1	
2985 / 2986	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19E31009	SP-AP	2	2	0	
	Sub total				2986	1623	1363	125
—	DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE ÓRGANOS DE CONTROL INSTITUCIONAL				1037	599	438	0
C090	PERSONAL DE OCI							
2987 / 2989	Asesor IV	Funcionario IV	19C09008	SP-EJ	3	3	0	
2990 / 3020	Jefe de OCI VII	Funcionario III	19C09047	SP-EJ	31	31	0	
3021 / 3043	Jefe de OCI VI	Funcionario II	19C09046	SP-EJ	23	23	0	
3044 / 3132	Jefe de OCI V	Funcionario I	19C09045	SP-EJ	89	84	5	
3133 / 3244	Jefe de OCI IV	Profesional IV	19C09044	SP-ES	112	106	6	
3245 / 3433	Jefe de OCI III	Profesional III	19C09043	SP-ES	189	138	51	
3434 / 3583	Jefe de OCI II	Profesional II	19C09042	SP-ES	150	84	66	
3584 / 3787	Jefe de OCI I	Profesional I	19C09041	SP-ES	204	101	103	
3788 / 3810	Supervisor I	Profesional IV	19C09060	SP-ES	23	0	23	
3811 / 3816	Auditor Senior III	Profesional III	19C09017	SP-ES	6	5	1	
3817 / 3881	Auditor Senior II	Profesional II	19C09016	SP-ES	65	0	65	
3882 / 3941	Auditor Senior I	Profesional I	19C09015	SP-ES	60	24	36	
3942 / 3981	Auditor Junior II	Profesional Asistente II	19C09014	SP-ES	40	0	40	
3982 / 3988	Asistente de Gerencia III	Técnico II	19C09012	SP-AP	7	0	7	
3989 / 3992	Asistente de Gerencia II	Técnico I	19C09011	SP-AP	4	0	4	
3993 / 3999	Técnico Administrativo I	Técnico I	19C09062	SP-AP	7	0	7	
4000 / 4015	Auditor Junior I	Profesional Asistente I	19C09013	SP-ES	16	0	16	
4016 / 4016	Asistente Administrativo	Asistente Técnico	19C09009	SP-AP	1	0	1	
4017 / 4023	Auxiliar Administrativo	Auxiliar	19C09018	SP-AP	7	0	7	
	TOTAL				4023	2222	1801	125

ANEXO N° 08

Información de Personal de la Contraloría General al I Trimestre del 2013

INFORMACION DEL PERSONAL AL I TRIMESTRE DE 2013

Número de funcionarios, directivos, profesionales, técnicos, auxiliares detallado.

RESUMEN DE DISTRIBUCION DEL PERSONAL

PRIMER TRIMESTRE 2013

DISTRIBUCION	CANTIDAD
FUNCIONARIO PÚBLICO	1
EMPLEADOS DE CONFIANZA	83
DIRECTIVO SUPERIOR	1
EJECUTIVO -ESPECIALISTA - APOYO	1832
TOTAL	1917

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
REPUBLICA DEL PERU
Gerencia de Recursos Humanos

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
GESTION LEGAJOS
L.S.M.
Departamento de Gestión y Desarrollo Humano

ANEXO N° 09

Clasificador de Cargos en la Contraloría General de la República (En proceso de elaboración)

ANEXO N° 09

Clasificador de Cargos en la Contraloría General de la República (En proceso de elaboración)

CLASIFICADOR DE CARGOS

AÑO 2014

Al Segundo Trimestre del año 2014, el Clasificador de Cargos se encuentra en proceso de elaboración.