

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas



“La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. – olmos, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora pública

Autor:

Bach. Marita Marleni Rosas Alfaro

Asesor:

Mg. Victoria Haydeé Vejarano García

Trujillo - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A mis hijos, María de los Ángeles y Elmer Enrique, que son mi motor y motivo. Son el engranaje que hace girar mi mundo. La inspiración de lograr mis objetivos. A mis padres, Inés Alfaro Alvarado y Carlos Rosas Valencia, mis hermanos Carlos, Denis, Yurits y Anita, quienes son el núcleo, el cálido refugio, el lugar seguro, cuyo impulso y motivación constante ha hecho posible llegar hasta este día. Gracias por creer en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, el Alfa y la Omega, el Principio y el Fin, por su Amor y Fidelidad, eternos e inmutables.

A mi familia, amigos y maestros de la Escuela Profesional de Negocios de la Universidad privada del Norte, por su apoyo constante para lograr mis objetivos profesionales y personales.

De manera especial, a la Mg. Victoria Haydeé Vejarano García, por su asesoría y apoyo a lo largo de la presente investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
1.1. Realidad problemática	10
1.1.1. Presentación	10
1.1.2. Descripción de la situación problemática	11
1.1.3. Antecedentes	15
1.1.4. Marco teórico/conceptual	27
1.1.5. Operacionalización de variables	78
1.2. Formulación del problema	74
1.3. Objetivos	79
1.3.1. Objetivo General	80
1.3.2. Objetivos específicos	80
1.4. Hipótesis	80
1.4.1. Hipótesis general	80
1.4.2. Hipótesis específicas	81
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>	<b>77</b>
2.1. Tipo de investigación	82
2.2. Población y muestra	83
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de datos	84
2.3.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	84
2.3.2. Análisis de datos	85

2.3.3. Validez de instrumentos de recolección de datos	87
2.4. Procedimiento	89
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	<b>90</b>
3.1. Descripción de resultados	90
3.2. Contrastación de hipótesis	98
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>106</b>
4.1. Discusión	106
4.2. Conclusiones	113
4.3. Recomendaciones	114
<b>REFERENCIAS</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>119</b>
<b>Anexo n° 1:</b> Matriz de contingencia de la auditoría de gestión y su incidencia en la administración de recursos humanos.	120
<b>Anexo n° 2:</b> Matriz de puntuaciones de la variable auditoría de gestión	122
<b>Anexo n° 3:</b> Matriz de puntuaciones de la variable administración de RH	125
<b>Anexo n° 4:</b> Cuestionario sobre auditoría de gestión	128
<b>Anexo n° 5:</b> Cuestionario de administración de recursos humanos	133
<b>Anexo n° 6:</b> Validación de contenido del instrumento auditoría de gestión	136
<b>Anexo n° 7:</b> Validación de contenido del instrumento administración de RH	151
<b>Anexo n° 8:</b> Confiabilidad del instrumento auditoría de gestión	163
<b>Anexo n° 9:</b> Confiabilidad del instrumento administración de RH	166
<b>Anexo n° 10:</b> Ficha técnica del instrumento auditoría de gestión	169
<b>Anexo n° 11:</b> Ficha técnica del instrumento administración de RH	172

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 1:	Distribución de la población de trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC. -Olmos, 2019	83
Tabla n° 2:	Diferenciación de los porcentajes hallados de las variables auditoría de gestión y administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. - Olmos, 2019.	90
Tabla n° 3:	Diferenciación de los puntajes obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable auditoría de gestión de la empresa Green Fruits Perú SAC. -Olmos, 2019.	92
Tabla n° 4:	Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. - Olmos, 2019.	94
Tabla n° 5:	Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la auditoría de gestión y la administración de recursos humanos y sus dimensiones de la empresa Green Fruits Perú SAC. -Olmos, 2019.	97
Tabla n° 6:	Tabla de contingencia de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. -Olmos, 2019.	98
Tabla n° 7:	Tabla de contingencia de la dimensión control interno de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. -Olmos, 2019.	99
Tabla n° 8:	Tabla de contingencia de la dimensión ponderación de riesgos de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. -Olmos, 2019.	101
Tabla n° 9:	Tabla de contingencia de la dimensión propuesta de mejora de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. -Olmos, 2019.	103
Tabla n° 10	Resumen de las pruebas de hipótesis de las variables de la auditoría de gestión y administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. - Olmos, 2019.	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n° 1:	Diferenciación de los porcentajes hallados de las variables auditoría de gestión y administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. - Olmos, 2019.	91
Figura n° 2:	Diferenciación de los puntajes obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable auditoría de gestión de la empresa Green Fruits Perú SAC. -Olmos, 2019.	93
Figura n° 3:	Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. - Olmos, 2019.	95

## RESUMEN

La presente investigación se elaboró con la finalidad de determinar la **incidencia de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. Olmos – 2019**. El tipo de estudio es no experimental, el diseño de estudio es correlacional causal transversal y los métodos de investigación aplicados fueron el deductivo, el descriptivo y el analítico - sintético. La muestra estuvo constituida por 86 participantes, de los cuales 03 pertenecen a la dirección de gerencia, 08 a la dirección de administración y contabilidad, 22 a la dirección de producción general, 10 a la dirección de producción de limón, 13 a la dirección de riego y fertirriego, 15 a la dirección de sanidad, 2 a la dirección de recursos humanos y 13 asistentes de vivero de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019, se utilizó la técnica de la encuesta con dos cuestionarios tipo escala Likert, los cuales se tomó una muestra piloto de 15 participantes para realizar la prueba de confiabilidad con Alfa de Cronbach y la validación de contenido se hizo por juicio de expertos; los resultados fueron representados en tablas y figuras usando el programa Excel, para realizar el procesamiento de información y la contrastación de las hipótesis se hizo con la distribución estadística Tau-b de Kendall y Rho de Spearman por ser los datos no paramétricos a través del software SPSS versión 26.

En el presente trabajo de investigación se arribó a conclusiones a través de los valores encontrados y se afirma que la auditoría de gestión incide altamente significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos 2019, basado en Tau-b de Kendall = 0.415 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ) y del coeficiente Rho de Spearman = 0.415 (positiva media). Así mismo se precisa que el nivel que predomina en la variable auditoría de gestión es el regular con un 50%, seguido del nivel bueno con un 48.84% en la empresa Green Fruits Perú



SAC. Olmos – 2019. De manera similar en la variable administración de recursos humanos predomina el nivel regular con el 72.09%, seguido del nivel bueno con el 27.91%.

El estudio es de vital importancia porque en base a las conclusiones obtenidas nos orienta a diseñar propuestas de auditoría de gestión: control interno y propuesta de mejora; así como disposición a utilizar el método científico para generar nuevos conocimientos que se necesitan para la enorme transformación de la administración de talento humano de los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC. Olmos – 2019.

**Palabras Clave:** Auditoría de gestión, administración de recursos humanos.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

#### 1.1.1. Presentación

La presente investigación titulada “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GREEN FRUITS PERÚ SAC. – OLMOS 2019”, se ha ejecutado en la mencionada empresa agroindustrial dedicada al cultivo de frutales como palta y limón para exportación y también el cultivo de otros frutales que se venden en los mercados de nuestro país. Esta investigación ha sido ejecutado con la finalidad de determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC., y también profundizar la importancia de una adecuada administración de recursos humanos teniendo en cuenta permanentemente la auditoría de gestión, ya que nos permitirá que la organización sea capaz de desarrollarse, con estructuras jerárquicas flexibles dando oportunidades a sus empleados de ser partícipe de su desarrollo.

Estamos seguros que se reconocerán los aportes del presente trabajo de investigación y esperando cumplir con los requisitos necesarios y amerite su aprobación; sin embargo, como todo trabajo humano es capaz de ser perfeccionado, esperamos vuestras sugerencias para mejorarlo y así poder realizar la sustentación de la presente tesis.

La autora.

### **1.1.2. Descripción de la situación problemática**

La administración de recursos humanos es vital en cualquier organización por lo que es importante poder cuidarlo, motivarlo y capacitarlo.

La administración de recursos humanos debe encontrarse estructurada de manera adecuada, manteniendo los parámetros establecidos para el rendimiento laboral, logrando la motivación y la preparación necesaria para transmitir al resto de la organización y así lograr los objetivos propuestos. La empresa Green Fruits Perú SAC., presentó la siguiente problemática como:

El exceso o falta de personal se debe a que no se tiene un control de los cargos existentes o faltantes, lo cual afecta al presupuesto. No se realizó el diseño y la evaluación del puesto de trabajo de manera correcta y en cuanto a la falta de personal los colaboradores se encuentran trabajando más de lo debido y realizando funciones para las cuales no han sido contratados.

La escasa capacitación en el desarrollo personal influye en el margen de efectividad, que resulta menos de la esperada, aunque algunas veces ven a la capacitación como un desgaste económico. Se debe tener presente que una de las principales funciones de los recursos humanos es mantenerse informado de las debilidades de cada integrante del equipo con el fin de reforzar sus conocimientos y mejorar sus capacidades y así lograr un mejor desempeño.

Escaso control de los procesos y subprocesos de la producción para lograr las metas y objetivos de la institución.

Existen trabajadores con falta de compromiso y conciencia laboral, en la cual no se encuentran ejerciendo su trabajo de manera adecuada y por lo tanto se encuentran afectando a la empresa, generando actitudes como: generando indisposición por el resto de colaboradores de la compañía.

En el Manejo de los beneficios laborales, se evidencian irregularidades en cuanto al contrato de personal, file de personal, registro permanente de control de asistencia, boleta de remuneraciones, declaraciones mensuales, publicaciones laborales relacionados con la normativa vigente alcanzado al personal y los carteles necesarios conforme al reglamento de seguridad y salud ocupacional. Así mismo, la falta de relación de lo que se registra en la planilla de registro de control de asistencia con los cálculos que se efectúan y se reflejen también en la boleta de remuneraciones. También se evidenció la desvinculación de la relación laboral e irregularidades en cuanto al cumplimiento de las normas vigentes con respecto al cese del trabajador.

Es debido a esta problemática que se evidenció en la empresa y la auditoría realizada en la misma se optó por realizar el estudio: La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

La nueva empresa del Siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la empresa.

Como todo proceso integrado, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de auditoría de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo, no solo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno. Especialistas dedicados a estudiar los recursos

humanos en las organizaciones han planteado diversos modelos donde asumen a la auditoría como uno de los elementos que conforma un sistema y que guarda estrecha relación con el resto de las actividades claves de la gerencia de recursos humanos.

La administración de recursos humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas y al evaluarse así mismo el departamento detecta los problemas antes que estos se conviertan en algo serio para la empresa agroindustrial.

Tal situación demanda la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas, que asume una empresa determinada en un espacio temporal definido y es precisamente en este entorno donde la auditoría como herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, entra a jugar su verdadero cometido.

La gestión de los recursos humanos de la empresa agroindustrial 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 administración de 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 y las específicas de la entidad, la misma que viene experimentando observaciones que conllevan responsabilidad funcional.

La administración de recursos humanos de la empresa agroindustrial tiene la responsabilidad de administrar los recursos humanos en forma apropiada y de acuerdo a la ley, a fin de lograr los objetivos y metas para los cuales fueron autorizados. Pero

esto no viene realizándose de esta forma debido a la falta de planificación y otros aspectos coyunturales.

Se ha determinado que la empresa agroindustrial Green Fruits Perú S.A.C. no llevan a cabo una buena evaluación de desempeño, dicha evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con los objetivos, metas, políticas y normas establecidas por la legislación y por la propia empresa, así también aplicar otros criterios razonables de evaluación al personal, recursos financieros, recursos materiales y otros. También no realiza la evaluación de economía de sus recursos. Adquieren recursos, sean financieros, humanos, materiales, sin obtener la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. No aplica ningún sistema de evaluación del grado de economía de sus recursos.

La falta de evaluación del desempeño del personal en la empresa agroindustrial Green Fruits Perú S.A.C, no permite medir el potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; no permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración; no permite dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos institucionales y, por la otra, los objetivos individuales.

Para evitar los problemas que se vienen presentando y salvar la responsabilidad administrativa, civil o penal los funcionarios y/o directivos están obligados a establecer, mantener y evaluar periódicamente el sistema de control interno de la entidad como base de la auditoría de gestión, que es la evaluación de evidencias realizada con el fin de proporcionar resultados sobre el rendimiento de los recursos humanos.

La auditoría de gestión aplicada al área de recursos humanos, constituye parte importante que conduce a una opinión independiente en torno al grado en que los funcionarios cumplen sus responsabilidades con efectividad, eficiencia y economía.

### **1.1.3. Antecedentes**

#### **1.1.3.1. Antecedentes internacionales**

1. Obando (2017), en su tesis *“Auditoria de Gestión a los Procesos Operativos y Financieros y su Incidencia en la Rentabilidad de la Escuela de Conducción y Capacitación de Conductores no Profesionales Conducarchi CIA LTDA”*. Universidad Regional Autónoma de los Andes de Tulcán.

El objetivo principal de la siguiente tesis es Diseñar una Auditoría de Gestión, para evaluar la rentabilidad de CONDUCARCHI LDA de la ciudad de Tulcán. El tipo de investigación que se empleó es la descriptiva - correlacional. La población está conformada por 7 funcionarios que laboran dentro de CONDUCARCHI CIA LTDA., y la muestra es la misma población, debido a que es muy pequeña. El instrumento utilizado en la presente investigación fue el cuestionario con la técnica de la encuesta. Se desarrolló el Proceso de Auditoria de Gestión en la Escuela de Conducción y Capacitación de conductores no profesionales CONDUCARCHI CIA. LTDA., con la cual se pretende mejorar la eficiencia y eficacia, los procesos operativos y financieros deficientes que tiene la empresa. Para realizar una adecuada auditoría en CONDUCARCHI CIA. LTDA., se comenzó por un plan de trabajo y sucesivamente el programa de auditoría el cual servirá para llevar un control de lo que se está realizando, y continuando pasa a paso con el desarrollo de la auditoria se obtendrá información veraz con la cual se podrá elaborar un informe de auditoría adecuada. El informe final de auditoria permitió da a conocer a los

socios de CONDUCARCHI CIA. LTDA., la situación real, permitiendo así la oportuna toma de decisiones ya que los hallazgos de auditoría descritos en informe constituyen las debilidades de la empresa.

Las conclusiones a la que se llegaron en la siguiente tesis son lo siguiente:

La fundamentación teórico bibliográfico en el que se ha definido y analizado los temas respectivos como son los procesos financieros y operativos, auditoría de gestión, los mismos que son de vital importancia para la elaboración de la propuesta de investigación.

La auditoría de gestión es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de entidad, que ayuda a la administración a evaluar un proceso o subproceso obteniendo resultados que promuevan la reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias u obsoletas.

La metodología que se va a aplicar para el desarrollo de la investigación, cuali cuantitativa, utiliza métodos y técnicas las cuales sirven para la descripción del fenómeno objeto de estudio.

Se presenta el informe de auditoría en el cual se detalla los hallazgos de auditoría que son producto de la ejecución del examen, se determina la condición, criterio, causa y efecto que dieron origen al incumplimiento de las actividades con esto se plantean las conclusiones y recomendaciones dirigidas a los responsables.

2. Zambrano (2014), en su tesis *“Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la unidad de servicios generales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, año 2012”*. Universidad Técnica Estatal De Quevedo, Quevedo – Ecuador.



El objetivo de la investigación fue realizar una auditoría de gestión para la toma de decisiones en la unidad de servicios generales de la Universidad Técnica Estatal De Quevedo. Para ello se utilizó el método histórico – lógico, hipotético – deductivo, Analítico – sintético y estadístico. Entre las técnicas utilizadas, se tiene la observación, la entrevista y la encuesta. También se aplicó un tipo de investigación exploratorio, descriptiva y explicativa con un diseño no experimental.

La población estuvo conformada por 8613 personas, entre ellas se tiene 1 coordinador de área, una vicerrectora académica financiera, docentes, estudiantes y empleados. Se seleccionó una muestra de 382 personas.

Una vez realizada la Auditoría de Gestión a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo específicamente en la Unidad de Servicios Generales se concluyó: Que no existen políticas institucionales, normas, leyes y reglamentos en los cuales los empleados de esta Unidad puedan regirse para cumplir cada una de las actividades designadas internas y externas, la inexistencia de estas influyen directamente en forma negativa en cada una de las funciones asignadas a los empleados de la misma lo que conlleva al cumplimiento insatisfactorio de las tareas encomendadas. También se determinó que los procedimientos aplicados en el control interno no son los adecuados para alcanzar a cabalidad con las metas y objetivos planteados debido a la inadecuada planificación por parte del Coordinador de la Unidad de Servicios Generales, arrojando como resultado un nivel de confianza del 59% (moderada baja) lo que indica que existe un control interno deficiente , además se comprobó que existe escasez de talento humano en esta Unidad de Servicios lo cual impide cumplir con el 100% de la satisfacción de los servicios que brinda. Además, se comprobó que la Unidad de

Servicios Generales en la utilización de los recursos materiales son muy selectivos, perspicaces y específicos, permitiéndoles tener un control claro y preciso de su uso, lo cual indica que no existe desperdicio de material porque su utilización es óptima, mismos que son utilizados para cubrir las necesidades más importantes o urgentes porque no se cuenta con el presupuesto suficiente para abastecerse del material. Se elaboró el informe de auditoría de gestión plasmando cada uno de los hallazgos encontrados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

3. Santos (2017), en su tesis *“Auditoría De Gestión Aplicada al Área de Recursos Humanos de la Empresa Grupo Profesional Planeación y Proyectos S.A de C.V.”* dedicada a la prestación de toda clase de servicios profesionales en materia de ingeniería, ubicada en el distrito metropolitano de Quito. Universidad Central del Ecuador.

Esta investigación enfocada en una Auditoría de Gestión, ha sido realizada en la Empresa Grupo Profesional Planeación y Proyectos S.A de C.V en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 en la ciudad de Quito, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la empresa, en especial del área de Recursos Humanos que se encarga de controlar, dirigir, coordinar al personal de la empresa, determinando si la gestión que se lleva a cabo es la adecuada y si los objetivos institucionales establecidos permiten alcanzar un nivel satisfactorio para la empresa. Este estudio se lo podrá llevar a cabo con el desarrollo práctico del mismo, mediante las fases de auditoría que permitirán conocer las condiciones actuales en las que se encuentran cada una de las áreas de la empresa como un estudio general, pero existirá un mayor enfoque en el área de Recursos Humanos para identificar

posibles problemas con el desempeño que realiza el personal, y de acuerdo a esto establecer mejoras como apoyo a la empresa.

Con respecto a la aplicación de auditoría en el área de recursos humanos, de la empresa GRUPO PROFESIONAL PLANEACIÓN Y PROYECTOS S.A DE C.V, me permito concluir lo siguiente:

El adecuado planeamiento de la auditoría de gestión, sin ninguna duda, facilita la determinación de la efectividad, eficiencia y economía del Área de Recursos Humanos de la empresa GRUPO PROFESIONAL PLANEACIÓN Y PROYECTOS S.A DE C.V.

La preparación de programas de auditoría, la aplicación de técnicas, pruebas y obtención de evidencias de auditoría permiten la elaboración de hallazgos de auditoría, aplicando recomendaciones para el mejoramiento continuo de la empresa y en especial al área de Recursos Humanos.

En la actualidad existen factores influyentes para que las empresas en general no realicen la Auditoría de Recursos Humanos, tales como: no es una exigencia legal, el desconocimiento de métodos de auditoría que permiten evaluar el sistema o una guía técnica para que sea implementada.

Al realizar el diagnóstico del sistema administrativo de la empresa se encontraron falencias, las mismas que pueden ser solventadas con la implementación de procesos estratégicos que van a facilitar el control y organización en la institución, especialmente en el área de Recursos Humanos.

Realizar una evaluación del desempeño del personal que trabaja en la empresa ayudará a la administración sustancialmente en la toma de decisiones oportunas, solucionar problemas futuros que existan en la empresa y alcanzar los objetivos planteados por la entidad.

Las medidas correctivas para optimizar la gestión de los recursos humanos, sólo se puede llevar a cabo si se analiza e interpreta correctamente el contenido de los informes de la auditoría de gestión.

La supervisión o monitoreo llevadas a cabo en forma permanente y/o puntual asegura el seguimiento de las medidas correctivas adoptadas por el área de Recursos Humanos, hasta obtener la eficiencia y eficacia del área.

Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, es posible realizar ajustes, si fuera el caso, a los planes y programas del área de Recursos Humanos para su gerenciamiento óptimo.

El Establecimiento de políticas y procedimientos ayuda a que se efectúe un adecuado Control Interno, que se constituye en un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de: Proteger los intereses de la compañía. Promover la eficiencia de los procesos que conllevan a la contratación de nuevo personal.

4. España (2016), en su tesis “*Auditoría administrativa en el área de recursos humanos para la empresa Brisas del Cristal en la ciudad de Montalvo*”. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.

Dicha investigación tiene como objetivo general, el implementar una auditoría administrativa que determine la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral del área de recursos humanos de la empresa Brisas del Cristal, en la ciudad de Montalvo y como objetivos específicos lo siguiente: Fundamentar los conceptos teóricos de auditoría administrativa, eficiencia y eficacia a través de autores nacionales y extranjeros. Determinar la situación actual del área del talento humano de la empresa Brisas de cristal. Estructurar un modelo de auditoría administrativa que permita la evaluación del desempeño laboral de los

empleados de la empresa Brisas de Cristal y validar el modelo de la auditoría administrativa a través del experto en el tema.

En la metodología, se utilizó una modalidad mixta: cuantitativa, cualitativa y no experimental. Se basó en un diseño descriptivo transversal.

Entre las técnicas que utilizó se puede mencionar la observación directa, entrevista y encuesta junto a sus respectivos instrumentos como: guía de entrevistas y cuestionarios.

En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones: el desarrollo del marco teórico se basa fundamentalmente de las diversas conceptualizaciones de la bibliografía de los autores nacionales y extranjeros mencionados en la propuesta, permitiendo tener un criterio amplio y definido relacionado a la auditoría administrativa en el departamento de recursos humanos de la empresa Brisas del Cristal de la ciudad de Montalvo. Las investigaciones realizadas por los autores citados en el transcurso de la investigación permitieron corroborar la importancia que representa para las empresas, la aplicación de la auditoría administrativa, para medir la eficiencia y eficacia administrativa. Estudiar las variables que influyen en el éxito o fracaso de la auditoría administrativa, contribuyó a proponer un esquema para la aplicación de la auditoría, posibilitando la integración de diferentes herramientas administrativas que deben emplearse para su implementación en la empresa, en aras de mejorar la toma de decisiones en los diferentes niveles de la institución. La auditoría administrativa está diseñada como todo un proceso integral, que incluye aspectos generales de la empresa, el proceso de planeación, ejecución y el informe final, por tanto, es un esquema que permite mejorar la información de todas las áreas administrativas de la empresa en la toma de decisiones.

### 1.1.3.2. Antecedentes nacionales

1. Manrique (2015), en su tesis *“El Control Interno y su Incidencia en la Gestión de Recursos Humanos en el Hotel “Pastoruri” Independencia – Huaraz”*.

Universidad Católica de los Ángeles De Chimbote.

El objetivo logrado en la presente investigación fue: Determinar que el control interno incide en la gestión de recursos humanos en el Hotel “Pastoruri” Independencia – Huaraz en el 2014. El tipo de investigación fue de enfoque cuantitativo y del nivel descriptivo, el diseño fue descriptivo simple, se trabajó con una población muestral de 30 directivos y trabajadores del hotel “Pastoruri” las técnicas utilizadas fueron técnica de análisis documental y la encuesta, los instrumentos utilizados fueron: la ficha y el cuestionario estructurado, se cumplió con el plan de análisis. Resultados: Se Logró determinar que el 61% de los encuestados consideran que sería óptimo aplicar el control interno y el 75% de los encuestados consideran que sería óptimo aplicar el control interno para una buena Gestión de Recursos Humanos y lograr los objetivos del Hotel “Pastoruri” con la finalidad de aumentar una buena gestión y una atención eficiente a los huéspedes, así mismo se concluye que el control interno incide en la gestión de recursos humanos en el Hotel “Pastoruri” Independencia – Huaraz en el 2014; de acuerdo a los resultados empíricos obtenidos en la aplicación del instrumento de medición, relacionados con las propuestas teóricas de otros investigadores en los antecedentes y las bases teóricas.

2. Saavedra (2014), en su tesis *“Auditoría de Gestión en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del dpto. Lambayeque en el período 2011 y Propuesta de un Sistema de Mejor Gestión”*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

El objetivo principal de la investigación es aplicar la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Dpto. de Lambayeque en el periodo 2011, para decidir y asimismo proponer un sistema de mejor gestión. Para ello el tipo de investigación es Aplicada – Propositiva y con un diseño descriptivo – longitudinal. También tiene como población a la entidad del sector público: la Municipalidad del norte chico del departamento de Lambayeque. Y la muestra está conformada por 10 colaboradores. se procederá a aplicar una encuesta a los trabajadores y una entrevista al jefe del área y finalmente se realizara la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la entidad en mención en el periodo 2011, para decidir sobre sistemas de mejor gestión y posteriormente proponer el sistema más óptimo para la municipalidad, asimismo en el proceso de investigación se llegó a la conclusión que la auditoría de gestión da a conocer la gerencia del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque y permite decidir sobre los sistemas de mejor gestión para sus recursos humanos, asimismo el Sistema de CEA ORDENADORES es alternativa viable en la optimización de los recursos humanos que mejorará la gestión y calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque.

3. Otoya (2016), en su tesis “*Importancia del Control Interno en mejora del área de Recursos Humanos de la empresa minera Muky S.A.A. San Borja-2015*”. Universidad los Ángeles de Chimbote.

El objetivo principal de esta investigación: determinar e implementar las políticas de control interno que permitan establecer los lineamientos de trabajo del área de recursos humanos, así mismo la aplicación del Sistema COSO, como

resultados podemos resumir que en nuestro caso es necesario la implementación de un adecuado sistema de control interno. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, correlacional con enfoque (cualitativo), considerada como investigación aplicada, debido a los alcances prácticos, aplicativos sustentada por normas e instrumentos técnicos de recopilación de información, mediante: el análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación de cuadros y comprensión de gráficos. Los resultados y el análisis de la investigación, demostraron que existe un inadecuado control interno que imposibilita de forma parcial, el cumplimiento de los objetivos principales de toda empresa, en nuestro caso, MUKY S.A.A, inmersa en este rubro. Las conclusiones se resumirían en la necesidad de la implementación de un adecuado sistema de control interno.

Las conclusiones fueron las siguientes: Se logró describir la importancia del control interno y su incidencia en mejorar la gestión del área de recursos humanos, y de cómo el control interno actual tiene injerencia en todas las áreas de la empresa; Se logró determinar el modo como el sinergiamiento de los componentes del control interno en el área de recursos humanos, pueden facilitar una buena gestión de las empresas. Y de como todos los componentes del sistema COSO, tienen participación efectiva para corregir deficiencias de la empresa y Se pudo determinar la necesidad de corregir las deficiencias que se dan en el Área de Recursos Humanos, con nuevas políticas y normas para acabar con las deficiencias.

4. Zauñy (2016), en su tesis “*La Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Administración de los Recursos Humanos de las Empresas de Servicios de Asistencia al Viajero, periodo 2012-2014*”. Universidad San Martín de Porres. Lima – Trujillo.



El objetivo de la investigación fue determinar si el empleo de la auditoría de gestión, incide en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de Asistencia al Viajero - Lima Metropolitana periodo 2012 – 2014. El estudio realizado fue del tipo aplicado, descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis. Se utilizó el diseño en el cual se buscó la relación entre las variables de estudio Auditoría de Gestión y Administración de Recursos Humanos. Se contó con una población de 20 empresas, la que estuvo constituida por 80 profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, cuyas operaciones comerciales las realizan en Lima y en el 2015. La muestra estuvo conformada por 71 profesionales dedicados al rubro de los seguros de viaje, se seleccionó de manera aleatoria y distribuida proporcionalmente entre las 20 empresas de seguros del viajero. Así mismo se utilizó como técnica de recolección de la información a la encuesta y como instrumento al cuestionario.

Los datos obtenidos, como resultado del trabajo de campo, permitieron precisar que la evaluación de los planes y objetivos existentes en estas empresas influye significativamente en el desempeño del personal que trabaja en el rubro de servicios de asistencia al viajero. Analizando los datos encontrados, como resultado de la contrastación de hipótesis, han permitido conocer que el nivel de políticas implementadas en las empresas de servicios de asistencia al viajero, influyen significativamente en el tipo de conocimiento y destrezas que tienen los trabajadores en estas organizaciones, con el fin de dar un servicio de calidad. Se ha establecido, como resultado de la contrastación de hipótesis que, en este sector empresarial, existe confiabilidad en la información que se dispone, la misma que, al no dudar, influye significativamente al momento de seleccionar al personal a favor de las empresas de servicios y asistencia al viajero. Los datos

obtenidos permitieron conocer que, en las empresas de servicios y asistencia al viajero, se emplean métodos y procedimientos en este sector empresarial, lo cual no influye, significativamente en el personal contratado, toda vez que además del clima y condiciones de trabajo, repercute directamente en la calidad del servicio. El análisis de los datos encontrados en el trabajo de campo, permitieron precisar que la utilización de los recursos debidamente capacitados y en un clima laboral apropiado, no incide significativamente en las condiciones laborales de los colaboradores que trabajan en este sector empresarial. Los datos obtenidos en la investigación, permitieron conocer que la auditoría de gestión evalúa la eficiencia y la eficacia del potencial humano, no influye significativamente en el nivel de convocatoria de estos recursos que trabajan en las empresas de servicio de asistencia al viajero. Como resultado del trabajo de campo, se ha determinado que el empleo de la auditoría de gestión, incide favorablemente en la administración de los recursos humanos que trabajaron en las empresas de servicios de Asistencia al Viajero en Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

5. Palomino (2015); en su tesis *“Auditoria de Gestión al Área de Recursos Humanos de la Empresa Icycon Peruana E.I.R.L de la Ciudad de Huancavelica”*. Universidad Nacional del Centro Del Perú – Huancayo.

El objetivo de esta investigación consiste en determinar de qué manera la auditoría de gestión en el área de recursos humanos puede contribuir a lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el desempeño de sus trabajadores de la empresa constructora. Proponer una Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos con el propósito de determinar evaluar la gestión, toda vez que han presentado debilidades que afectan el proceso administrativo y financiero de esta

área. Para esta investigación se ha considerado como soporte las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS), Normas de Auditoría Generalmente Aceptados (NAGAS), Principios y Normas de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), ya que en ellas se establecen los lineamientos generales de la aplicación de auditorías como la de gestión. En relación a la metodología empleada es el método Analítico, el tipo de investigación que se utilizó es el diseño No Experimental, el nivel de investigación, es una investigación de carácter Correlacional, la cual permite evaluar aspectos de la gestión que en el área se desarrolla, la técnica utilizada es la Encuesta y el Instrumento es el Cuestionario.

#### **1.1.4. Marco teórico/conceptual**

##### **1.1.4.1 La auditoría de gestión.**

###### **1.1.4.1.1. Antecedentes históricos de la auditoría de gestión.**

La auditoría existió desde tiempo muy remotos, inicialmente su objetivo era detectar y divulgar fraudes.

En los primeros años del Siglo XX se realizaban auditorías para determinar si las personas que ocupaban cargos de responsabilidad dentro de las entidades gubernamentales y de comercio estaban actuando y presentando informes de manera honesta. Durante este tiempo al auditor se le conocía “persona que oye”, ya que los registros contables eran aprobados después de una lectura pública, en la cual las cuentas eran leídas en voz alta.

En la revolución industrial, el crecimiento de las empresas obligó a los propietarios de las entidades, ampliar su visión. Se requerían los servicios de gerentes que manejen de manera global la empresa, para controlarlos se

necesitaban de auditores para protegerse de errores involuntarios, fraudes cometidos por gerentes o trabajadores.

En la primera mitad del siglo XX, el enfoque del trabajo de auditoría tendió alejarse de la detección del fraude y se dirigió hacia la nueva meta de determinar si los estados financieros presentaban un panorama completo y razonable de la posición financiera, los resultados de la operación y los cambios en la posición financiera.

La razonabilidad de las ganancias reportadas se convirtió en un asunto de primordial importancia. Esto sucedió como respuesta al crecimiento rápido de entidades corporativas.

Con el desarrollo de estas entidades se empezó a obtener muestras de transacciones seleccionadas en lugar de estudiar todas, este examen cuidadoso de menor número de transacciones brindaría un nivel de confianza en términos de costo y precisión de transacciones similares.

A partir de 1960 se amplía la acción del examen de auditoría midiendo las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía o economicidad, y se configura una clase de auditoría denominada operacional.

La auditoría de gestión aparece a finales de los años sesenta en respuesta a la necesidad de evaluar la gestión de las entidades, mediante un examen integral que incluye el cumplimiento financiero y operacional. Es importante recalcar que, con la evolución de los objetivos de la auditoría, evolucionaron también las técnicas, procedimientos y metodología de estudio, para alcanzar los propósitos planteados.

La evolución de la auditoría de gestión está vinculada con el desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva en un mundo cada vez más globalizado, para medir y cuantificar los logros alcanzados por las instituciones en un período determinado, y administrar correctamente los recursos de una empresa. Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector público como en el sector privado, hacia una orientación que además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar las operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

#### **1.1.4.1.2. Auditoría**

“Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto.” (Sandoval Mtz, 2015)

“La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección, y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas.” (Mandarriaga, 2014)

Es un término que puede hacer referencia a tres cosas diferentes pero conectadas entre sí: puede referirse al trabajo que realiza el auditor, a la tarea de estudiar la economía de una empresa, o a la oficina donde se realizan estas tareas (donde trabaja el auditor). La actividad de auditar consiste en

realizar un examen de los procesos y de la actividad económica de una organización para confirmar si se ajustan a lo fijado por las leyes o los buenos criterios. (Definición de, 2012)

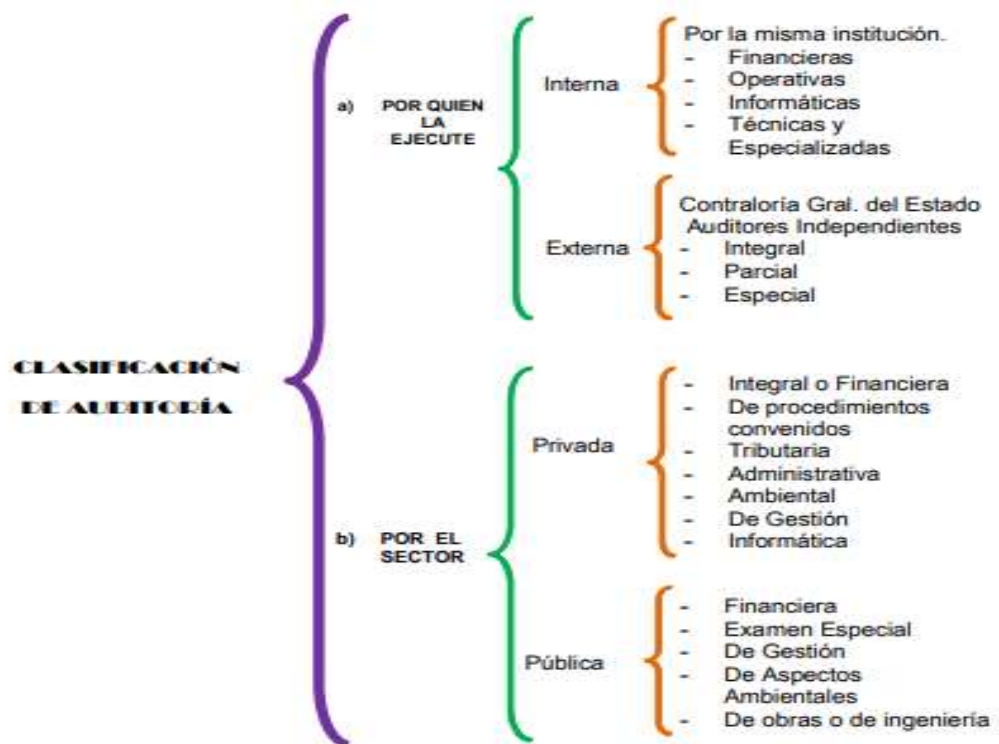
De la Peña (2008); sostiene que la auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc. Hoy en día la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata.

Es el examen profesional realizado por el Contador Público, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

A la auditoría de un modo general se la considera como un proceso sistemático que tiene como finalidad obtener y evaluar objetivamente evidencias, sobre aquellas afirmaciones relacionadas con los actos y eventos de carácter económico, para poder determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos; y, luego informar sobre aquellos resultados a las personas que lo necesiten.

Para poder entender más claramente lo que significa realizar una auditoría enunciaremos el siguiente concepto: Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado por auditores profesionales con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar el informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones; y, en el caso de examen de estados financieros, el correspondiente dictamen profesional.

### 1.1.4.1.3. Clasificación de la auditoría.



### 1.1.4.1.4. Definición de auditoría de gestión

Es importante precisar el concepto de GESTIÓN bajo dos ópticas elementales de información al alcance. Así, en el Diccionario de la Real Academia Española la palabra gestión significa "acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa"; el otro concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización,

dirección y administración de empresas o instituciones. Por ejemplo, Eric L. Koler en su obra Diccionario para Contadores, en relación a la gerencia, nos dice: "GERENCIA (o administración)- management: autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad. (Egúsqüiza Pereda & Egúsqüiza Pereda, 2010)

"Surge de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad." (Marrero Licea & Rodríguez Marrero, 2010)

Saavedra (2014), la auditoría de gestión es el examen objetivo, metódico y ordenado de las operaciones financieras y administrativas de una entidad o empresa, por parte de un equipo especializado ajeno a ella, la que se efectúa con posterioridad a su ejecución con el objetivo de evaluar la situación de las mismas.

Por lo tanto, a la auditoría de gestión se la define como el examen completo de los planes, programas, proyectos y operaciones de una organización, para determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía en la utilización de recursos, el logro de los objetivos planteados por la misma y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas, con el fin de informar y emitir al nivel gerencial de la organización los resultados obtenidos y las acciones a seguir.



La base de la auditoría de gestión se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía.

#### **1.1.4.1.5. Características de la auditoría de gestión**

La auditoría de gestión es hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, ya que le permite conocer a los directivos que tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Las características de esta auditoría son:

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia las actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.

#### **1.1.4.1.6. Objetivos de la auditoría de gestión**

- La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con qué se han utilizado los recursos materiales y

financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

- Según Bustillo (2010), sostiene que el objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia, se dan variados informes, presupuestos y pronósticos, así como también los estados financieros.
- La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la cantidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

#### **1.1.4.1.7. Etapas del proceso de auditoría de gestión**

Las etapas del proceso de auditoría pueden sintetizarse de acuerdo con el siguiente detalle:

**a) Fase de planificación.** Según Slosse (2015); señala que el objetivo último de esta etapa es la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y su consecuencia inmediata, la selección de los procedimientos particulares a ejecutar. Esto se verá reflejado en un memorando de planificación que documenta las consideraciones analizadas durante toda la etapa, como así mismo los respectivos programas detallados de trabajo que indican de qué forma, en que momento y con qué alcance se ejecutarán los procedimientos seleccionados.

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

Elementos Principales de esta Fase:

- Conocimiento y Comprensión de la Entidad
- Objetivos y Alcance de la auditoria
- Análisis Preliminar del Control Interno
- Análisis de los Riesgos y la Materialidad
- Planeación Específica de la auditoria
- Elaboración de programas de Auditoria

**b) Fase de ejecución.** Slosse (2015); señala que su finalidad será la de cumplimentar los procedimientos planificados para obtener elementos de juicio válidos y suficientes para sustentar una opinión. Todos esos elementos de juicio se traducirán en papeles de trabajo que constituyen la documentación y evidencian el examen realizado. Cabe destacar que en esta etapa no solo se realizarán los procedimientos previstos en la etapa de planificación, sino también todas aquellas pruebas alternativas que deban efectuarse reemplazando o complementando a las originalmente planificadas, ya sea por dificultades propias de la empresa, de los sistemas, ya sea por dificultades propias de la empresa, de los sistemas, del resultado de los procedimientos realizados o por eficiencia en el examen.

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada. Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

Elementos de la fase de ejecución

- Las Pruebas de Auditoria
- Técnicas de Muestreo
- Evidencias de Auditoria
- Papeles de Trabajo

- Hallazgos de Auditoria.

**c) Fase de elaboración de informe.**

El informe es la comunicación de los hallazgos a los usuarios. Los informes difieren en naturaleza, pero en todos los casos dan a conocer a los lectores el grado de correspondencia entre la información cuantificable y los criterios establecidos. Los informes también difieren en forma pueden variar desde los sumamente técnicos, por lo general asociados con auditorías de estados financieros, hasta un sencillo informe verbal en el caso de una auditoría operativa sobre la eficacia de un pequeño departamento.

El informe de Auditoría debe contener a lo menos:

- Dictamen sobre los Estados Financieros o del área administrativa auditada.
- Informe sobre la estructura del Control Interno de la entidad.
- Conclusiones y recomendaciones resultantes de la Auditoría.
- Deben detallarse en forma clara y sencilla, los hallazgos encontrados.

En esta fase se analizan las comunicaciones que se dan entre la entidad auditada y los auditores, es decir:

- Comunicaciones de la Entidad
  - Carta de Representación
  - Reporte a partes externas
- Comunicaciones del auditor
  - Memorando de requerimientos
  - Comunicación de hallazgos

- Informe de control interno

• Principales comunicaciones del auditor:

- Informe Especial

- Dictamen

- Informe Largo.

Si en el transcurso del trabajo de auditoría surgen hechos o se encuentran algunos o algún hallazgo que a juicio del auditor es grave, se deberá hacer un informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido o enmendado a la mayor brevedad. Así mismo, si al analizar el sistema de control interno se encuentran serias debilidades en su organización y contenido, se debe elaborar por separado un informe sobre la evaluación del control interno.

El informe final del auditor, debe estar elaborado de forma sencilla y clara, ser constructivo y oportuno. Las personas auditadas deben estar siendo informadas de todo lo que acontezca alrededor de la auditoria, por tanto, podrán tener acceso a cualquier documentación relativa a algún hecho encontrado.

**d) La fase de seguimiento de medidas correctivas.**

Los auditores internos deben realizar el seguimiento correspondiente para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos y recomendaciones. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y prejuicios económicos causados y comprobación de su recuperación o reparación.

#### **1.1.4.1.8. Ventajas de la auditoría de gestión**

Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.

Localizar las oportunidades para eliminar desperdicios e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.

Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.

Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia. Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la auditoría de gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.

Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Al comenzar a realizar análisis organizacional el auditor puede encontrarse con que necesita basar su examen en un plan, en un área específica, en un proyecto, en una actividad o lo que es aún mayor, en la entidad en su totalidad, pues los indicadores pueden aplicarse sin distinción.

Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello, el auditor podrá entonces construir una base de indicadores que le permita hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.

#### **1.1.4.1.9.Principios de la auditoría de gestión.**

La auditoría de gestión tiene en cuenta principios elementales de auditoría:

Verifica tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, y tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.

Busca permanentemente mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de control.

Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas para la entidad.

Contribuye a que la entidad mejore la eficiencia administrativa en el manejo de los recursos.

Corroborar a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas.

Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

#### **1.1.4.1.10.Consideraciones generales para el procedimiento metodológico a seguir durante el proceso de auditoría de gestión de recursos humanos.**

En la actualidad la concepción moderna de la nueva gestión de recursos humanos, ha propiciado que muchos investigadores, consultores, especialistas y propios gestores de los mismos, hayan elaborado concepciones:

**Identificación y selección del problema:** Esta etapa se caracteriza por la búsqueda de los indicadores que serían factible aplicar en el proceso de



auditoría y determinar los patrones que el centro asumiría en el análisis del ámbito competidor.

**Análisis del problema:** en un primer momento se estudiaría exhaustivamente cada uno de los indicadores en la organización y de esta forma se conocería como se encuentra la misma para enfrentar la competencia y en un segundo momento se comparará el desempeño de la institución con patrones establecidos en el entorno.

**Generación de soluciones potenciales** (¿Cómo se puede lograr el cambio?): En esta etapa se debe generar tantas acciones correctivas como sea posible partiendo de la definición del problema la condición deseada y las causas clara que lo determinan. Estas acciones pueden mejorar una actividad completa o parte de ellas como resultado de un proceso de mejora continua o también puede llegarse a la conclusión de que es necesario el rediseño total del proceso o actividad analizada a través de los enfoques actuales de la reingeniería de procesos.

**Selección y planificación de la solución** (¿Cuál es la mejor forma de hacer éstos?): se selecciona cual del conjunto de alternativas generadas para la solución del problema constituye la óptima, para lo que se debe analizar las ventajas y desventajas de cada una. Una vez definida la misma se deben tener presente los posibles obstáculos que pueden presentarse en su puesta en práctica.

Para la realización de la auditoría sería necesario asumir el enfoque metodológico del método general de solución de problemas en sus primeras etapas:

Identificación y selección del problema.

Análisis del problema.

Generación de soluciones potenciales.

Selección y planificación de la solución.

#### **1.1.4.1.11. Dimensiones de la auditoría de gestión consideradas en la en la investigación.**

##### **a. Control interno.**

menciona que el control interno es el proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables”. (Barquero,2013).

El control interno es un proceso efectuado por personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad “razonable” para el cumplimiento de sus objetivos (Vega y Nieves, 2016).

“Ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.” (Gómez, 2011)

En general se podría decir que el control interno no viene determinado por normativas, sino que es un ámbito donde predomina el sentido común, es decir, los procedimientos a establecer para asegurar que la información sea fiable, una adecuada gestión del negocio y el cumplimiento de normativas, deberían ser similares en cualquier organización.

Según la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la Entidades del Estado, el sistema de control interno está constituido por un ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, actividades de prevención y monitoreo, los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional, y finalmente por el seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control.

El titular, funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura sólida de control interno que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones. Para contribuir al fortalecimiento del control interno en las entidades, el titular o funcionario que se designe, debe asumir el compromiso de implementar los criterios como: Apoyo institucional a los controles internos: El titular, los funcionarios y todo el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo al funcionamiento adecuado de los controles internos; participación y apoyo favorece la existencia de una actitud positiva, responsabilidad sobre la gestión: Todo funcionario público tiene el deber de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o

bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado; generar un clima de confianza en el trabajo; el titular y los funcionarios deben fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados de la entidad. La confianza permite promover una atmósfera laboral propicia para el funcionamiento de los controles internos, teniendo como base la seguridad y cooperación recíprocas entre las personas así como su integridad y competencia, cuyo entorno retroalimenta el cumplimiento de los deberes y los aspectos de la responsabilidad; transparencia en la gestión de los recursos y bienes del Estado, con arreglo a la normativa respectiva vigente, comprende tanto la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines así como la facultad del público de acceder a tal información, para conocer y evaluar en su integridad, el desempeño y la forma de conducción de la gestión gubernamental; y finalmente establecer seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del control interno. La estructura de control interno efectiva proporciona seguridad razonable sobre el logro de los objetivos trazados. (Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la Entidades del Estado).

El control interno es un proceso, es un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo. No se trata de manuales, normas y políticas, sino de personas que lo ejecutan en cada nivel de organización. Solo aporta un grado de seguridad razonable, no total, a la autoridad superior y es diseñado para facilitar la consecución de los objetivos y metas institucionales, no para obstaculizarlos.

El control interno es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno le corresponde al personal directivo.

### **Componentes**

El control interno está formado por 5 componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de seguimiento (Barquero, 2013).

**ambiente de control.** Es considerado el cimiento de cualquier sistema de control, es todo aquello que no es específico de un proceso de negocio concreto, sino que influye en todas las actividades de la empresa, se puede incluir conceptos como la integridad, valores éticos y filosofía de la dirección, la organización del consejo de administración, la implantación de un comité de auditoría, la estructura organizacional diseñada, la delegación de autoridad, las diferentes prácticas de recursos humanos, etc.

**En la evaluación de riesgos,** se debe evaluar y establecer estrategias para afrontarlos. Antes de identificar riesgos, la dirección debe especificar los objetivos de la entidad (operativos, de la información reportada y relacionadas al cumplimiento de la legalidad y normativa). Diseña y aplica una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los riesgos que está expuesta la institución. Permitirá la identificación de riesgos a nivel de entidad y a nivel de procesos.

**Actividades de control.** Está relacionada con el componente de evaluación de riesgos y son aplicados de manera conjunta y en forma continua. Pueden ser implementadas tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos.

**Información y comunicación.** Busca implementar los mecanismos y soportes de la información dentro de una entidad. La información debe tener las siguientes características como integridad, oportunidad, actualización, exactitud, accesibilidad, certidumbre, racionalidad y objetividad.

Supervisión. Permite cerrar la implementación del SCI dentro de una entidad buscando garantizar la eficacia de los controles implementados y su funcionamiento.

**Importancia del control interno.**

El control interno es importante porque su implementación y fortalecimiento promueve:

La toma de decisiones frente a las desviaciones de indicadores.

La mejora de la ética institucional, al optar por comportamientos ilegales e incompatibles.

El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promueven.

La aplicación eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.

La reducción de pérdidas por el mal uso de los bienes y activos de la empresa.

La efectividad de las operaciones y actividades.

El cumplimiento de la normativa.

## **b. Ponderación de riesgos.**

### **Identificación de riesgos.**

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

### **Técnicas e identificación de riesgos**

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación
- Análisis PEST (Factores políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Ejemplos:

Inventarios de eventos, análisis de información histórica (de la empresa/sector), Indicadores de excepción, entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores, análisis de flujos de procesos

### **Evaluación de riesgos.**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

### **Respuesta al riesgo.**

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo
- Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

### **c. Propuesta de mejora.**

**Acciones correctivas.** Una acción **correctiva** es aquella que llevamos a cabo para eliminar la causa de un problema. Las correcciones atacan los problemas, las **acciones correctivas** sus causas. Las **acciones** preventivas se anticipan a la causa, y pretenden eliminarla antes de su existencia. Evitan los problemas identificando los riesgos.

**Recomendaciones.** Las **recomendaciones** que presenta el **auditor**, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para ayudar a la eficiencia de la administración.

#### **1.1.4.2. Administración de recursos humanos.**



#### **1.1.4.2.1. Concepto de recursos humanos.**

Ahora consideramos la variable gestión del talento Humano lo define como el área que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, depende de aspectos como la cultura de cada organización, su estructura, las características adoptadas del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables. La gestión del talento humano es el proceso administrativo aplicado al acrecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización (Ibáñez, 2011).

Según Dessler (2011) quien tiene su propia apreciación informa que la formación de un equipo de trabajo o función de la administración de personal. La administración de personal (actualmente conocida como administración de los recursos humanos (ARH), personal, recursos humanos o simplemente administración de RH en este texto) se refiere a los conceptos y técnicas que uno debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la gente o recursos humanos de su función administrativa, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación”.

Las personas como socias de la organización, actualmente están ampliando su visión y actuación estratégica; ya que todo proceso productivo necesita la participación de varios socios; cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas o inversionistas, contribuyen con capital financiero. Los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas

de solución ante un problema. Los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes y servicios colocados en el mercado. Pero el socio más íntimo de la organización es el empleado, porque le da vida y dinamismo. Siendo ellos el capital intelectual de la organización, y las organizaciones de éxito son las que tratan a los empleados como socios estratégicos y no como simples empleados. Por eso la gestión moderna considera a las personas como aquellos dotados de personalidad que poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión de una organización; son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, como fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos; socios de la organización porque invierten su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. (Chiavenato, 2011).

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, llamada también administración de personal. El estudio de la administración de recursos humanos describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

Según Bustillo (2010), sostiene que es el proceso administrativo aplicado al

acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en recursos humanos) junto a los directivos de la organización. Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios: Ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de fuerza laboral, suministrar a la organización empleados bien estrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Administrar el cambio. Establecer políticas éticas y desarrollar

comportamientos socialmente responsables, administrar el cambio. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, WERTHER, Jr., William; Davis HEITH (2012) expresa que a medida que crece la organización el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad. En ella se advierten cambios tales como la relación que ahora existe entre el ejecutivo que encabeza el departamento de personal y el director. Puede apreciarse que ahora existen funciones especializadas, que acaso lleguen a niveles muy altos de diferenciación.

### **Dimensiones de la administración de recursos humanos.**

Según Telis (2011) Las políticas y prácticas de la gestión del talento humano se pueden resumir en 6 proceso básicos:

- **Admisión de personas:** proceso utilizado para incluir nuevas personas en la institución. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
- **Aplicación de personas:** proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- **Compensación de personas:** proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- **Desarrollo de personas:** proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados. Incluyen entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carrera y programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- **Evaluación de personas:** Proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.  
Incluye bases de datos y sistemas de información gerencial.

**Los procesos o dimensiones de la administración de recursos humanos** según Chiavenato (2011), son:

**Admisión de personal,** la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización; aplicación de personas, que son los procesos utilizados para diseñar las actividades que realizarán las personas en la organización, incluye diseño organizacional de cargos, orientación de personas y evaluación de desempeño. El modelo fue

desarrollado por Hackman & Aldham (2011) y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes: Variedad de aptitudes: grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario – operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes. Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día. Identidad de la tarea: grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total identificable. Significancia de la tarea: grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Autonomía: grado en que el trabajo proporciona libertad y discreción sustancial al individuo para que programe su trabajo y para determinar los programas que usará para llevarlo a cabo.

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, capacitación, desarrollo y operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que

ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Otra dimensión de la gestión de talento humano es la compensación del personal, en un sentido general aplicándole tanto a sueldo como a salario, puede definirse como: “Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha presentado con su trabajo”. La administración de las remuneraciones debe lograr ciertos objetivos; en ocasiones, estos crean conflictos y es necesario hallarles solución, hay que valorar los puestos de trabajo. La mayoría de los empleados consideran que un salario justo es equitativo. Existen dos tipos de equidad salarial. La equidad interna hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retribuida de una empresa. La equidad externa hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo.

**La dimensión del desarrollo de personal** es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Nash, 1989, p. 229). Capacitar es una actividad de aprendizaje, pero es un aprendizaje que no se dicta en un ámbito educativo específico como en escuelas, institutos, etcétera, sino que se da en un ámbito laboral. Por esto uno de los mayores desafíos que deben enfrentarse para que sea exitosa implica pensar en el de qué manera se logra que en un ámbito laboral donde los empleados concurren para trabajar y, en el caso de estudiar, lo hacen voluntariamente a una institución educativa, funcione una actividad de capacitación.

**También el mantenimiento de personal**, es una dimensión de la gestión de talento humano, en el cual establece que la administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos. La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Y finalmente la evaluación de personas, la auditoría de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de “eficiencia” de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de los recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en como el



liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo y capacitar a los empleados.

Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Las políticas de RR.HH. (recursos humanos) tienen el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa. La función suele estar contemplada en áreas como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, etc.

Según algunos enfoques de la gestión de talento humano, indica que las antiguas como las organizaciones ha sido la práctica de la gestión humana, entendida como aquella responsable de todos los asuntos concernientes al manejo del personal. A través de los años, esta área ha evolucionado no solo desde el punto de vista de su rol dentro de la organización, como del alcance de su gestión, su denominación y el perfil de quien ejerce su función. Esta evolución ha permitido identificar los siguientes enfoques y sus características. Según el Enfoque funcionalista: Este enfoque hace referencia a aquel modelo de gestión centrado en el desempeño de funciones o tareas independientes, inconexas que se constituyen en fines y no en medios a través de los cuales se agrega valor a otros procesos organizacionales. La visión funcionalista: considera que las actividades tradicionales inherentes a la gestión humana, tales como diseño de cargos,

selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros; son fines en sí mismas; es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación entre ellas, cada una logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales. (Machado, 2011).

Así mismo según el Enfoque sistémico, según Machado, A. (2011), indica que: Cuando hablamos de sistema, estamos haciendo referencia a un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, a ese grupo de unidades cuya combinación y unión conforman un todo organizado y cuyo resultado, a veces denominado output, es mayor que aquél que podrían conseguir esas unidades si funcionaran independientemente. Las organizaciones son ejemplos claros de sistemas, al constar de diversas “partes” que deben funcionar adecuadamente para conseguir el objetivo deseado. Basado en la Teoría General de Sistemas: La organización es considerada un sistema integrado por diferentes subsistemas funcionales que interactúan entre sí. Entre esos subsistemas se encuentra el de administración de personal, integrado a su vez por diferentes subsistemas y actividades tales como provisión, desarrollo, mantenimiento, aplicación y control. Basado en la Teoría Contingente: Plantea que la eficiencia organizacional está asociada a la congruencia existente entre los distintos parámetros de la organización y los factores de contexto donde opera. Basado en la Teoría del Capital Humano, según Machado (2011): Considera a la formación como la política básica para el crecimiento y desarrollo del

personal; mejorar su nivel de competencias como elemento diferenciador y para generar valor a la organización y a la sociedad donde opera la organización. Basado en la Teoría de los Costos de Transacción: orientado a determinar las motivaciones individuales que contribuyen a la gobernabilidad organizacional y a la minimización de los costos asociados al establecimiento y control de los “contratos” de relaciones laborales con manejados por la organización. Basado en la Teoría de la Agencia: Orientado a estudiar las relaciones entre el principal (la organización) y el agente (la gerencia/ el trabajador). Considera que la máxima eficiencia se logra cuando están alineados los intereses de la organización y los del agente, basados en principios de ética, el compromiso y la alineación entre los intereses del principal y el agente. Las principales macrotendencias de la gestión del talento humano son: La primera macrotendencia es la Una nueva filosofía de acción. La denominación ARH debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la gestión del talento humano. Más exactamente, gerenciar personas es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y

separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado. Da ahí el surgimiento del endomarketing, el marketing interno, cuyo objetivo es mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio.

De allí también la administración holística, que ve al hombre dentro de un contexto organizacional humano y ya no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo. Administrar con las personas es iniciar una nueva mentalidad empresarial. (Chiavenato, I. 2011)

La segunda macrotendencia es nítida y rápida tendencia al downsizing. Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de ARH, su redefinición y su descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de ARH se está reestructurando, reduciendo y comprimiendo hasta el nivel esencial o básico, es decir, su Core business específico. Con esta reducción, los ejecutivos de RH están cambiando radicalmente sus atribuciones. La reducción de la estructura organizacional de la empresa, la

reducción de los niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas son seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la gestión del talento humano. No podría ser de otra manera. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegie la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros, ha sido la meta perseguida por la ARH. De esta manera, hay una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar el área. Sin embargo, el downsizing es más un ajuste para los problemas actuales, que una directriz para la empresa del mañana. Sirve como correctivo para ajustar las operaciones del pasado a la realidad de hoy, pero no constituye una ruta que oriente el futuro del área; solo pone la casa en orden. Pero esto es lo que las organizaciones están haciendo.

La tercera macrotendencia es la transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna (Chiavenato, I. 2011). La estructura departamental de la ARH está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos, la ARH está coordinando procesos o subsistemas. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización. Además, la ARH está transfiriendo a terceros una parte de sus atribuciones

rutinarias y burocráticas operacionales, en un nítido proceso de subcontratación de actividades no esenciales, en busca de la transformación de costos fijos en costos variables. Es decir, de focalización no esencial y desactivación de recursos físicos no esenciales, para mejorar la relación costo beneficio.

La cuarta macrotendencia es la transferencia gradual de decisiones y acciones de la ARH hacia la gerencia de línea. Es el traslado de actividades, antes centradas en la ARH, a los gerentes de las demás áreas de la empresa. Las principales son la selección, el entrenamiento y la remuneración. Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa. Los gerentes de línea se vuelven gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados. Los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas. El entrenamiento gerencial pasa a ser intensivo y continuo, lo cual se traduce en un compromiso de la alta dirección para confiar en las gerencias y delegar en éstas parte de las decisiones y responsabilidades. No se puede olvidar que es necesario el desarrollo gerencial para cubrir las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales exigidas en la nueva conducta gerencial cotidiana. Con esto, la ARH se ocupa de la productividad del capital intelectual de la empresa, del desempeño gerencial y de las contribuciones de las personas a los objetivos organizacionales. Esto es lo esencial: la búsqueda de la eficacia y de la excelencia a partir de las personas.

La quinta macrotendencia es la Intensa conexión con el negocio de la empresa. La ARH se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La filosofía de RH es conocida ampliamente y practicada por todos. La planeación de RH se vincula con la planeación estratégica de los negocios para que los planes de RH apoyen y estimulen los negocios de la empresa. Los objetivos de RH se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad. El efecto del proceso de gerencia de RH en las personas se evalúa para garantizar los ajustes frecuentes necesarios, en un mundo en constante cambio.

La sexta macrotendencia es la Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y

participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño -como refuerzo psicológico-, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros. Un empleado no puede tener calidad de vida en la empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Para amparar esa nueva cultura está surgiendo una nueva estructura simple con pocos niveles jerárquicos, de manera que la base organizacional se aproxime a la cima. Además, se está presentando la liberalización del área de ARH en lo pertinente a las acciones disciplinarias y punitivas. El área está perdiendo su antiguo aire severo y sombrío, para ganar una nueva postura abierta, amigable y de apoyo y soporte a las personas.

La séptima macrotendencia es la utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de



necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados. La vieja APO renace más valorizada. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el esfuerzo extra, que se logra sin costas adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias obtenidas por el sistema. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación de desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy utilizados y acogidos en las empresas.

La octava macrotendencia es la Adecuación de las prácticas y políticas de RH a las diferencias individuales de las personas. La antigua tendencia a la estandarización de reglas y procedimientos está cediendo lugar a las prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados. En vez de esquemas genéricos y abarcadores, las empresas utilizan menús, opciones y alternativas que presentan a las personas para que elijan. La ARH está ofreciendo paquetes y menús alternativos, ya sea en el área de beneficios y servicios, o en la de entrenamiento, carrera, etc. En vez de un plan único y fijo de asistencia médica, los empleados pueden escoger, entre dos o más alternativas, la que mejor atienda sus necesidades y preferencias personales.

La novena macrotendencia es el Viraje completo en dirección a/ cliente, sea interno o externo. La ARH se está orientando hacia el usuario. Los gerentes y empleados se están orientando hacia la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Los círculos de calidad, los grupos multitareas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y comités son ampliamente estimulados por las empresas. El trabajo confinado y aislado cedió lugar al trabajo en equipo como medio de interacción social, y el diseño de cargos y tareas utiliza intensamente las llamadas dimensiones de motivación. La satisfacción del cliente cede lugar al esfuerzo impecable de atraer al cliente y sobrepasar sus expectativas. La búsqueda de la excelencia es la norma. Y la ARH está incursionando en esta búsqueda.

La décima macrotendencia es la Gran preocupación por /a creación de valor en la empresa. Creación de valor para el cliente o, incluso, aumento de valor para el contribuyente. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que, a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente. Lo que se pretende es aumentar la

riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. La ARH tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.

La onceava macrotendencia es la preocupación por preparar la empresa y a las personas para e/ futuro. La ARH está abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización. Está dejando de mantener el pasado para empezar a crear el futuro. La ARH está dedicada a preparar continuamente la empresa para la organización del futuro, y preparar a las personas para el futuro que ciertamente vendrá, si es que no ha llegado. En las organizaciones más avanzadas, la ARH adopta una posición de inconformidad con el presente y un sentido de transitoriedad de la situación actual, pues considera que todo se puede y debe mejorar y desarrollar aún más, a pesar del nivel de excelencia ya conquistado, que la calidad de vida puede mejorar aún más y que la empresa puede alcanzar resultados aún mejores. Hay que evitar dormir con placidez en los laureles de la victoria, para aumentarla cada vez más. Este es el nuevo impulso que la ARH ha traído a las empresas: el soplo de la renovación y la vitalidad.

La doceava macrotendencia es la utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios. El

benchmarking refleja una visión orientada hacia el ambiente externo y hacia lo que existe de excelencia allí. En el área de ARH, el benchmarking llegó para quedarse, sea interno, externo o internacional. La necesidad de comparar las operaciones y los procesos de una empresa con otras empresas exitosas a través de marcos de referencia pasó a ser una actividad normal dentro de la ARH. El benchmarking ha demostrado ser un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste, a medida que establece los marcos de referencia de las empresas excelentes en el área y muestra los caminos para alcanzarlos. Tras esto subyace una fuerte competencia entre las empresas excelentes para ofrecer las mejores prácticas de gestión de RH, no solo para conquistar y retener los mejores talentos, sino también para obtener el máximo de las personas, en términos de eficiencia y de eficacia, para alcanzar el éxito en los negocios.

#### **1.1.4.2.2. Características de los recursos humanos.**

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el

contrario, solamente contará con el sí perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de “capital humano” y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar

mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

#### **1.1.4.2.3. Objetivos de los recursos humanos.**

Los objetivos son los que guían la función de los recursos humanos.

**Objetivos corporativos.** (cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.

**Objetivos funcionales.** (planeación, selección, evaluación, ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

**Objetivos sociales.** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

**Objetivos personales.** (evaluación, ubicación y retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

#### **1.1.4.2.4. La importancia de los recursos humanos.**

Según García (2010), la importancia de los recursos humanos en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera:

Debe regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.

Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.

El área de recursos humanos es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.

#### **1.1.4.3. Definición de términos básicos.**

##### **1.1.4.3.1 Auditoría de Gestión.**

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determina el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades. (Graig, 2012) en la “Auditoría Administrativa” hace referencia de que es un examen

comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una rama de gobierno, o de cualquier parte de organización, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos de control, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos”.

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los 17 problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. La auditoría de gestión se relaciona con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por eso para la ejecución se requiere una guía de acuerdo a las necesidades existentes, y que no limite la autenticidad y creatividad del auditor que le permita lograr el orden y control que le permita obtener los resultados deseados en la más brevedad posible. (Arriaga, 2014).

Saavedra (2014), la auditoría de gestión es el examen objetivo, metódico y ordenado de las operaciones financieras y administrativas de una entidad o empresa, por parte de un equipo especializado ajeno a ella, la que se efectúa con posterioridad a su ejecución con el objetivo de evaluar la situación de las mismas.

La auditoría de gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, con el propósito de brindar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad gubernamental, en términos de efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas



programadas y en el manejo de los recursos públicos, cuyo informe incluye observaciones, conclusiones y recomendaciones”. (Álvarez, 2010)

Según el Art. 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2012). La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

Cabe mencionar que la auditoría de gestión logra determinar el grado de confiabilidad de la administración en su ejercicio de control directo sobre los recursos humanos y materiales, establecer si los planes y metas propuestas por la empresa fueron logrados.

Es importante llevar a cabo en la empresa una auditoría de gestión en el área de recursos humanos, examen que tiene como objetivo identificar aquellas dificultades que no permite a la empresa obtener logros definidos. Las dimensiones que se investigará en la auditoría de Gestión de la empresa Green Fruits Perú S.A.C son el control interno, ponderación de riesgos y propuesta de mejora con sus indicadores respectivamente.

### **Recursos Humanos**

Es la disciplina que posibilita las visiones y misiones organizacionales. Las empresas desarrollan objetivos previstos para el crecimiento, competitividad, productividad entre otros. Para el logro de sus objetivos para lo cual será necesario contar con una estructura organizativa, y con el desempeño del talento humano para el mejoramiento de las empresas. Por ello tendrán que efectuarse cambios para el logro de objetivos individuales y corporativos: como es de un satisfactorio salario, capacitaciones al talento humano, mejoramiento de calidad de vida. etc.; por ello es importante que las empresas cuenten con la gestión de recursos humanos para que se efectúen procedimientos de selección a las personas competentes que la empresa requiere para satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (CHÁVEZ, 2016)

Según Dessler (2011) quien tiene su propia apreciación informa que la formación de un equipo de trabajo o función de la administración de personal. La administración de personal (actualmente conocida como administración de los recursos humanos (ARH), personal, recursos humanos o simplemente administración de RH en este texto) se refiere a los conceptos y técnicas que uno debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la gente o recursos humanos de su función administrativa, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación”.

Saavedra (2014), afirma que:

**Economía:** significa la adquisición al menor costo y en el momento adecuado de recursos financieros, humanos y físicos, en cantidad y calidad apropiadas.

- Los recursos idóneos.

- En la calidad y cantidad correcta.
- En el momento previsto.
- En el lugar indicado y precio convenido. Así mismo el auditor deberá comprobar si la entidad: Invierte racionalmente los recursos, al saber si utilizan los recursos adecuados según los parámetros establecidos, ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo. Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

**Eficiencia:** relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios de una actividad eficiente que maximiza el resultado.

**Eficacia:** significa el logro en el mayor grado de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad. Es decir: - Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad. - El producto obtenido y el servicio prestado, tienen que ser socialmente útil.

#### 1.1.4.4. Variables.

**Variable independiente:**

**Auditoría de gestión.**

La Auditoría de Gestión permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales que a este nivel se presentan generando en la empresa

un saludable dinamismo. La Auditoría de gestión o el Control de gestión como cualquier sistema, tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades (Miñano, 2011).

Saavedra (2014), la auditoría de gestión es el examen objetivo, metódico y ordenado de las operaciones financieras y administrativas de una entidad o empresa, por parte de un equipo especializado ajeno a ella, la que se efectúa con posterioridad a su ejecución con el objetivo de evaluar la situación de las mismas.

La auditoría de gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, con el propósito de brindar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad gubernamental, en términos de efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el manejo de los recursos públicos, cuyo informe incluye observaciones, conclusiones y recomendaciones”. (Álvarez, 2010)

La auditoría de gestión puede definirse como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos, materiales y físicos. (Williams, 2011)

Se puede deducir que la auditoría de gestión es un proceso sistemático y profesional elaborado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y

eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización, medir la calidad de los servicios o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

**Variable dependiente:**

**La administración de recursos humanos.**

Es la disciplina que posibilita las visiones y misiones organizacionales. Las empresas desarrollan objetivos previstos para el crecimiento, competitividad, productividad entre otros. Para el logro de sus objetivos para lo cual será necesario contar con una estructura organizativa, y con el desempeño del talento humanos para el mejoramiento de las empresas. Por ello tendrán que efectuarse cambios para el logro de objetivos individuales y corporativos: como es de un satisfactorio salario, capacitaciones al talento humano, mejoramiento de calidad de vida. etc.; por ello es importante que las empresas cuenten con la gestión de recursos humanos para que se efectúen procedimientos de selección a las personas competentes que la empresa requiere para satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (CHÁVEZ, 2016)

En general, se puede decir que la administración de recursos humanos es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos.

### 1.1.5. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Auditoría de gestión.	La auditoría de gestión es el examen objetivo, metódico y ordenado de las operaciones financieras y administrativas de una entidad o empresa, por parte de un equipo especializado ajeno a ella, la que se efectúa con posterioridad a su ejecución con el objetivo de evaluar la situación de las mismas. Saavedra (2014)	Control interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente de control interno</li> <li>➤ Evaluación de riesgos</li> <li>➤ Información y comunicación</li> </ul>
		Ponderación de los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas y procedimientos</li> <li>➤ Evidencias</li> <li>➤ Informes</li> <li>➤ Examen de planes, programas y proyectos.</li> </ul>
		Propuesta de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acciones preventivas y correctivas.</li> <li>➤ Recomendaciones</li> </ul>

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Administración de recursos humanos	Conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa. (Bustillo,2010)	Provisión de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado del recurso humano.</li> <li>- Vacantes anuales existentes.</li> <li>- Fuentes de reclutamiento.</li> <li>- Bases de selección.</li> <li>- Entrevista de selección.</li> <li>- Prueba de conocimientos.</li> <li>- Etapas del proceso de selección.</li> <li>- Planes de integración para el personal nuevo.</li> <li>- Ausentismo del personal.</li> <li>- Rotación del personal.</li> </ul>
		Aplicación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama de cargos.</li> <li>- Perfiles innovados de cargos.</li> <li>- Técnicas o métodos para el análisis de cargos.</li> <li>- Evaluación del desempeño.</li> <li>- Entrevista del desempeño.</li> <li>- Hojas de descripción de cargos.</li> <li>- Nuevas tendencias de evaluación del desempeño.</li> <li>- Liderazgo transformacional.</li> <li>- Trabajan en equipo.</li> <li>- Comunicación horizontal.</li> </ul>
		Mantenimiento de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos de trabajo.</li> <li>- Salarios con equidad.</li> <li>- Vacaciones al personal.</li> <li>- Beneficios de acuerdo a la ley.</li> <li>- Gozación de seguros.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extintores.</li> <li>- Equipos de seguridad.</li> <li>- Control de personal y vehículos.</li> <li>- Señalización de seguridad.</li> <li>- Señalización contra movimientos telúricos.</li> <li>- Organización sindical.</li> </ul>
		Desarrollo de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales con estudios inconclusos.</li> <li>- Programan capacitaciones.</li> <li>- Diplomados.</li> <li>- Maestría y doctorado.</li> <li>- Reconocimiento al personal.</li> <li>- Actividades recreativas.</li> <li>- Charlas de clima laboral.</li> <li>- Desarrollo organizacional.</li> <li>- Cultura por la investigación.</li> <li>- Leyes laborales.</li> </ul>
		Seguimiento, evaluación y control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándares de control.</li> <li>- Verificación del desempeño laboral.</li> <li>- Organización de los registros de control.</li> <li>- Organización de los informes.</li> <li>- Auditorías al desempeño.</li> <li>- Contrastación del desempeño laboral con los estándares.</li> <li>- Resultados logrados.</li> <li>- Personal capacitado en las auditoras.</li> <li>- Trabajo de la organización de control interno.</li> </ul>

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1 Interrogante principal.

¿De qué manera la auditoría de gestión incide en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019?

### 1.2.2 Interrogantes secundarias.

¿De qué manera el control interno de la auditoría de gestión incide en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019?

¿De qué manera la ponderación de los riesgos de la auditoría de gestión incide en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019?

¿De qué manera la propuesta de mejora de la auditoría de gestión incide en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.2. Objetivo general**

Determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

#### **1.3.3. Objetivos específicos**

Determinar la incidencia del control interno de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

Determinar la incidencia de la ponderación de los riesgos de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

Determinar la incidencia de la propuesta de mejora de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.2. Hipótesis general**

La auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.



### **1.4.3. Hipótesis específicas**

El control interno de la auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

La ponderación de los riesgos de la auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

La propuesta de mejora de la auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

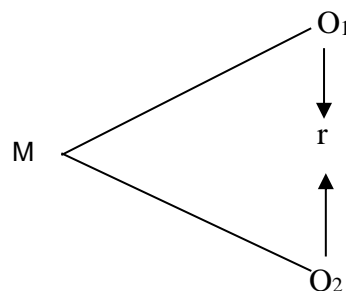
## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

De acuerdo al diseño la investigación es correlacional causal transversal, porque se realizó la medición del nivel de avance de las dos variables: auditoría de gestión y la administración de recursos humanos, y la relación causa efecto entre la variable independiente (Auditoría de gestión) y la variable dependiente (Administración de recursos humanos).

Describe asociaciones entre dos o más categorías, constructos o variables en un tiempo especificado, ya sea en la forma correlacional, o enmarcado en la relación causa efecto.

En el diseño correlacional – causal, las causas y los efectos ya sucedieron en la realidad fáctica o están sucediendo al desarrollar el estudio investigativo, y quien hace la investigación los evidencia y los informa (Hernández, Fernández & Baptista 2010, p. 155).



M: Muestra: Los trabajadores de la dirección de gerencia, administración y contabilidad, producción general, producción de limón, riego y fertirriego, sanidad, recursos humanos y asistentes de vivero de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. – Olmos 2019.

O<sub>1</sub> : Observación de la variable independiente: Auditoría de Gestión.

O<sub>2</sub> : Observación de la variable dependiente: Administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú – Olmos, 2019.

r: Relación causal entre la auditoría de gestión y la administración de recursos Humanos de la empresa Green Fruits Perú – Olmos, 2019.

## 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

### 2.2.1. Población.

El presente estudio de investigación cuenta con una población que lo conforman 86 trabajadores distribuidos en las diversas áreas como: Dirección de gerencia, administración y contabilidad, producción general, producción de limón, dirección de riego y fertirriego, sanidad, recursos humanos y asistentes de vivero de la empresa Green Fruits Perú – Olmos, 2019.

**Tabla 1**

Distribución de la población de trabajadores de la empresa Green Fruits Perú – Olmos, 2019.

POBLACIÓN	GÉNERO		TOTAL
	Hombre	Mujer	
Dirección de Gerencia	03	00	03
Dirección de administración y contabilidad	01	07	08
Dirección de producción general	20	02	22
Dirección de producción limón	10	00	10
Dirección de riego y fertirriego	13	00	13
Dirección de sanidad	12	03	15
Dirección de recursos humanos	02	00	02
Asistentes de vivero	03	10	13
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>22</b>	<b>86</b>

**Fuente:** Registros de la empresa Green Fruits Perú – Olmos, 2019.

### 2.2.2. Muestra.

Se considera una muestra a un subconjunto de la población y tiene como propósito que estas unidades de análisis sea el que más representa a la población, el tamaño de la muestra está en función del tipo de estudio y al tamaño de la población participante.

En esta investigación la muestra está conformada por el total de la población de la empresa Green Fruits Perú - Olmos 2019.

## 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

### 2.3.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la recopilación de los datos que provienen de las variables de estudio: Auditoría de gestión y Administración de recursos humanos, durante su aplicación se consideró las técnicas e instrumentos siguientes:

**Técnicas**, En una investigación cuantitativa como la presente, se tienen que recolectarse y analizarse datos para ofrecer las respuestas al problema que se plantea, probando la hipótesis y realizando las mediciones numéricas, conteos y procesamientos estadísticos y las revisiones documentarias, hacer las interpretaciones respectivas, se establece como técnicas.

- **La encuesta.** Permiten la obtención de valores de primera mano sobre las variables en estudio, y en base a ello lograr describir e interpretar de manera detallada el respectivo problema.
- **Revisión documental.** Esta técnica permite observar lo complementario, orientado fundamentalmente a tener conocimiento sobre la documentación técnica de la institución o de otras organizaciones asociadas a la investigación.

### **Instrumentos:**

- **Cuestionario**, el cual se elaboró sobre la base de un conjunto de preguntas cerradas.

Se aplicó a la muestra de población compuesta por 86 participantes y se recopiló la información de las variables en estudio: Auditoría de gestión y administración de recursos humanos.

El cuestionario referido a la variable independiente, Auditoría de gestión consta de 66 ítems en 3 dimensiones: control interno tiene 45 ítems, ponderación de riesgos tiene 15 ítems y propuesta de mejora tiene 6 ítems.

El cuestionario referido a la variable dependiente administración de recursos humanos comprende 5 dimensiones con 50 ítems: Provisión de personal tiene 10 ítems, aplicación de personal tiene 10 ítems, mantenimiento de personal tiene 11 ítems, desarrollo de personal tiene 10 ítems y seguimiento, evaluación y control tiene 9 ítems.

- **Registro de análisis o revisión documental**, se realizó el análisis documental existente en la empresa Green Fruits Perú SAC. - Olmos, así como de sus respectivas dimensiones de las variables auditoría de gestión y administración de recursos humanos.

### **2.3.2. Análisis de datos.**

Para el análisis de datos, se utilizó como métodos los siguientes:

#### **2.3.2.1. Estadística descriptiva**

- Elaboración de una matriz de puntuaciones de la variable independiente auditoría de gestión y de la variable dependiente administración de recursos humanos.
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias a través del programa Excel
- Elaboración de gráficos estadísticos a través del programa Excel.
- Coeficiente de correlación Rho Spearman

Se aplicó para determinar el grado de relación entre la auditoría de gestión y la administración de recursos humanos.

**Clases de correlación:** Tiene en cuenta el signo que posee, la correlación se clasifica en:

- **Correlación positiva o directa (+):** Es cuando las dos variables (X e Y) están correlacionadas positivamente o su variación está en razón directa. Es decir, el aumento de la medida de variable X implica, el aumento de la medida de la variable Y o la disminución de la variable X implica, la disminución de la variable Y.
- **Correlación negativa o inversa (-):** Se dice que la correlación entre dos variables (X e Y) es inversa o negativa, cuando si la medida de una de las variables aumenta, la otra disminuye.
- **Correlación nula (0):** es cuando las variables no están correlacionadas entre sí.

**Por el valor o grado:** Se rige por la siguiente escala:

#### GRADOS DEL COEFICIENTE RHO DE SPEARMAN

VALOR (r)	INTERPRETACIÓN
-1	Correlación negativa perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta (muy fuerte)
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta (fuerte o considerable)
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada (media)
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja (débil)
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja (muy débil)
00	Correlación nula (no existe correlación)
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja (muy débil)
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja (débil)

0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada (media)
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta (fuerte o considerable)
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta (muy fuerte)
1	Correlación positiva perfecta

### 2.3.2.2. Inferencia estadística

Se realizó la prueba no paramétrica de Kolmogorov –Smirnov, el cual es un proceso de "bondad de ajuste", que permitió hacer la medición del nivel de concordancias existentes entre las distribuciones de un conjunto de valores y una distribución teórica determinada.

Los valores encontrados fueron no paramétricos y se utilizó: Tau-b de Kendall (por tratarse de una investigación correlacional causal) la cual es una medición no paramétrica de relación para una variable ordinal o de rango que considera el empate y Rho de Spearman que es una comprobación no paramétrica cuando se hace la medición de la asociación entre dos variables y no hay cumplimiento de la suposición de normalidad en las distribuciones de tales datos.

Para el procesamiento de la información, obtención de los resultados estadísticos descriptivos y la contrastación de las hipótesis se usó el software estadístico SPSS V 26.

### 2.3.3. Validez de instrumentos de recolección de datos

#### a. Validez de contenido

Fue realizado por el juicio de un experto en investigación del área de Educación y es: Dr. Morales Salazar Pedro Otoniel y otros. El informe de validez de los instrumentos se muestra en el Anexo N° 10 y Anexo N° 11.

## b. Validez de constructo

Se realizó a través de una muestra piloto de 15 participantes usando el Coeficiente Alfa de Cronbach y se procesó mediante el software estadístico SPSS V26, Según George y Mallery (1995) infiere que el coeficiente del Alfa de Cronbach con valores menores a 0,5 significa un grado de confiabilidad no aceptable, si los valores se encuentran entre 0,5 y 0,6 se podría decir que el grado de fiabilidad es pobre, si los valores se situaran entre 0,6 y 0,7 esto significa que el grado de confiabilidad es aceptable; valores obtenidos entre 0,7 y 0,8 significaría que el grado de confiabilidad es muy aceptable; los valores encontrados entre 0,8 y 0,9 esto indicaría que el grado de confiabilidad es bueno, y finalmente si los valores hallados son mayores a 0,9 sería un grado de confiabilidad excelente.

Los resultados encontrados de confiabilidad para el cuestionario referido a la variable **auditoría de gestión** fue  $\alpha = 0,814$  siendo la fiabilidad BUENA (Anexo N°8). Para las 3 dimensiones: **control interno** fue  $\alpha = 0,902$  siendo la fiabilidad EXCELENTE, **ponderación de riesgos** fue  $\alpha = 0,705$  siendo la fiabilidad MUY ACEPTABLE, **propuesta de mejora** fue  $\alpha = 0,835$  siendo la fiabilidad BUENA.

Los resultados encontrados de confiabilidad para el cuestionario referido a la variable **administración de recursos humanos** fue  $\alpha = 0,814$  siendo la fiabilidad BUENA (Anexo N° 9). Para las 5 dimensiones: **Provisión de personal** fue  $\alpha = 0,867$  siendo la fiabilidad BUENA, **aplicación de personal** fue  $\alpha = 0,758$  siendo la fiabilidad MUY ACEPTABLE, **mantenimiento de personal** fue  $\alpha = 0,744$  siendo la fiabilidad MUY ACEPTABLE, **desarrollo de personal** fue  $\alpha = 0,813$  siendo la fiabilidad BUENA y **seguimiento, evaluación y control** fue  $\alpha = 0,837$  siendo la fiabilidad BUENA.



## 2.4. Procedimiento

- Revisión de la literatura: teorías, artículos, estudios de investigación que sustenten las variables de estudio.
- Selección de la muestra, en este caso de investigación se utilizó la población muestral.
- Aplicación de instrumentos de investigación: cuestionarios.
- Revisión documental.
- Aplicación de estadística descriptiva: Elaboración de matriz de puntuaciones, tablas de frecuencia y figuras estadísticas, determinación de estadísticos descriptivos como media aritmética, desviación estándar y coeficiente de variación.
- Aplicación de inferencia estadística: prueba no paramétrica de Kolmogorov – Smirnov, Tau-b- de Kendall, Rho de Spearman y el paquete SPSS V 26.
- Se procedió a procesar los resultados.
- Discusión y conclusiones.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Descripción de resultados.

Los resultados que se obtuvieron, fueron analizados en base a los objetivos e hipótesis planteados en la investigación; utilizando para ello el Coeficiente de Tau-b de Kendall y Rho de Spearman. Esto con el propósito de determinar si existe relación entre la auditoría de gestión y la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC, Olmos – 2019. Para recabar y analizar la información pertinente, se aplicó dos cuestionarios, que se recogió los datos relacionados con las variables y dimensiones. La presentación y análisis de los resultados se muestran en las tablas y sus respectivas figuras estadísticas. Los datos fueron tomados de la aplicación de los instrumentos de las variables en estudio a los trabajadores, se presentan en los anexos N° 02 y N° 03 respectivamente.

#### Tabla 2:

*Diferenciación de los porcentajes hallados de las variables auditoría de gestión y administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos - 2019.*

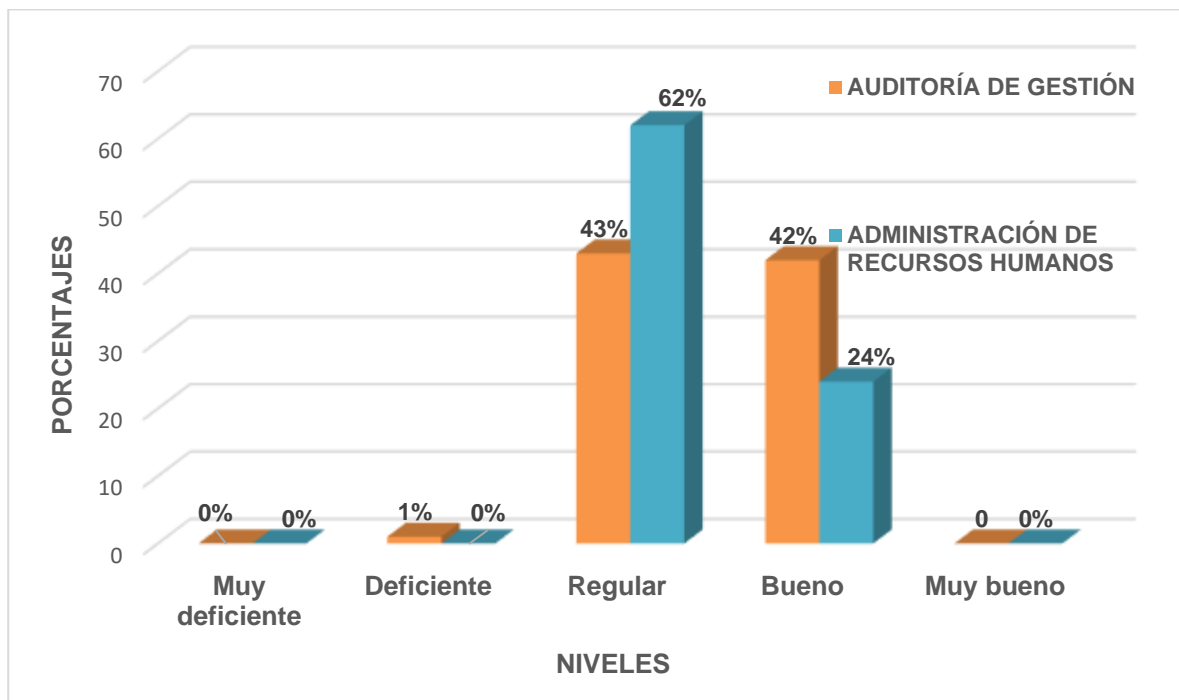
NIVELES	AUDITORÍA DE GESTIÓN		ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	F	%	F	%
Muy deficiente	0	0.00	0	0.00
Deficiente	1	1.16	0	0.00
Regular	43	50.00	62	72.09
Bueno	42	48.84	24	27.91
Muy bueno	0	0.00	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019.

#### Interpretación:

Según la Tabla 2, se evidencia que el nivel que predomina en la variable auditoría de gestión, es el nivel regular con un 50 % (43 trabajadores), seguido del nivel bueno con un

48,84% (42 trabajadores), mientras que el 1.16% (1 trabajador) se encuentran en el nivel deficiente y un 0% (0 trabajadores) se encuentran en el nivel muy deficiente. En contraste con la variable administración de recursos humanos en la que predomina el nivel regular con un 72.09% (62 trabajadores) seguido del nivel bueno con un 27.91% (24 trabajadores), mientras que el 0% (0 trabajadores) se encuentran en el nivel muy bueno, deficiente y muy deficiente.



**Figura 1:** Diferenciación de los porcentajes hallados de las variables auditoría de gestión y la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019.

**Fuente:** Tabla 2

Según estos resultados, en la cual predomina el nivel regular en ambas variables, repercute en la empresa en todos sus aspectos de manera positiva y favorable, debido al nivel en que se encuentra el control interno, la ponderación de riesgos, provisión de personal, aplicación de personal, mantenimiento de personal, seguimiento, evaluación y control de personal. Pese a la ubicación en la cual se encuentran estas dimensiones la empresa presenta ganancias que se reflejan en sus estados financieros y también un nivel regular en la administración de recursos humanos. Si estos resultados pasan de regular a bueno y muy bueno su incidencia será mucho mejor en la productividad y utilidad de la empresa.

**Tabla 3:**

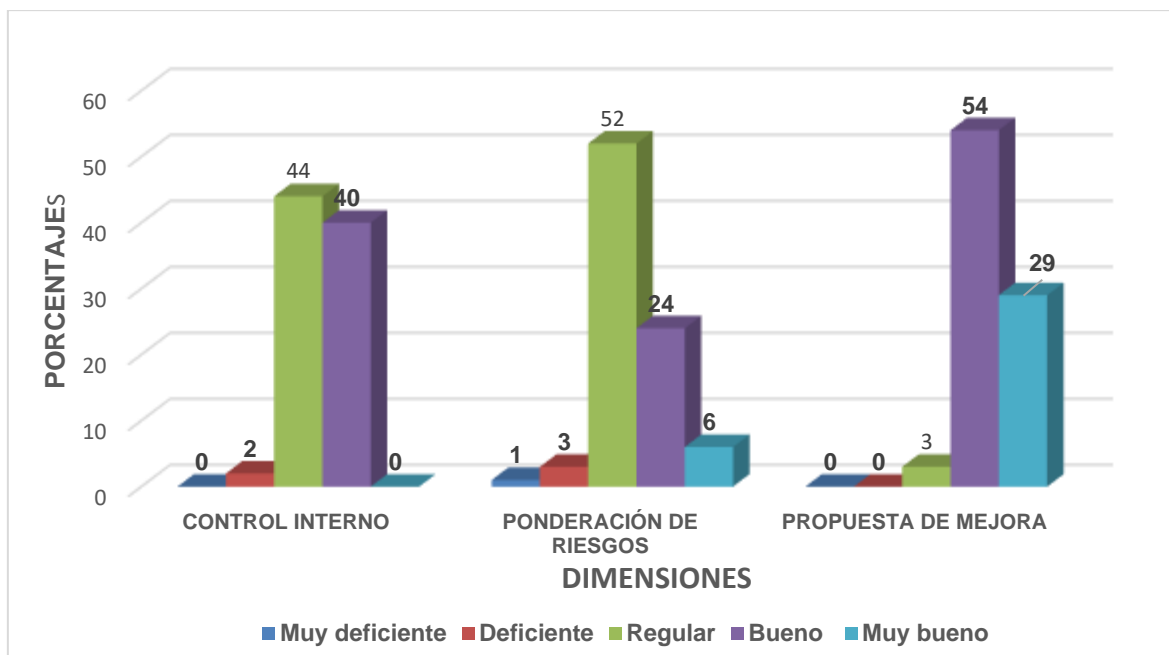
*Diferenciación de los puntajes obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable auditoría de gestión de la empresa Green Fruits Perú SAC, Olmos, 2019.*

AUDITORÍA DE GESTIÓN						
NIVELES	CONTROL INTERNO		PONDERACIÓN DE RIESGOS		PROPUESTA DE MEJORA	
	F	%	F	%	F	%
Muy deficiente	0	0.00	1	1.16	0	0.00
Deficiente	2	2.33	3	3.49	0	0.00
Regular	44	51.16	52	60.47	3	3.49
Bueno	40	46.51	24	27.91	54	62.79
Muy bueno	0	0.00	6	6.98	29	33.72
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019.

### **Interpretación:**

Según la Tabla 3 de las dimensiones de la variable auditoría de gestión, se observa que en la dimensión propuesta de mejora predomina el nivel bueno con un 62.79 % (54 trabajadores), seguido de un 33.72 % en el nivel muy bueno y un 3.49 % en el nivel regular. También se tiene a la dimensión ponderación de riesgos en la cual predomina el nivel regular con un 60.47 % (52 trabajadores), seguido del nivel bueno con un 27.91% y 6.98 % en el nivel muy bueno. Así mismo, se evidencia en la dimensión control interno un 51.16 % en el nivel regular, seguido del nivel bueno con el 46.51 % y un 2.33 % se ubica en el nivel deficiente.



**Figura 2:** Diferenciación de los puntajes obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable auditoría de gestión de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019.

**Fuente:** Tabla 3

Según estos resultados, el control interno y ponderación de riesgos que se encuentran en el nivel regular tienen implicancia positiva en la empresa en su organización, porque a pesar de ello la empresa ha obtenido ganancias que se reflejan en sus estados financieros y la productividad también regular. Si mejoraría el nivel de evaluación de estas dimensiones de la variable auditoría de gestión, también aumentaría la utilidad y productividad de la empresa. Lo que se debería mejorar principalmente es la evaluación y capacitación de los procesos y subprocesos de la producción, identificación y tratamiento de los riesgos, así como aplicar sus medidas de control oportunamente para evitarlos, reducirlos, compartir o aceptar según corresponda, plan de capacitación para el personal, seguimiento en cumplimiento de metas y objetivos. El nivel de aplicación de estos indicadores no permitió que la producción de limón fuera rentable, hubo una pérdida de 2000 toneladas de limón para exportación por desconocimiento de los requisitos que se debe cumplir en la cosecha.

**Tabla 4**

*Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC, Olmos, 2019.*

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS										
NIVELES	PROVISIÓN DE PERSONAL		APLICACIÓN DE PERSONAL		MANTENIMIENTO DE PERSONAL		DESARROLLO DE PERSONAL		SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy deficiente	1	1.16	0	0.00	0	0.00	23	26.74	0	0.00
Deficiente	6	6.98	6	6.98	0	0.00	50	58.14	2	2.33
Regular	32	37.21	45	52.33	6	6.98	9	10.47	51	59.30
Bueno	47	54.65	34	39.53	71	82.56	4	4.65	29	33.72
Muy bueno	0	0.00	1	1.16	9	10.47	0	0.00	4	4.65
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019.

### **Interpretación:**

En la tabla 4, se precisa que en 5 dimensiones de la variable administración de recursos humanos, impera el nivel bueno. A continuación los describimos: la dimensión mantenimiento de personal con 82.56 % en el nivel bueno, seguido de un 10.47 % en el nivel muy bueno y un 6.98 % en el nivel regular; la dimensión seguimiento, evaluación y control con 59.30 % en el nivel regular, seguido de un 33.72 % en el nivel bueno y 4.65 % en el nivel muy bueno; la dimensión desarrollo de personal con 58.14 % en el nivel deficiente, seguido del nivel muy deficiente con el 26.74 %, un 10.47 % en el nivel regular y el nivel bueno con un 4.65 %; la dimensión provisión de personal con 54.65 % en el nivel bueno, seguido de un 37.21 % en el nivel regular y un 6.98 % en el nivel deficiente. En contraste con la dimensión aplicación de personal que impera el nivel regular con 52.33 %, seguido de un 39.53 % en nivel bueno y un 6.98 % en deficiente.

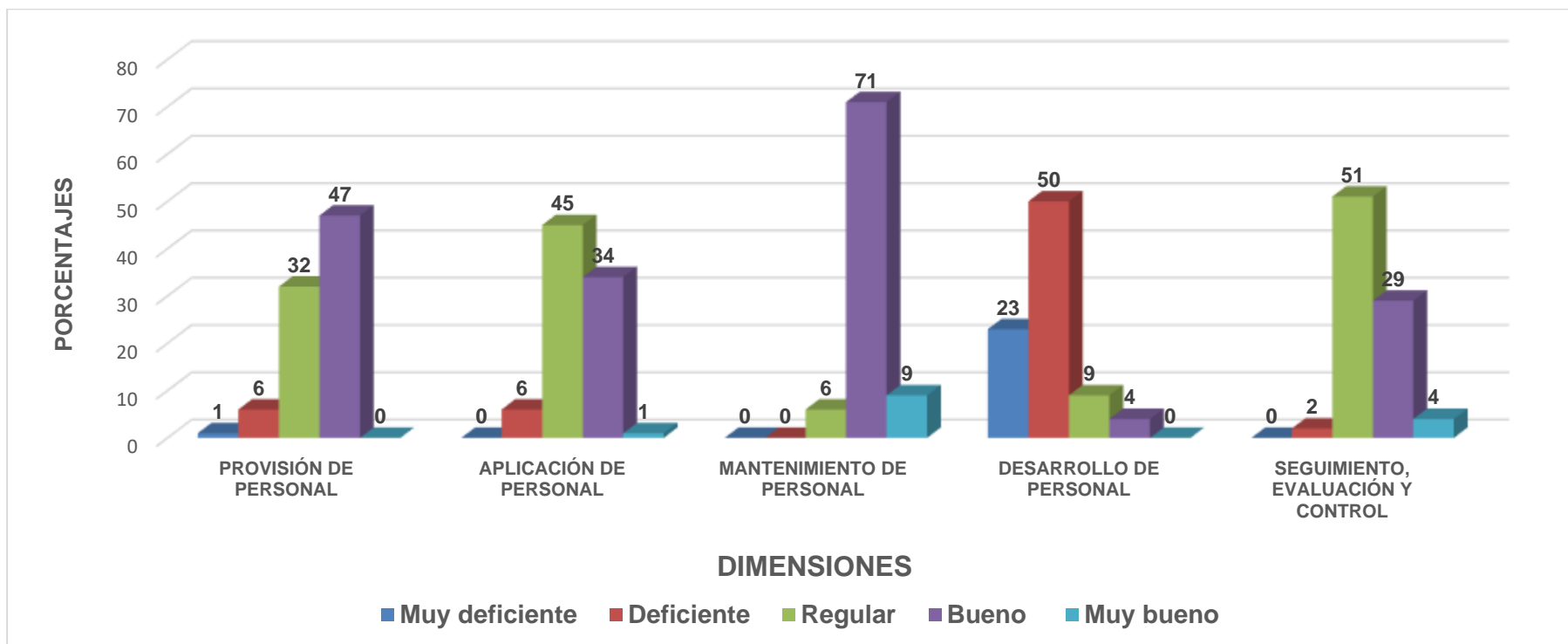


Figura 3: Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC, Olmos, 2019.

Fuente: Tabla 4

Según estos resultados la empresa se encuentra en un nivel de productividad regular que permite obtener ganancias según estados los financieros elaborados hasta el primer semestre del año 2019, pero también se puede mencionar que hay debilidades en la dimensión desarrollo personal y si se mejoraría este aspecto se puede ver reflejado en la rentabilidad positiva de la empresa e incrementar sus ganancias. Los indicadores que se

debe mejorar son: culminar cursos de capacitación, implementación de programas de capacitación, otorgar estímulos y reconocimientos al personal para que sean motivados y realicen sus funciones de manera óptima, charlas para mejorar el clima laboral, evaluar el desarrollo organizacional, fomentar la cultura de innovación e investigación y charlas sobre el conocimiento de leyes laborales. Todo ello se debe aplicar oportunamente en el tiempo.



### 3.2. Contrastación de hipótesis

**Tabla 5**

*Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la auditoría de gestión y la administración de recursos humanos y sus dimensiones de la empresa Green Fruits Perú SAC, Olmos - 2019*

	Auditoría de gestión	Administración de Recursos Humanos	Control Interno	ponderación de Riesgos	Propuesta de Mejora	Provisión de Personal	Aplicación de Personal	Mantenimiento de Personal	Desarrollo de Personal	Seguimiento, Evaluación y Control	
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	
Parámetros	Media	158,02	113,08	104,98	34,65	18,40	23,83	23,09	31,91	12,37	21,88
Normales <sup>a,b</sup>	Desviación estándar	24,173	12,017	20,103	7,878	2,165	4,559	4,172	3,074	5,522	4,233
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,109	,106	,117	,087	,148	,230	,083	,116	,145	,105
	Positivo	,109	,106	,117	,087	,101	,122	,068	,081	,145	,105
	Negativo	-,066	-,074	-,083	-,078	-,148	-,230	-,083	-,116	-,096	-,077
Estadístico de prueba		,109	,106	,117	,087	,148	,230	,083	,116	,145	,105
Sig. asintótica(bilateral)		,013 <sup>c</sup>	,019 <sup>c</sup>	,006 <sup>c</sup>	,151 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,006 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,020 <sup>c</sup>

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC. Olmos,

#### Interpretación

En la tabla 5 se observa el resultado de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) de las variables auditoría de gestión y administración de recursos humanos y sus respectivas dimensiones, demostrándose que el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov los valores son menor al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), por lo tanto, su distribución es de manera no normal, y usaremos el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall y Rho de Spearman.

### 3.2.1. Contrastación de hipótesis general

#### Resultados para el objetivo general

**H<sub>i</sub>:** La auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

**Tabla 6**

*Tabla de contingencia de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.*

AUDITORÍA DE GESTIÓN		ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Total
		Regular	Bueno	
Regular	N	39	4	43
	%	45,3%	4,7%	50,0%
Bueno	N	23	20	43
	%	26,7%	23,3%	50,0%
Total	N	62	24	86
	%	72,1%	27,9%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.415 Sig. P = 0.000 < 0.01; Rho de Spearman = 0.415 (positiva media)**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019.

**Interpretación:** En la tabla 6 se precisa que el 45.3% de la muestra participante perciben un nivel regular en auditoría de gestión y nivel regular en administración de recursos humanos, a diferencia que el 26.7% de los participantes perciben un nivel bueno en auditoría de gestión y un nivel regular en administración de recursos humanos. El valor Tau-b de Kendall es 0.415 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), el coeficiente Rho de Spearman = 0.415 (positiva media); demostrándose que la auditoría de gestión incide altamente

significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú.

Teniendo en cuenta estos resultados, que prima el nivel regular en la ejecución de los indicadores de las dimensiones de auditoría de gestión (control interno, ponderación de riesgos y propuesta de mejora o medidas correctivas) y administración de recursos humanos (provisión de personal, aplicación de personal, mantenimiento de personal, desarrollo de personal y seguimiento, evaluación y control); y a la vez la auditoría de gestión que incide altamente significativa en la administración de recursos humanos, se ven reflejados en las ganancias que adquiere la empresa agroindustrial al realizar sus exportaciones de sus productos como en su mayoría es la palta hass; también se puede evidenciar esta mejora en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. Se espera que aún se incrementen estas ganancias y ascienda al nivel bueno y muy bueno la administración de recursos humanos mejorando las siguientes dimensiones: control interno, ponderación de riesgos, desarrollo de personal.

### **Prueba de las hipótesis específicas**

#### **Resultados para el objetivo específico 1**

**H<sub>1</sub>: El control interno de la auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.**

#### **Tabla 7**

Tabla de contingencia de la dimensión control interno de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

CONTROL INTERNO	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					Total
	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	
Muy deficiente	N°	0	0	0	0	0
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Deficiente	N°	0	0	1	1	2
	%	0,0%	0,0%	1,2%	1,2%	2,3%
Regular	N°	0	0	39	5	44
	%	0,0%	0,0%	45,3%	5,8%	51,2%
Bueno	N°	0	0	22	18	40
	%	0,0%	0,0%	25,6%	20,9%	46,5%
Muy bueno	N°	0	0	0	0	0
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	N°	0	0	62	24	86
	%	0,0%	0,0%	72,1%	27,9%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.327 Sig. P = 0.002 < 0.01; Rho de Spearman = 0.331**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

**Interpretación:** En la tabla 7 se precisa que el 45,3% de la muestra participante perciben un nivel regular en la dimensión control interno de la auditoría de gestión y nivel regular en la administración de recursos humanos, a diferencia que el 25,6% de los participantes perciben un nivel bueno en la dimensión control interno de la auditoría de gestión y un nivel regular en la administración de recursos humanos. El valor Tau-b de Kendall es 0.327 con una significancia de 0.002 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), el coeficiente Rho de Spearman = 0.331 (positiva media); demostrándose que la dimensión control interno de la auditoría de gestión incide altamente significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. -Olmos, 2019.

Estos resultados se evidencian en que más de la mitad de los trabajadores de la empresa se encuentra cumpliendo de manera regular los indicadores de control interno como: evaluación del cumplimiento de metas y objetivos, acciones disciplinarias en los

diversos campos de trabajo, conocen acerca de la identidad de la empresa, la información y comunicación de las actividades llegan de manera oportuna en la mayoría de las de las ocasiones y mostrándose dificultoso en otros. Las deficiencias y los problemas detectados en su mayoría se registran y se comunican con prontitud a los responsables para que tomen acciones necesarias.

También se encuentra un deficiente plan de capacitación de las competencias laborales, es decir no se aplica a todo el personal en un determinado tiempo, debido a que en este rubro el personal es rotativo. Una de las consecuencias es la falta de capacitación de los procesos y subprocesos para la cosecha del producto limón. No permitiendo este aspecto incrementar aún más sus ganancias.

En conclusión, se puede decir que se necesita mejorar el control interno a un nivel bueno y muy bueno para mejorar la administración de recursos humanos y de esta manera elevar la productividad en la empresa y así mismo incrementar su utilidad neta.

## **Resultados para el objetivo específico 2**

**H<sub>2</sub>: La ponderación de los riesgos de la auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.**

### **Tabla 8**

*Tabla de contingencia de la dimensión evaluación y ponderación de riesgos de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. – 2019.*

PONDERACIÓN DE RIESGOS	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					Total	
	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno		
Muy deficiente	N°	0	0	1	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	1,2%
Deficiente	N°	0	0	3	0	0	3
	%	0,0%	0,0%	3,5%	0,0%	0,0%	3,5%
Regular	N°	0	0	42	10	0	52
	%	0,0%	0,0%	48,8%	11,6%	0,0%	60,5%
Bueno	N°	0	0	14	10	0	24
	%	0,0%	0,0%	16,3%	11,6%	0,0%	27,9%
Muy bueno	N°	0	0	2	4	0	6
	%	0,0%	0,0%	2,3%	4,7%	0,0%	7,0%
Total	N°	0	0	62	24	0	86
	%	0,0%	0,0%	72,1%	27,9%	0,0%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0.322 Sig. P = 0.002 < 0.01; Rho de Spearman = 0.336**

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC. - Olmos, 2019.

**Interpretación:** En la tabla 8 se precisa que el 48,8% de la muestra participante perciben un nivel regular en la dimensión ponderación de riesgos de la auditoría de gestión y nivel regular en administración de recursos humanos, a diferencia que el 16,3% de los participantes perciben un nivel bueno en la dimensión y ponderación de riesgos de la auditoría de gestión y un nivel regular en la administración de recursos humanos. El valor Tau-b de Kendall es 0.322 con una significancia de 0.002 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), el coeficiente Rho de Spearman = 0.336 (positiva media); demostrándose que la dimensión ponderación de riesgos de la auditoría de gestión incide altamente significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. – Olmos, 2019.

Según estos resultados, se puede evidenciar que aún resulta favorable para la empresa, porque se obtienen ganancias lo que se evidencia en sus estados financieros. También se puede decir que si aún se mejora la aplicación de indicadores como: realizar periódicamente las evaluaciones de riesgos en sus actividades; aplicar la ponderación

estratégica en los procesos y subprocesos de la producción; valorar los riesgos relacionados al cumplimiento de planes y programas; aplicar el respectivo cálculo teniendo en cuenta riesgos inherentes, riesgo de control y riesgo de detección. Establecer controles para afrontar y disminuir los riesgos, el proceso de planillas, contratos de personal de acuerdo a las políticas vigentes. Todo ello se verá reflejado en el incremento de las ganancias y además la efectividad en la administración de los recursos humanos.

### Resultados para el objetivo específico 3

**H<sub>3</sub>: La propuesta de mejora de la auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.**

**Tabla 9**

*Tabla de contingencia de la dimensión propuesta de mejora de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.*

PROPUESTA DE MEJORA	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					Total
	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	
Muy deficiente	N°	0	0	0	0	0
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Deficiente	N°	0	0	0	0	0
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Regular	N°	0	0	3	0	3
	%	0,0%	0,0%	3,5%	0,0%	3,5%
Bueno	N°	0	0	36	18	54
	%	0,0%	0,0%	41,9%	20,9%	62,8%
Muy bueno	N°	0	0	23	6	29
	%	0,0%	0,0%	26,7%	7,0%	33,7%
Total	N°	0	0	62	24	86
	%	0,0%	0,0%	72,1%	27,9%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = -0,077 Sig. P = 0,435 >0.05; Rho de Spearman = -0,078**

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC. - Olmos, 2019.

**Interpretación:** En la tabla 9 se precisa que el 41,9% de la muestra participante perciben un nivel bueno en la dimensión propuesta de mejora de la auditoría de gestión y nivel regular en la administración de recursos humanos, a diferencia que el 26.7% de los participantes perciben un nivel muy bueno en la dimensión propuesta de mejora de la auditoría de gestión y un nivel regular en la administración de recursos humanos. El valor Tau-b de Kendall es -0,077 con una significancia de 0,435 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $P > 0.05$ ), el coeficiente Rho de Spearman = - 0.078 (negativa muy fuerte); demostrándose que la dimensión propuesta de mejora de la auditoría de gestión no incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC. – Olmos, 2019.

Según estos resultados, la propuesta de mejora que cuenta con los siguientes indicadores: acciones preventivas y correctivas, recomendaciones no incide en la administración de recursos humanos, por lo tanto se requiere recomendaciones relacionados principalmente relacionados a los seguimiento, capacitación, evaluación de los procesos y subprocesos de la producción, desarrollo de personal, información y comunicación de manera oportuna de los riesgos que surgen en la empresa y actuar en el tiempo oportuno en la reducción de estos.



**Tabla 10**

**Resumen de las pruebas de hipótesis de las variables de la auditoría de gestión y administración de recursos humanos y sus dimensiones de la empresa Green Fruits Perú SAC. – Olmos, 2019.**

RELACIÓN CAUSAL DE VARIABLES	TAU-B DE KENDALL	RHO DE SPEARMAN	PROBABILIDAD (P - VALOR)	DECISIÓN	SIGNIFICANCIA
Auditoría de gestión y administración de recursos humanos.	0,415	0,415(positiva media)	0.000<0.01	Se rechaza la Ho	La relación causal es altamente significativa
<b>Relación causal de las dimensiones de la variable auditoría de gestión con la variable administración de recursos humanos</b>					
Dimensión control interno – administración de recursos humanos	0,327	0,331 (positiva media)	0,002< 0,01	Se rechaza la Ho	La relación causal es altamente significativa
Dimensión evaluación y ponderación de riesgos – administración de recursos humanos.	0,322	0,336 (positiva media)	0,002<0,01	Se rechaza la Ho	La relación causal es altamente significativa
Dimensión propuesta de mejora – administración de recursos humanos.	-0,077	-0,078 (negativa muy fuerte)	0,435 >0,05	Se acepta la Ho	La relación causal no es significativa.

**Fuente:** Tabla 6; Tabla 7; Tabla 8 y Tabla 9

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

La empresa de hoy no es la misma de ayer, mediante la auditoría de gestión en la administración del talento humano contribuye al logro de objetivos y metas de una organización, esto se logra mediante un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, las higienes, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización. También detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La administración del talento humano, es el área que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, depende de aspectos como la cultura de cada organización, su estructura, las características adoptadas del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables (Chiavenato, 2011). También es considerado como un proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización (Ibáñez, 2011). Es por ello, que se considera al talento humano como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta

administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Haciendo el análisis de los resultados, en la Tabla 2, se evidencia que el nivel que predomina en la variable auditoría de gestión, es el nivel regular con un 50 % (43 trabajadores), seguido del nivel bueno con el 48.84% (42 trabajadores), estos valores nos indican que la mayoría de los trabajadores, según Enrique (2007), que están sujetos a una evaluación analítica parcial o total con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. Así mismo estos resultados significan que aún hay ciertas dificultades para lograr un eficaz y eficiente control interno, evaluación y ponderación de riesgos y así mismo en la propuesta de mejora. Los resultados concuerdan con la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la Entidades del Estado, que indica que: El titular, los funcionarios y todo el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo al funcionamiento adecuado de los controles internos. También concuerda con lo señalado por Obando (2017). En su tesis: “Auditoría de gestión a los procesos operativos y financieros y su incidencia en la rentabilidad de la escuela de conducción y capacitación de conductores no profesionales Conducarchi CIA LTDA”, quien sostiene que la auditoría de gestión es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de entidad, que ayuda a la administración a evaluar un proceso o subproceso obteniendo resultados que promuevan la reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias u obsoletas.

Algo similar ocurre con la variable administración de recursos humanos, en la que predomina el nivel regular con un 72.09 % (62 trabajadores), este valor nos indica que más de la mitad de los trabajadores de la empresa cuentan con un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño, además concuerda con lo señalado por Ibáñez (2011), quien indica que: La gestión del talento humano es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización; además concuerda con lo señalado por Dessler (2011) quien tiene su propia apreciación acerca de la formación de un equipo de trabajo o función de la administración de personal. La administración de personal (actualmente conocida como administración de los recursos humanos (ARH), personal, recursos humanos o simplemente administración de RH en este texto) se refiere a los conceptos y técnicas que uno debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la gente o recursos humanos de su función administrativa, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación”.

La variable administración de recursos humanos se enmarca en la teoría del capital humano, según Machado (2011): considera a la formación como la política básica para el crecimiento y desarrollo del personal; mejorar su nivel de competencias como elemento diferenciador y para generar valor a la organización y a la sociedad donde opera la organización.

Analizando los resultados de la tabla 3, se precisa que en 2 dimensiones de la variable auditoría de gestión predomina el nivel regular y en 1 dimensión impera el nivel bueno que a continuación describimos: la dimensión control interno con 51.16% en el nivel regular, seguido de un 46.51% en el nivel bueno; estos valores nos indican que la mayoría de los trabajadores conocen acerca de la identidad de la empresa, la evaluación de cumplimientos y metas institucionales, manual de

organización y funciones, organigrama y manual de procedimientos debidamente actualizados y aprobados; además asumen sus funciones que le son entregados por escrito, pero aún existe ciertas debilidades en cuanto capacitación de competencias laborales; también se evalúa periódicamente los riesgos ese da de manera oportuna sus actividades, cuentan con un sistema de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, se evidencia ciertas dificultades en cuanto a la información y comunicación de los problemas detectados en la institución, ya que esta se debe brindar de manera oportuna a través de medios de comunicación apropiados para que se tomen las acciones necesarias para su corrección. En la dimensión ponderación de riesgos predomina el nivel regular con 60.47%, seguido del 27.91% en el nivel bueno; lo que significa que la mayor parte de trabajadores emplean técnicas y procedimientos adecuados en cuanto a los riesgos y de esta manera poder evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos según corresponda; también se puede observar que hay ciertas dificultades para que los funcionarios diseñen mecanismos que reporten o registren deficiencias que se encuentran a nivel interno, los trabajadores tienen ciertas dificultades acerca del conocimiento de la importancia de cada proceso y subproceso de las actividades. En similar forma podemos decir la que dimensión propuesta de mejora presenta un nivel bueno de 62.79%, seguido del nivel muy bueno con el 33.72%, lo que significa que la mayoría de trabajadores de la entidad adopta las acciones correctivas necesarias que resulten más adecuadas para lograr los objetivos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. Estando de acuerdo con el estudio de Manrique (2015). En su tesis “El control interno y su incidencia en la gestión de recursos humanos”, quien afirma que el 61% de los encuestados consideran que sería óptimo aplicar el control interno y el 75% de los encuestados consideran que sería óptimo aplicar el control interno para una buena gestión de recursos humanos y lograr los objetivos de la organización. Así mismo Otoyá (2016), en su tesis “importancia del control interno en mejora del área de recursos humanos”, afirma que el control interno actual tiene injerencia en todas las áreas de la empresa; logró determinar el modo como el sinergiamiento de los componentes del control interno en el área de recursos humanos,

pueden facilitar una buena gestión de las empresas y de como todos los componentes del sistema coso, tienen participación efectiva para corregir deficiencias de la empresa y se pudo determinar la necesidad de corregir las deficiencias que se dan en el área de recursos humanos, con nuevas políticas y normas para acabar con las deficiencias. El resultado de esta variable también concuerda con lo que plantea Zauñy (2016), en su tesis “La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de los recursos humanos”, que la evaluación de los planes y objetivos existentes en estas empresas influye significativamente en el desempeño del personal y las políticas implementadas influyen significativamente en el tipo de conocimiento y destrezas que tienen los trabajadores en estas organizaciones, con el fin de brindar un servicio de calidad; el empleo de la auditoría de gestión, incide favorablemente en la administración de recursos humanos que trabajaron en las empresas de servicios de asistencia al viajero.

Según la Tabla 4, se precisa que de 5 dimensiones de la variable administración de recursos humanos, impera el nivel bueno. A continuación, lo describimos: En la dimensión provisión de personal predomina el nivel bueno con el 54.65% en el nivel bueno, seguido el nivel regular con el 37.21%; por lo que podemos indicar la empresa cuenta con las bases de reclutamiento de personal, selección evaluación de personal y además posee planes de integración para el personal nuevo. En la dimensión aplicación de personal, prevalece el nivel regular con el 52.33%, seguido del 39.33% en el nivel bueno, estos valores indican que realizan diseños innovados de cargos, cuentan con métodos innovados en el cargo, aunque con algunas dificultades en las nuevas tendencias de evaluación de desempeño, también fomentan el trabajo en equipo y en ciertas circunstancias se practica la comunicación horizontal. En la dimensión mantenimiento de personal, impera el nivel bueno con el 82.56%, seguido del 10.47% en el nivel muy bueno, lo que significa que los trabajadores cuentan con un contrato de trabajo, salarios distribuidos equitativamente, gozan de los beneficios laborales, gozan de zonas seguras contra riesgos y con ciertas debilidades por parte del sindicato en cuanto a la

solución de conflictos laborales. La dimensión desarrollo de personal con el 58.14% en el nivel deficiente, seguido de un 26.74% en el nivel muy deficiente, por lo que estos valores indican que los trabajadores en su mayoría no culminan sus estudios profesionales, no implementan programas de capacitación, no otorgan reconocimientos y estímulos al personal, no fomentan actividades recreativas de sano esparcimiento, hay escasez de charlas para mejorar el clima laboral, limitada aplicación de evaluación para el desarrollo organizacional, y poco fomentan la cultura por la innovación e investigación. La dimensión seguimiento, evaluación y control con el 59.30% en el nivel regular, seguido del 33.72% en el nivel bueno, estos valores indican que regularmente se verifica el desempeño laboral, cuentan con registros de personal, que hay ciertas dificultades en la comparación del desempeño laboral con los estándares, regularmente presentan los resultados logrados estadísticamente y no muy a menudo cuentan con personal capacitado para realizar las auditorías al desempeño laboral, cuentan con informes legales y consideran que el trabajo que realiza la organización de control interno es importante. Estando de acuerdo con Chiavenato (2011), quien considera a las personas como aquellos dotados de personalidad que poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión de una organización; son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, como fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos; socios de la organización porque invierten su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. (Chiavenato, 2011).

En la Tabla 6, se determina que la auditoría de gestión incide altamente significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. –Olmos, 2019. En mérito al valor Tau -b de Kendall de 0,415 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de

significancia estándar ( $P < 0.01$ ) y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.415 (positiva media). Es decir, el aumento de la medida de variable auditoría de gestión, implica el aumento de la medida de la variable administración de recursos humanos.

Según los datos de la Tabla 7, se determina que la dimensión control interno de la auditoría de gestión incide altamente significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. –Olmos, 2019. En mérito al valor Tau –b de Kendall de 0,327 con una significancia de 0.002 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ) y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.331 (positiva media). Es decir, el aumento de la medida de la dimensión control interno en la auditoría de gestión, implica el aumento de la medida de la variable administración de recursos humanos.

Según los datos de la Tabla 8, se determina que la dimensión ponderación de riesgos de la auditoría de gestión incide altamente significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. –Olmos, 2019. En mérito al valor Tau –b de Kendall de 0,322 con una significancia de 0.002 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ) y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.336 (positiva media). Es decir, el aumento de la medida de la dimensión ponderación de riesgos en la auditoría de gestión, implica el aumento de la medida de la variable administración de recursos humanos.

Según los datos de la Tabla 9, se determina que la dimensión propuesta de mejora de la auditoría de gestión no incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. –Olmos, 2019. En mérito al valor Tau–b de Kendall de -0,077 con una significancia de 0.435 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $P > 0.05$ ) y el coeficiente de Rho de Spearman = -0.078 (negativa muy fuerte). Es decir, el aumento de la medida de la dimensión



propuesta de mejora de la auditoría de gestión, no implica el aumento de la medida de la variable administración de recursos humanos.

Finalmente consideramos que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y responde además a los retos de los últimos años, en velar por la meritocracia, en reconocer el trabajo eficiente, la participación y el espíritu de colaboración, el incentivar, el esfuerzo que tienen los trabajadores de capacitarse e innovarse día a día con los adelantos que se vienen dando, por tanto el recurso humano resulta importantísimo en toda organización, y por supuesto que esté satisfecho e identificado con su institución y con su trabajo.

## 4.2 Conclusiones

Se determinó que la incidencia de la auditoría de gestión es altamente significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019, en virtud al valor de Tau –b- de Kendall de 0.415 con una significancia de 0.000 ( $P < 0.01$ ) y el coeficiente de Rho de Spearman de 0.415 (positiva media).

El nivel que predomina en la variable auditoría de gestión es el regular con el 50%, seguido del nivel bueno con el 48.84% en la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos-2019.

El nivel que predomina en la variable administración de recursos humanos es el regular con el 72.09%, seguido del nivel bueno con el 27.91% en la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos-2019.

De las tres dimensiones de la variable auditoría de gestión, prevalece el nivel bueno con el 62.79% en la dimensión propuesta de mejora y en las otras dos impera el nivel regular, como se detalla: en la dimensión control interno con el 51.16% y en la dimensión ponderación de riesgos con 60.47%.

De las cinco dimensiones de la variable administración de recursos humanos, prevalece el nivel bueno con el 82.56% en la dimensión mantenimiento de personal, seguido de la dimensión seguimiento, evaluación y control con el 59.30% en el nivel regular. En la dimensión desarrollo de personal prevalece el nivel deficiente con el 58.14%, en contraste con la dimensión provisión de personal que prevalece el nivel bueno con el 54.65% y en la dimensión aplicación de personal impera el nivel regular con el 52.33%.

Se determinó que la incidencia de la dimensión control interno de la auditoría de gestión es altamente significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019, en virtud al valor de Tau –b- de Kendall de 0.327 con una significancia de 0.002 ( $P < 0.01$ ) y el coeficiente de Rho de Spearman de 0.331 (positiva media).

Se determinó que la incidencia de la dimensión ponderación de riesgos de la auditoría de gestión es altamente significativa en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019, en virtud al valor de Tau –b- de Kendall de 0.322 con una significancia de 0.002 ( $P < 0.01$ ) y el coeficiente de Rho de Spearman de 0.336 (positiva media).

Se determinó que la incidencia de la dimensión propuesta de mejora de la auditoría de gestión no incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos – 2019, en virtud al valor de Tau - b - de Kendall de -0.077 con una significancia de 0.435 ( $P > 0.05$ ) y el coeficiente de Rho de Spearman de -0.078 (negativa muy fuerte).

#### 4.3. **Recomendaciones**

Al concluir el presente estudio de investigación científica proponemos las siguientes sugerencias:

A los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC. Implementar indicadores de la auditoría de

gestión que aún no se logrado realizar en un 100% para mejorar la administración de recursos humanos.

A los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC., realizar investigaciones tomando en cuenta las dimensiones de la administración de recursos humanos.

A la Gerencia de Recursos realizar capacitaciones constantes para mejorar el diseño y aplicación del control interno, ya que repercutirán significativamente en el logro de las metas y objetivos señalados por la institución.

Que el presente estudio de investigación científica lo difundan y lo tomen de base para realizar nuevas investigaciones, ya que la investigación ha generado expectativas en la empresa de poder mejorar e innovar en el día a día. Del mismo modo es materia de interés e investigación, hoy más que nunca por estudiosos de mejorar la administración de recursos humanos, ya que este es un factor importante para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

La Oficina de Recursos Humanos debe fomentar capacitaciones al personal de acuerdo al rubro y tareas que realizan afín de actualizarlos en sus habilidades y conocimientos.

Que elaboren más tesis de la misma índole con la finalidad de apoyar a la auditoría de gestión y la gestión de talento humano, y así impulsar planes de mejora en cuanto a las retribuciones económicas, posiblemente a través de fondos de asistencias o incentivos a través de diversos mecanismos.

## REFERENCIAS

- Álvarez, j. (2010) *diccionario de auditoría gubernamental*, editada por la universidad de san Martín de Porres.  
Lima – Perú, pp. 558
- Arriaga, &. A. (2014). *Importancia de la Auditoria*. Auditoria, 15-20.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno teoría y aplicación práctica*. 1a ed. Barcelona: Profit.
- Barquero, A. (2013). *Administración de recursos humanos*. 1a ed. Costa Rica: Universidad estatal a distancia, San José.
- Bustillo, C. (2010). *La gestión de recursos humanos y la motivación de las personas*. Revista capital humano: Integración y desarrollo de los recursos humanos. España. Nr 73 p. 17- 28.
- Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Recuperado de: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/pdf/18/gesti%20del%20talento%20humano.pdf>. Ecuador: Spoch.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión Del Talento Humano Y Administración De Recursos Humanos*. V Edición. Mc Graw Hill interamericana editores, S.A. de C.V., México.
- Contraloría General del Estado. (23 de 05 de 2016). *Contraloría General del Estado*. Obtenido de Procesos de la auditoria de Gestión: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUDGESTION%202.pdf>
- De la peña, A. (2008). *Auditoría un enfoque práctico*. Editorial Learning Paraninfo, Magallanes, Madrid – España.
- Definición de. (13 de Mayo de 2012). *Definición de auditoria*. Recuperado de definición. de: <http://definicion.de/auditoria/#ixzz3SDEIw8xf>
- Dessler, G (2011). *Administración de personal*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México, pp. 715
- Egúsquiza Pereda , C., & Egúsquiza Pereda, O. (19 de Junio de 2010). *Definición de auditoria de gestion*. Recuperado, de [sisbib.unmsm.edu.pe](http://sisbib.unmsm.edu.pe): <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>.

España, G. (2016). *Auditoria administrativa en el área de recursos humanos para la empresa Brisas del Cristal en la ciudad de Montalvo* (tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ecuador.

Gómez, G. (11 de Mayo de 2011). *Control Interno*. Recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<https://www.gestiopolis.com/control-internoorganizacion-empresarial/>

Graig, C. (2012). P. *Auditoria de Gestion*. Barcelona: Folio 1994.

Hernández, D. (2007, Junio13). *Auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos de Es Salud*, Perú. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/auditoria-de-gestion-en-el-area-de-recursos-humanos-de-essalud-peru/>

Ley N° 28716, *Ley de Control Interno de la Entidades del Estado*.

Manrique, N. (2015). *El Control Interno y su Incidencia en la Gestión de Recursos Humanos en el Hotel “Pastoruri” Independencia – Huaraz, 2014* (tesis de pregrado). Universidad Católica de los Ángeles De Chimbote. Chimbote – Perú.

Marrero Licea , B., & Rodríguez Marrero, M. (07 de Abril de 2010). *Definición de auditoria de gestión*. Recuperado de [www.eumed.net](http://www.eumed.net): <http://www.eumed.net/rev/turydes/07/mlrm.htm>.

Miñano, J. (2011). Quipukamayoc, Revista de la facultad de ciencias contables. *Auditoría de la Gestión Empresarial*, 19(36), 33-37. Recuperado de [http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/2880/1/Quipukamayoc05v2n36\\_2011.pdf](http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/2880/1/Quipukamayoc05v2n36_2011.pdf)

Obando, N (2017). *Auditoria de Gestión a los Procesos Operativos y Financieros y su Incidencia en la Rentabilidad de la Escuela de Conducción y Capacitación de Conductores no Profesionales Conducarchi CIA LTDA* (tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Tulcán.

Otoya, J (2016). *Importancia del Control Interno en mejora del área de Recursos Humanos de la empresa minera Muky S.A.A. San Borja-2015* (tesis de pregrado). Universidad los Ángeles de Chimbote. Lima – Perú.

Redondo, R., Llopert, X. y Duran, D. (1996). *Auditoría de Gestión*. Universidad de Barcelona España. Recuperado de <http://www.it-docs.net/ddata/54.pdf>.

Saavedra, M. (2014). *Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital norte chico del Dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de*

*mejor Gestión* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/180/1/TL\\_SaavedraPenaMarita.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/180/1/TL_SaavedraPenaMarita.pdf)

Sandoval Mtz, J. J. (08 de Marzo de 2015). *Concepto de auditoria*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de quizlet.com: <https://quizlet.com/91172353/auditoria-ensistemas-parcial-1-flash-cards/>

Santos, A. (2017). *Auditoría De Gestión Aplicada al Área de Recursos Humanos de la Empresa Grupo Profesional Planeación y Proyectos S.A de C.V.* (tesis de pregrado). Distrito metropolitano de quito. Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador.

Slosse C. et al. (2015). *Auditoría un nuevo enfoque empresarial*. Ediciones macchi, Códova, Buenos Aires – Argentina.

Telis, (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw. Hill.

Werther, Jr y Davis H. (2012) *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, pp. 582

Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill.

Vega –de la cruz, L. y Nieves – Julbe, A. (2016). *Procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del control interno*. Revista ciencias Holguín, 22(1),1-19.

Zambrano, M. (2014). *Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la unidad de servicios generales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, año 2012* (tesis de pregrado). Universidad Técnica Estatal De Quevedo, Quevedo – Ecuador.

Zauñy, N. (2016). *La Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Administración de los Recursos Humanos de las Empresas de Servicios de Asistencia al Viajero, periodo 2012-2014* (tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres. Lima – Trujillo.

# ANEXOS

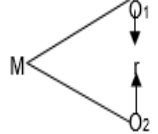
ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GREEN FRUITS PERÚ S.A.C. –OLMOS, 2019.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<p><b>Pregunta principal.</b></p> <p>¿De qué manera la auditoría de gestión incide en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019?</p>	<p><b>Objetivo principal.</b></p> <p>Determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis general.</b></p> <p>La auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p><u>La auditoría de gestión.</u></p> <p><b>Control interno:</b></p> <p>Ambiente de control interno</p> <p>Evaluación de riesgos.</p> <p>Información y comunicación.</p> <p><b>ponderación de los riesgos:</b></p> <p>Técnicas y procedimientos</p> <p>Evidencias</p> <p>Informes</p> <p>Examen de planes, programas y proyectos.</p> <p><b>Propuesta de mejora.</b></p> <p>Acciones preventivas y correctivas.</p>	<p><b>Población.</b></p> <p>La población lo conforman 86 trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC, Olmos en el año 2019 siendo los estratos:</p> <p>Dirección de gerencia: 03,</p> <p>Dirección de administración y contabilidad: 08,</p> <p>Dirección de producción general: 22,</p> <p>Dirección de producción limón:10,</p> <p>Dirección de riego y fertirriego: 13</p> <p>Dirección de sanidad: 15</p>	<p><b>Método:</b></p> <p>Descriptivo, porque expone, detalla y define el problema o fenómeno que se presentará en el presente trabajo científico.</p> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Descriptivo.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Correlacional causal transversal.</p> <p>El diseño se diagrama de la siguiente manera:</p>	<p><b>Cuestionario de auditoría de gestión</b> aplicado al personal de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p> <p><b>Cuestionario de administración de recursos humanos</b> de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p>	<p>Determinación de los estadísticos descriptivos: media aritmética, desviación estándar y coeficiente de variación</p> <p>Estadígrafo de coeficiente Tau-b de Kendall.</p> <p>Estadígrafo de coeficiente de correlación de Spearman</p> <p>Elaboración de tablas de frecuencias y figuras estadísticas.</p>



			Recomendaciones.	Dirección de recursos humanos: 02, Asistentes de vivero: 13			
<p><b>Preguntas específicas.</b></p> <p>¿De qué manera el control interno de la auditoría de gestión incide en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019?</p> <p>¿De qué manera la ponderación de los riesgos de la auditoría de gestión incide en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019?</p> <p>¿De qué manera la propuesta de mejora de la auditoría de gestión incide en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019?</p>	<p><b>Objetivos específicos.</b></p> <p>Determinar la incidencia del control interno de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p> <p>Determinar la incidencia de ponderación de los riesgos de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p> <p>Determinar la incidencia de la propuesta de mejora de la auditoría de gestión en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis específicas.</b></p> <p>El control interno de la auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p> <p>La ponderación de los riesgos de la auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p> <p>La propuesta de mejora de la auditoría de gestión incide significativamente en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p>	<p><b>Variable 2</b></p> <p><b>Administración de recursos humanos.</b></p> <p><b>Provisión personal.</b> de</p> <p><b>Aplicación personal.</b> de</p> <p><b>Mantenimiento personal.</b> de</p> <p><b>Desarrollo personal.</b> de</p> <p><b>Seguimiento, evaluación y control.</b> y</p>	<p><b>Muestra.</b></p> <p>La muestra está conformada por toda la población de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos en el año 2019.</p>	<p>M: 86 trabajadores de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.</p> <p>O<sub>1</sub>= Auditoría De Gestión. O<sub>2</sub>=Administración de recursos Humanos.</p> <p>r: Relación causal entre la auditoría de gestión y la administración de recursos Humanos de la empresa Green Fruits Perú – Olmos, 2019.</p>		<p>Software estadístico SPSS V 26</p>

**ANEXO N° 02**

**MATRIZ DE PUNTUACIONES DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA GREEN FRUITS  
PERÚ S.A.C. – OLMOS. 2019**

Muestra	CONTROL INTERNO		PONDERACIÓN DE LOS RIESGOS		PROPUESTA DE MEJORA		Total	Nivel
	Subtotal	Nivel	Subtotal	Nivel	Subtotal	Nivel		
1	84	regular	35	regular	20	muy buena	139	regular
2	104	regular	40	buena	22	muy buena	166	buena
3	92	regular	31	regular	18	buena	141	regular
4	99	regular	38	buena	17	buena	154	regular
5	83	regular	34	regular	15	buena	132	regular
6	95	regular	27	regular	14	regular	136	regular
7	81	regular	32	regular	17	buena	130	regular
8	76	regular	33	regular	14	regular	123	regular
9	120	buena	25	regular	18	buena	163	buena
10	87	regular	18	deficiente	10	regular	115	regular
11	93	regular	29	regular	23	muy buena	145	regular
12	87	regular	47	buena	22	muy buena	156	regular
13	129	buena	31	regular	21	muy buena	181	buena
14	124	buena	26	regular	20	muy buena	170	buena
15	92	regular	32	regular	19	buena	143	regular
16	87	regular	38	buena	19	buena	144	regular
17	133	buena	44	buena	20	muy buena	197	regular
18	139	buena	51	muy buena	15	buena	205	buena
19	125	buena	28	regular	19	buena	172	buena
20	108	regular	35	regular	18	buena	161	buena
21	127	buena	34	regular	18	buena	179	buena
22	107	regular	39	buena	21	muy buena	167	buena
23	105	regular	35	regular	18	buena	158	regular
24	84	regular	29	regular	15	buena	128	regular

25	112	buena	28	regular	19	buena	159	buena
26	116	buena	27	regular	18	buena	161	buena
27	76	regular	37	buena	17	buena	130	regular
28	77	regular	34	regular	15	buena	126	regular
29	130	buena	50	muy buena	17	buena	197	buena
30	75	regular	32	regular	18	buena	125	regular
31	82	regular	31	regular	18	buena	131	regular
32	82	regular	39	buena	17	buena	138	regular
33	92	regular	27	regular	19	buena	138	regular
34	80	regular	36	regular	20	muy buena	136	regular
35	133	buena	48	buena	19	buena	200	buena
36	70	deficiente	34	regular	20	muy buena	124	regular
37	119	buena	37	buena	16	buena	172	buena
38	77	regular	36	regular	18	buena	131	regular
39	129	buena	34	regular	18	buena	181	buena
40	87	regular	40	buena	20	muy buena	147	regular
41	98	regular	28	regular	20	muy buena	146	regular
42	109	buena	26	regular	21	muy buena	156	regular
43	114	buena	42	buena	19	buena	175	buena
44	96	regular	30	regular	15	buena	141	regular
45	97	regular	26	regular	17	buena	140	regular
46	116	buena	31	regular	18	buena	165	buena
47	116	buena	43	buena	20	muy buena	179	buena
48	134	buena	48	buena	15	buena	197	buena
49	79	regular	40	buena	17	buena	136	deficiente
50	136	buena	50	muy buena	16	buena	202	buena
51	127	buena	36	regular	20	muy buena	183	buena
52	99	regular	27	regular	18	buena	144	regular
53	101	regular	35	regular	18	buena	154	regular
54	84	regular	43	buena	18	buena	145	regular
55	112	buena	33	regular	19	buena	164	buena

56	110	buena	34	regular	18	buena	162	buena
57	112	buena	33	regular	19	buena	164	buena
58	80	regular	28	regular	16	buena	124	regular
59	131	buena	43	buena	19	buena	193	buena
60	69	deficiente	28	regular	19	buena	116	regular
61	78	regular	37	buena	17	buena	132	regular
62	130	buena	35	regular	17	buena	182	buena
63	102	regular	38	buena	19	buena	159	buena
64	81	regular	31	regular	19	buena	131	regular
65	120	buena	29	regular	21	muy buena	170	buena
66	134	buena	44	buena	19	buena	197	buena
67	117	buena	42	buena	21	muy buena	180	buena
68	119	buena	44	buena	21	muy buena	184	buena
69	120	buena	35	regular	19	buena	174	buena
70	126	buena	27	regular	20	muy buena	173	buena
71	120	buena	31	regular	20	muy buena	171	buena
72	100	regular	15	deficiente	20	muy buena	135	regular
73	82	regular	36	regular	20	muy buena	138	regular
74	125	buena	32	regular	20	muy buena	177	buena
75	113	buena	31	regular	20	muy buena	164	buena
76	132	buena	42	buena	20	muy buena	194	buena
77	102	regular	31	regular	20	muy buena	153	regular
78	119	buena	31	regular	21	muy buena	171	buena
79	133	buena	49	muy buena	15	buena	197	buena
80	83	regular	34	regular	18	buena	135	regular
81	82	regular	38	buena	20	muy buena	140	regular
82	138	buena	50	muy buena	16	buena	204	buena
83	114	buena	29	regular	18	buena	161	buena
84	137	buena	50	muy buena	16	buena	203	buena
85	100	regular	10	Muy deficiente	22	muy buena	132	regular
86	103	regular	24	deficiente	19	buena	146	regular

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. – Olmos, 2019.

**ANEXO N° 03**

**MATRIZ DE PUNTUACIONES DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA GREEN FRUITS PERÚ S.A.C. – OLMOS. 2019**

Muestra	PROVISIÓN DE PERSONAL		APLICACIÓN DE PERSONAL		MANTENIMIENTO DE PERSONAL		DESARROLLO DE PERSONAL		SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL		Total	Nivel
	Subtotal	Nivel	Subtotal	Nivel	Subtotal	Nivel	Subtotal	Nivel	Subtotal	Nivel		
1	10	deficiente	22	regular	31	buena	16	deficiente	21	regular	100	regular
2	25	buena	16	deficiente	35	buena	2	muy deficiente	22	regular	100	regular
3	31	buena	20	regular	38	muy buena	8	muy deficiente	23	buena	120	regular
4	24	regular	22	regular	35	buena	9	deficiente	22	regular	112	regular
5	27	buena	23	regular	30	buena	6	muy deficiente	24	buena	110	regular
6	24	regular	26	buena	30	buena	9	deficiente	20	regular	109	regular
7	21	regular	22	regular	32	buena	7	muy deficiente	20	regular	102	regular
8	25	buena	23	regular	30	buena	9	deficiente	15	deficiente	102	regular
9	17	regular	24	regular	34	buena	20	regular	18	regular	113	regular
10	25	buena	16	deficiente	31	buena	15	deficiente	16	regular	103	regular
11	17	regular	21	regular	35	buena	14	deficiente	17	regular	104	regular
12	28	buena	26	buena	25	regular	11	deficiente	14	deficiente	104	regular
13	10	deficiente	28	buena	35	buena	14	deficiente	22	regular	109	regular
14	8	muy deficiente	26	buena	34	buena	29	buena	22	regular	119	regular
15	19	regular	24	regular	34	buena	16	deficiente	21	regular	114	regular
16	23	regular	24	regular	32	buena	14	deficiente	19	regular	112	regular
17	26	buena	22	regular	34	buena	17	regular	18	regular	117	regular
18	30	buena	29	buena	35	buena	16	deficiente	29	buena	139	buena
19	25	buena	18	regular	32	buena	8	muy deficiente	22	regular	105	regular
20	28	buena	25	buena	38	muy buena	12	deficiente	27	buena	130	buena
21	26	buena	23	regular	36	muy buena	10	deficiente	31	muy buena	126	buena
22	28	buena	33	muy buena	31	buena	13	deficiente	23	buena	128	buena
23	29	buena	29	buena	31	buena	15	deficiente	23	buena	127	buena
24	25	buena	32	buena	37	muy buena	14	deficiente	22	regular	130	buena
25	27	buena	18	regular	30	buena	8	muy deficiente	20	regular	103	regular
26	24	regular	20	regular	33	buena	6	muy deficiente	23	buena	106	regular
27	24	regular	21	regular	33	buena	11	deficiente	16	regular	105	Regular

28	23	regular	21	regular	23	regular	10	deficiente	16	regular	93	Regular
29	18	regular	23	regular	34	buena	21	regular	23	buena	119	Regular
30	11	deficiente	22	regular	23	regular	15	deficiente	16	regular	87	Regular
31	22	regular	25	buena	30	buena	7	muy deficiente	18	regular	102	Regular
32	24	regular	25	buena	32	buena	11	deficiente	17	regular	109	Regular
33	25	buena	21	regular	30	buena	15	deficiente	20	regular	111	Regular
34	23	regular	22	regular	30	buena	10	deficiente	18	regular	103	Regular
35	26	buena	29	buena	32	buena	8	muy deficiente	31	muy buena	126	Buena
36	21	regular	21	regular	31	buena	11	deficiente	19	regular	103	Regular
37	25	buena	20	regular	32	buena	24	regular	25	buena	126	Buena
38	24	regular	23	regular	27	buena	12	deficiente	18	regular	104	Regular
39	23	regular	28	buena	29	buena	14	deficiente	18	regular	112	Regular
40	23	regular	24	regular	26	regular	14	deficiente	20	regular	107	Regular
41	23	regular	18	regular	30	buena	5	muy deficiente	16	regular	92	Regular
42	25	buena	17	regular	28	buena	10	deficiente	21	regular	101	Regular
43	29	buena	32	buena	32	buena	8	muy deficiente	26	buena	127	Buena
44	26	buena	27	buena	32	buena	19	regular	22	regular	126	Buena
45	15	deficiente	30	buena	33	buena	16	deficiente	21	regular	115	Regular
46	26	buena	16	deficiente	29	buena	8	muy deficiente	20	regular	99	Regular
47	23	regular	19	regular	34	buena	7	muy deficiente	27	buena	110	Regular
48	26	buena	26	buena	33	buena	8	muy deficiente	29	buena	122	Buena
49	23	regular	22	regular	26	regular	11	deficiente	17	regular	99	Regular
50	27	buena	27	buena	35	buena	29	buena	29	buena	147	Buena
51	21	regular	20	regular	32	buena	17	regular	25	buena	115	Regular
52	16	deficiente	29	buena	33	buena	12	deficiente	20	regular	110	Regular
53	18	regular	26	buena	31	buena	19	regular	24	buena	118	Regular
54	21	regular	21	regular	26	regular	13	deficiente	20	regular	101	Regular
55	26	buena	20	regular	34	buena	17	regular	23	buena	120	Regular
56	26	buena	26	buena	35	buena	12	deficiente	24	buena	123	Buena
57	25	buena	17	regular	31	buena	9	deficiente	20	regular	102	Regular
58	26	buena	26	buena	35	buena	11	deficiente	20	regular	118	Regular
59	24	regular	26	buena	36	muy buena	28	buena	22	regular	136	Buena
60	26	buena	30	buena	28	buena	16	deficiente	23	buena	123	buena
61	25	buena	22	regular	30	buena	11	deficiente	16	regular	104	regular

62	25	buena	16	deficiente	32	buena	14	deficiente	25	buena	112	regular
63	25	buena	15	deficiente	32	buena	9	deficiente	18	regular	99	regular
64	13	deficiente	24	regular	29	buena	10	deficiente	21	regular	97	regular
65	24	regular	19	regular	32	buena	7	muy deficiente	21	regular	103	regular
66	23	regular	28	buena	36	muy buena	28	buena	22	regular	137	buena
67	27	buena	25	buena	37	muy buena	24	regular	29	buena	142	buena
68	24	regular	21	regular	35	buena	12	deficiente	29	buena	121	buena
69	27	buena	17	regular	33	buena	10	deficiente	24	buena	111	regular
70	30	buena	26	buena	31	buena	6	muy deficiente	21	regular	114	regular
71	27	buena	19	regular	32	buena	8	muy deficiente	22	regular	108	regular
72	28	buena	16	deficiente	30	buena	10	deficiente	18	regular	102	regular
73	25	buena	25	buena	28	buena	11	deficiente	17	regular	106	regular
74	24	regular	20	regular	32	buena	11	deficiente	23	buena	110	regular
75	24	regular	26	buena	31	buena	15	deficiente	27	buena	123	buena
76	28	buena	26	buena	36	muy buena	8	muy deficiente	28	buena	126	buena
77	24	regular	23	regular	32	buena	3	muy deficiente	28	buena	110	regular
78	28	buena	25	buena	34	buena	15	deficiente	28	buena	130	buena
79	27	buena	25	buena	33	buena	8	muy deficiente	30	muy buena	123	buena
80	26	buena	22	regular	30	buena	13	deficiente	19	regular	110	regular
81	23	regular	25	buena	30	buena	11	deficiente	17	regular	106	regular
82	26	buena	20	regular	32	buena	8	muy deficiente	30	muy buena	116	regular
83	28	buena	27	buena	36	muy buena	11	deficiente	25	buena	127	buena
84	27	buena	27	buena	34	buena	8	muy deficiente	29	buena	125	buena
85	27	buena	18	regular	31	buena	10	deficiente	18	regular	104	regular
86	28	buena	17	regular	33	buena	7	muy deficiente	19	regular	104	regular

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. – Olmos, 2019

**ANEXO 04**

**CUESTIONARIO SOBRE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para establecer el nivel que se encuentra la auditoría de gestión en la empresa Green Perú Fruits Perú S.A.C. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo (a), honesto (a) y sincero (a) en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar la auditoría de gestión en las instituciones privadas.

**INSTRUCCIONES:**

El cuestionario consta de 66 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (x) en el recuadro que considere que se aproxime más a la realidad de su institución, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en tu centro laboral.

- Si no ocurre jamás, marca la alternativa **NUNCA**
- Si ocurre rara vez, marca la alternativa **CASI NUNCA**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES**
- Si ocurren muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE**
- Si ocurren continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE**

Nº	ÍTEMES	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>CONTROL INTERNO</b>						
1	¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?					
2	¿Se comprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran actitud profesional impropia?					
3	¿Los órganos de administración muestran interés de apoyar para el establecimiento y mantenimiento del control interno?					
4	¿Se implementan acciones para que los colaboradores tengan conocimiento de la misión y visión de la institución?					
5	¿Cuentan con un manual de organización y funciones, organigrama y manual de procedimientos debidamente actualizados y aprobados?					
6	¿Los órganos de administración proporcionan el apoyo logístico y del personal suficiente y necesario para el desarrollo sus actividades?					
7	¿Se cuenta con un plan de capacitación de competencias laborales para el personal?					



8	¿Se ha asignado al personal sus funciones y bienes en uso por escrito?					
9	¿la empresa cuenta con un plan operativo anual y presupuesto, debidamente aprobado y difundido?					
10	¿El plan operativo y la gestión presupuestaria se dan bajo alguna norma interna?					
11	¿La programación y ejecución de ingresos y gastos responde a los lineamientos y directivas establecidos por la alta dirección?					
12	¿Se han establecido indicadores de gestión que permita evaluar el cumplimiento de metas y objetivos?					
13	¿Se realiza la revisión y actualización de los documentos de gestión con los que cuenta la institución?					
14	¿Los responsables de los procesos realizan periódicamente evaluaciones de riesgos en sus actividades?					
15	¿Se ha establecido un sistema de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo?					
16	¿Se han identificado y valorado los riesgos relacionados al cumplimiento de planes y programas?					
17	¿En la identificación de los riesgos se ha tomado en consideración los posibles efectos que pudieran ocasionar?					
18	¿Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar y disminuir los riesgos?					
19	¿Se lleva un control del record vacacional de los trabajadores?					
20	¿actualiza permanentemente los expedientes del personal (hojas de vida, contratos)?					
21	¿Se verifica y revisa constantemente los contratos de trabajo, para su renovación o cese definitivo?					
22	¿Realiza el respaldo periódico de la información que tiene a su cargo?					
23	¿Las boletas de pago, liquidaciones, y contratos se encuentran firmados por el personal y entregados oportunamente?					
24	¿El presupuesto asignado a cada unidad y/o actividades es controlado por el funcionario responsable de la misma?					
25	¿Los saldos de ingresos menos gastos del año anterior, son incorporados al presupuesto del ejercicio?					
26	¿Desarrollan las funciones y alcanzan los objetivos y metas de acuerdo a los efectivos procedimientos en el área?					

27	¿Se verifica el cumplimiento de metas físicas del plan operativo institucional, respecto a la ejecución de gastos por unidades?					
28	¿El presupuesto es elaborado en el ejercicio anterior al que iniciara su ejecución?					
29	¿El presupuesto es revisado y aprobado por la alta dirección?					
30	¿En la evaluación se ha determinado la ejecución de ingresos y gastos y el grado de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?					
31	¿Los informes de evaluación son elaborados y presentados en la oportunidad establecida a las instancias pertinentes?					
32	¿Se presentaron reprogramaciones de gastos durante el ejercicio 2019?					
33	¿La información es oportuna, actualizada, exacta y accesible para una adecuada toma de decisiones?					
34	¿Se informa a la gerencia de las actividades de su oficina?					
35	¿Existen canales o medios de comunicación apropiados, para la adecuada interacción entre las diferentes unidades de la empresa?					
36	¿Cuentan con la información sobre la satisfacción de los usuarios por la calidad de prestación de los servicios?					
37	¿Tienen en cuenta las sugerencias realizadas por los servidores de la entidad para el mejoramiento continuo?					
38	¿Las veedurías utilizan los mecanismos de comunicación establecidos para acceder en forma oportuna a la información?					
39	¿Controlan la gestión de los procesos con base en los sistemas de información?					
40	¿Elaboran registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (Actas, actualización de documentos, etc.)					
41	¿Elaboran actas de revisión de avance de ejecución de plan estratégico (objetivos, indicadores estratégicos)					
42	¿Supervisan la implementación de las recomendaciones dadas por los órganos internos y/o externos?					
43	¿Se toman medidas para la superación de las deficiencias dentro de los plazos y formas previstas?					
44	¿Las deficiencias y los problemas detectados se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?					
45	¿Se realiza autoevaluaciones y retroalimentación de procesos?					
<b>PONDERACIÓN DE RIESGOS</b>						

46	¿La empresa aplica la auditoría de gestión y emplea las técnicas y procedimientos adecuados?					
47	¿Concuerda con el procedimiento metodológico en la auditoría de gestión en: identificación y selección del problema, análisis del problema, generación, selección y planificación de la solución?					
48	¿Diseñan mecanismos para que los funcionarios reporten o registren las debilidades o deficiencias que se detecten a nivel interno?					
49	¿Elaboran y aprueban formatos para que registren las deficiencias?					
50	¿Concuerda con los procedimientos metodológicos en la ponderación de riesgos en: definición de criterios y confección de escala de riesgos?					
51	¿La escala se construye para los procesos y subprocesos de la empresa, de forma que los más riesgosos tienen un puntaje superior?					
52	¿La ponderación estratégica del riesgo nos permite destacar la importancia de cada proceso y subproceso en el contexto de la organización?					
53	¿El riesgo en auditoría se calcula mediante el producto del riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección?					
54	¿Las acciones necesarias para administrar los riesgos una vez evaluados es generar respuesta para mantener la exposición al riesgo en un nivel aceptable?					
55	¿El riesgo aceptable es la cantidad de riesgo, a nivel global, que la organización está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor, cumpliendo con la misión institucional?					
56	¿Las evidencias obtenidas en la ponderación y severidad de riesgos, sirven para evitar, reducir, compartir o aceptar según corresponda?					
57	¿La empresa lleva un control estadístico de los resultados de los informes de auditoría de gestión en cuanto a la ponderación de riesgos?					
58	¿Los informes sirven para gestionar los riesgos y aumentar las probabilidades de alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización?					
59	¿La auditoría de gestión es un examen completo de planes, programas y proyectos?					
60	¿Todos los miembros de la organización conocen el plan de gestión de riesgos?					
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>						

61	¿Las acciones correctivas aplicadas por la auditoría de gestión permiten obtener mejores resultados?					
62	¿Concuerda con las correcciones emitidas en la auditoría de gestión que es para lograr resultados óptimos?					
63	¿Adoptan acciones preventivas oportunas para asegurar su idoneidad y calidad?					
64	¿Se toman acciones correctivas en forma oportuna?					
65	¿Se implementó las recomendaciones emitidas por la auditoría de gestión realizada?					
66	¿Trabajan para que las disposiciones o recomendaciones formuladas se cumplan?					

**Muchas gracias por su colaboración**

**ANEXO 05**

**CUESTIONARIO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para establecer el nivel que se encuentra la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. Olmos, 2019. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo(a), honesto(a) y sincero(a) en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar la administración de recursos humanos.

**INSTRUCCIONES:**

El cuestionario consta de 50 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada uno de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (x) en el recuadro que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en el ámbito de su institución.

- Si no ocurre jamás, marca la alternativa **NUNCA**
- Si ocurre rara vez, marca la alternativa **CASI NUNCA**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES**
- Si ocurren muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE**
- Si ocurren continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE**

Nº	ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>PROVISIÓN DE PERSONAL</b>						
1	Realizan investigación del mercado del recurso humano.					
2	Conocen el número de vacantes anuales ofrecidas por la institución.					
3	Tienen fuentes de reclutamiento.					
4	Poseen las bases de selección.					
5	Realizan la entrevista de selección.					
6	Realizan la prueba de conocimientos.					
7	Respetan las etapas del proceso de selección					
8	Tienen planes de integración para el personal nuevo.					
9	El ausentismo del personal es inexistente en la institución.					
10	Rotan al personal racionalmente.					
<b>APLICACIÓN DE PERSONAL</b>						
11	Usan el organigrama de cargos.					
12	Realizan diseños innovados de cargos.					

13	Cuentan con métodos para el análisis de cargos.					
14	Se realiza la evaluación del desempeño.					
15	Se realiza la entrevista del desempeño.					
16	Usan las hojas de descripción de cargos.					
17	Aplican nuevas tendencia de evaluación del desempeño					
18	Perciben un liderazgo transformacional de la institución					
19	Fomentan el trabajo en equipo.					
20	Practican la comunicación horizontal.					
<b>MANTENIMIENTO DE PERSONAL</b>						
21	Cuentan con un contrato de trabajo.					
22	Los salarios son distribuidos equitativamente.					
23	Gozan del derecho de vacaciones.					
24	Reconocen gratificaciones, horas extras y asignación familiar.					
25	Gozan de seguro de salud y seguro de accidente en el trabajo.					
26	Cuentan con extintores contra incendios.					
27	Utilizan medios de seguridad en trabajos que lo exijan.					
28	Controlan el ingreso y salida del personal y vehículos a la institución.					
29	Señalizan las zonas de riesgo en la institución.					
30	Señalizan las zonas seguras contra movimientos telúricos.					
31	El sindicato soluciona los conflictos laborales de los trabajadores.					
<b>DESARROLLO DE PERSONAL</b>						
32	Culminan sus estudios profesionales					
33	Implementan programas de capacitación.					
34	Realizan estudios de diplomados.					
35	Continúan estudios de maestría y doctorado.					
36	Otorgan reconocimientos y estímulos al personal.					
37	Fomentan actividades recreativas de sano esparcimiento.					
38	Realizan charlas para mejorar el clima laboral.					
39	Evalúan el desarrollo organizacional.					

40	Fomentan la cultura por la innovación e investigación.					
41	Conocen las leyes laborales.					
<b>SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL</b>						
42	Cuentan con estándares de control.					
43	Verifican el desempeño laboral.					
44	Cuentan con registros de personal, cargos, secciones, remuneraciones, capacitaciones y beneficios.					
45	Cuentan con informes legales, empleados por sección y cargo, situación de vacaciones, y ausencias.					
46	Realizan auditorías al desempeño del personal.					
47	Comparan el desempeño laboral con los estándares.					
48	Presentan los resultados logrados estadísticamente.					
49	Cuentan con personal capacitado para realizar las auditorias.					
50	Consideran que el trabajo que realiza la organización de control interno es importante.					

**Muchas gracias por su colaboración**

## ANEXO 06

### VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO AUDITORÍA DE GESTIÓN

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, le hacemos llegar el instrumento de recolección de datos (cuestionario) que permitirá recoger la información con el objetivo de determinar el nivel de la auditoría de gestión de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019. Por lo que le pedimos tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo las correcciones pertinentes en la escala valorativa que alcanzamos, con los criterios de validación de contenido:

- a. **REDACCIÓN.** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- b. **PERTINENCIA.** Es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- c. **COHERENCIA O CONGRUENCIA.** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: la variable y la dimensión; la dimensión y el indicador; el indicador y el ítem; el ítem y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- d. **ADECUACIÓN.** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.
- e. **COMPRENSIÓN.** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

Leyenda: A = 1 = Bueno (se acepta el ítem)      B = 0 = Deficiente (se rechaza el ítem)

ESTAREMOS MUY AGRADECIDOS DE USTED



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**TÍTULO DE LA TESIS:** La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.-  
Olmos, 2019.

VARIABLE: AUDITORÍA DE GESTIÓN													
DIMENSIÓN 1: Control Interno													
INDICADORES	ÍTEMES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES	
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN			
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Ambiente de control interno	¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?												
	¿Se comprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran actitud profesional impropia?												
	¿Los órganos de administración muestran interés de apoyar para el establecimiento y mantenimiento del control interno?												
	¿Se implementan acciones para que los colaboradores tengan conocimiento de la misión y visión de la institución?												
	¿Cuentan con un manual de organización y funciones, organigrama y manual de procedimientos debidamente actualizados y aprobados?												
	¿Los órganos de administración proporcionan el apoyo logístico y del personal suficiente y necesario para el desarrollo sus actividades?												
	¿Se cuenta con un plan de capacitación de competencias laborales para el personal?												
	¿Se ha asignado al personal sus funciones y bienes en uso por escrito?												
	¿la empresa cuenta con un plan operativo anual y presupuesto, debidamente aprobado y difundido?												
	¿El plan operativo y la gestión presupuestaria se dan bajo alguna norma interna?												

	¿La programación y ejecución de ingresos y gastos responde a los lineamientos y directivas establecidos por la alta dirección?																		
	¿Se han establecido indicadores de gestión que permita evaluar el cumplimiento de metas y objetivos?																		
	¿Se realiza la revisión y actualización de los documentos de gestión con los que cuenta la institución?																		
Evaluación de riesgos	¿Los responsables de los procesos realizan periódicamente evaluaciones de riesgos en sus actividades?																		
	¿Se ha establecido un sistema de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo?																		
	¿Se han identificado y valorado los riesgos relacionados al cumplimiento de planes y programas?																		
	¿En la identificación de los riesgos se ha tomado en consideración los posibles efectos que pudieran ocasionar?																		
	¿Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar y disminuir los riesgos?																		
	¿Se lleva un control del record vacacional de los trabajadores?																		
	¿actualiza permanentemente los expedientes del personal (hojas de vida, contratos)?																		
	¿Se verifica y revisa constantemente los contratos de trabajo, para su renovación o cese definitivo?																		
	¿Realiza el respaldo periódico de la información que tiene a su cargo?																		
	¿Las boletas de pago, liquidaciones y contratos se encuentran firmados por el personal y entregados oportunamente?																		
	¿El presupuesto asignado a cada unidad y/o actividades es controlado por el funcionario responsable de la misma?																		
	¿Los saldos de ingresos menos gastos del año anterior, son incorporados al presupuesto del ejercicio?																		
	¿Desarrollan las funciones y alcanzan los objetivos y metas de acuerdo a los efectivos procedimientos en el área?																		
	¿Se verifica el cumplimiento de metas físicas del plan operativo institucional, respecto a la ejecución de gastos por unidades?																		
	¿El presupuesto es elaborado en el ejercicio anterior al que iniciara su ejecución?																		

	¿El presupuesto es revisado y aprobado por la alta dirección?																				
	¿En la evaluación se ha determinado la ejecución de ingresos y gastos y el grado de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?																				
	¿Los informes de evaluación son elaborados y presentados en la oportunidad establecida a las instancias pertinentes?																				
	¿Se presentaron reprogramaciones de gastos durante el ejercicio 2019?																				
Información y comunicación	¿La información es oportuna, actualizada, exacta y accesible para una adecuada toma de decisiones?																				
	¿Se informa a la gerencia de las actividades de su oficina?																				
	¿Existen canales o medios de comunicación apropiados, para la adecuada interacción entre las diferentes unidades de la empresa?																				
	¿Cuentan con la información sobre la satisfacción de los usuarios por la calidad de prestación de los servicios?																				
	¿Tienen en cuenta las sugerencias realizadas por los servidores de la entidad para el mejoramiento continuo?																				
	¿Las veedurías utilizan los mecanismos de comunicación establecidos para acceder en forma oportuna a la información?																				
	¿Controlan la gestión de los procesos con base en los sistemas de información?																				
	¿Elaboran registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (Actas, actualización de documentos, etc.)																				
	¿Elaboran actas de revisión de avance de ejecución de plan estratégico (objetivos, indicadores estratégicos)																				
	¿Supervisan la implementación de las recomendaciones dadas por los órganos internos y/o externos?																				
	¿Se toman medidas para la superación de las deficiencias dentro de los plazos y formas previstas?																				
	¿Las deficiencias y los problemas detectados se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?																				
	¿Se realiza autoevaluaciones y retroalimentación de procesos?																				



<b>Informes</b>	¿La empresa lleva un control estadístico de los resultados de los informes de auditoría de gestión en cuanto a la ponderación de riesgos?																			
	¿Los informes sirven para gestionar los riesgos y aumentar las probabilidades de alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización?																			
<b>Examen de planes, programas y proyectos</b>	¿La auditoría de gestión es un examen completo de planes, programas y proyectos?																			
	¿Todos los miembros de la organización conocen el plan de gestión de riesgos?																			
<b>DIMENSIÓN 3: Propuesta de mejora</b>																				
<b>Acciones preventivas y correctivas</b>	¿Las acciones correctivas aplicadas por la auditoría de gestión permiten obtener mejores resultados?																			
	¿Concuerda con las correcciones emitidas en la auditoría de gestión que es para lograr resultados óptimos?																			
	¿Adoptan acciones preventivas oportunas para asegurar su idoneidad y calidad?																			
	¿Se toman acciones correctivas en forma oportuna?																			
<b>Recomendaciones</b>	¿Se implementó las recomendaciones emitidas por la auditoría de gestión realizada?																			
	¿Trabajan para que las disposiciones o recomendaciones formuladas se cumplan?																			

## RESUMEN DE FICHAS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA VARIABLE AUDITORÍA DE GESTIÓN

### FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de auditoría de gestión</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel de avance de la auditoría de gestión</b>		
<b>Aplicado a la muestra participante</b>	<b>Personal de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. Olmos 2019</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>		<b>DNI N°</b>	
<b>Dirección Domiciliaria</b>		<b>Teléfono Domiciliario</b>	
<b>Título Profesional/ Especialidad</b>		<b>Teléfono Celular</b>	
<b>Grado Académico</b>			
<b>Firma</b>		<b>Lugar y Fecha</b>	

### FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de auditoría de gestión</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel de avance de la auditoría de gestión</b>		
<b>Aplicado a la muestra participante</b>	<b>Personal de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. Olmos 2019</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>		<b>DNI N°</b>	
<b>Dirección Domiciliaria</b>		<b>Teléfono Domiciliario</b>	
<b>Título Profesional/ Especialidad</b>		<b>Teléfono Celular</b>	
<b>Grado Académico</b>			
<b>Firma</b>		<b>Lugar y Fecha</b>	

### Registro de las respuestas de los expertos validadores del instrumento auditoría de gestión

ITEMS	CRITERIOS	JUECES					Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P <0.05	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Desición Lawshe
		01	02	03	04	05						
¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se comprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran actitud profesional impropia?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Los órganos de administración muestran interés de apoyar para el establecimiento y mantenimiento del control interno?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se implementan acciones para que los colaboradores tengan conocimiento de la misión y visión de la institución?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Cuentan con un manual de organización y funciones, organigrama y manual de procedimientos debidamente actualizados y aprobados?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Los órganos de administración proporcionan el apoyo logístico y del personal suficiente y necesario para el desarrollo sus actividades?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se cuenta con un plan de capacitación de competencias laborales para el personal?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	0	4	0.80	0.032	Válido	0.60	Válida
¿Se ha asignado al personal sus funciones y bienes en uso por escrito?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿la empresa cuenta con un plan operativo anual y presupuesto, debidamente aprobado y difundido?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿El plan operativo y la gestión presupuestaria se dan bajo alguna norma interna?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿La programación y ejecución de ingresos y gastos responde a los lineamientos y directivas establecidos por la alta dirección?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se han establecido indicadores de gestión que permita evaluar el cumplimiento de metas y objetivos?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se realiza la revisión y actualización de los documentos de gestión con los que cuenta la institución?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Los responsables de los procesos realizan periódicamente evaluaciones de riesgos en sus actividades?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se ha establecido un sistema de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se han identificado y valorado los riesgos relacionados al cumplimiento de planes y programas?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿En la identificación de los riesgos se ha tomado en consideración los posibles	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta



efectos que pudieran ocasionar?	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar y disminuir los riesgos?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se lleva un control del record vacacional de los trabajadores?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿actualiza permanentemente los expedientes del personal (hojas de vida, contratos)?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se verifica y revisa constantemente los contratos de trabajo, para su renovación o cese definitivo?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Realiza el respaldo periódico de la información que tiene a su cargo?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Las boletas de pago, liquidaciones y contratos se encuentran firmados por el personal y entregados oportunamente?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿El presupuesto asignado a cada unidad y/o actividades es controlado por el funcionario responsable de la misma?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Los saldos de ingresos menos gastos del año anterior, son incorporados al presupuesto del ejercicio?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

¿Desarrollan las funciones y alcanzan los objetivos y metas de acuerdo a los efectivos procedimientos en el área?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se verifica el cumplimiento de metas físicas del plan operativo institucional, respecto a la ejecución de gastos por unidades?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿El presupuesto es elaborado en el ejercicio anterior al que iniciara su ejecución?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿El presupuesto es revisado y aprobado por la alta dirección?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿En la evaluación se ha determinado la ejecución de ingresos y gastos y el grado de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Los informes de evaluación son elaborados y presentados en la oportunidad establecida a las instancias pertinentes?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se presentaron reprogramaciones de gastos durante el ejercicio 2019?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿La información es oportuna, actualizada, exacta y accesible para una adecuada toma de decisiones?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se informa a la gerencia de las actividades de su oficina?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

¿Existen canales o medios de comunicación apropiados, para la adecuada interacción entre las diferentes unidades de la empresa?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Cuentan con la información sobre la satisfacción de los usuarios por la calidad de prestación de los servicios?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Tienen en cuenta las sugerencias realizadas por los servidores de la entidad para el mejoramiento continuo?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Las veedurías utilizan los mecanismos de comunicación establecidos para acceder en forma oportuna a la información?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Controlan la gestión de los procesos con base en los sistemas de información?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Elaboran registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (Actas, actualización de documentos, etc.)	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Elaboran actas de revisión de avance de ejecución de plan estratégico (objetivos, indicadores estratégicos)	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Supervisan la implementación de las recomendaciones dadas	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

por los órganos internos y/o externos?	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se toman medidas para la superación de las deficiencias dentro de los plazos y formas previstas?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Las deficiencias y los problemas detectados se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se realiza y de procesos? autoevaluaciones y retroalimentación de	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿La empresa aplica la auditoría de gestión y emplea las técnicas y procedimientos adecuados?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Concuerda con el procedimiento metodológico en la auditoría de gestión en: identificación y selección del problema, análisis del problema, generación, selección y planificación de la solución?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Diseñan mecanismos para que los funcionarios reporten o registren las debilidades o deficiencias que se detecten a nivel interno?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Elaboran y aprueban formatos para que registren las deficiencias?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Concuerda con los procedimientos metodológicos en la ponderación de riesgos en: definición de criterios y confección de escala de riesgos?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿La escala se construye para los procesos y subprocesos de la empresa, de forma que los más riesgosos tienen un puntaje superior?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿La ponderación estratégica del riesgo nos permite destacar la importancia de cada proceso y subproceso en el contexto de la organización?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Las acciones necesarias para administrar los riesgos una vez evaluados es generar respuesta para mantener la exposición al riesgo en un nivel aceptable?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿El riesgo aceptable es la cantidad de riesgo, a nivel global, que la organización está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor, cumpliendo con la misión institucional?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Las evidencias obtenidas en la ponderación y severidad de riesgos, sirven para evitar, reducir, compartir o aceptar según corresponda?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿La empresa lleva un control estadístico de los resultados de los informes de auditoría de gestión en cuanto a la ponderación de riesgos?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Según los informes, el sistema de acción y medidas que, asumidas por quienes tomen las decisiones, sirve para gestionar los riesgos y aumentar las probabilidades de alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿La auditoría de gestión es un examen completo de planes, programas y proyectos?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

¿Todos los miembros de la organización conocen el plan de gestión de riesgos?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Las acciones correctivas aplicadas por la auditoría de gestión permiten obtener mejores resultados?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Concuerda con las correcciones emitidas en la auditoría de gestión que es para lograr resultados óptimos?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Adoptan acciones preventivas oportunas para asegurar su idoneidad y calidad?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se toman acciones correctivas en forma oportuna?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Se implementó las recomendaciones emitidas por la auditoría de gestión realizada?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
¿Trabajan para que las disposiciones o recomendaciones formuladas se cumplan?	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta



**ANEXO 07**

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, le hacemos llegar el instrumento de recolección de datos que permitirá recoger la información con el objetivo de: Medir el nivel de avance de la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019. Por lo que le pedimos tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo las correcciones pertinentes en la escala valorativa que alcanzamos, con los criterios de validación de contenido:

- a) **REDACCIÓN.** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- b) **PERTINENCIA.** Es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- c) **COHERENCIA O CONGRUENCIA.** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: la variable y la dimensión; la dimensión y el indicador; el indicador y el ítem; el ítem y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- d) **ADECUACIÓN.** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.
- e) **COMPRENSIÓN.** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

**Leyenda: A = 1 = Bueno (se acepta el ítem)**

**B = 0 = Deficiente (se rechaza el ítem)**

ESTAREMOS MUY AGRADECIDOS DE USTED

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**TÍTULO DE LA TESIS:** La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de recursos humanos de la empresa Green Fruits Perú S.A.C.- Olmos, 2019.

VARIABLE: Administración de recursos humanos													
DIMENSIÓN 1: Provisión de personal													
INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES	
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN			
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Mercado del recurso humano.	Realizan investigación del mercado del recurso humano.												
Vacantes anuales existentes.	Conocen el número de vacantes anuales ofrecidas por la institución.												
Fuentes de reclutamiento.	Tienen fuentes de reclutamiento.												
Bases de selección.	Poseen las bases de selección.												
Entrevista de selección.	Realizan la entrevista de selección.												
Prueba de conocimientos.	Realizan la prueba de conocimientos.												
Etapas del proceso de selección	Respetan las etapas del proceso de selección												
Planes de integración para el personal nuevo.	Tienen planes de integración para el personal nuevo.												



Ausentismo del personal.	El ausentismo del personal es inexistente en la institución.																		
Rotación de personal.	Rotan al personal racionalmente.																		
<b>DIMENSIÓN 2: Aplicación de personal</b>																			
Organigrama de cargos.	Usan el organigrama de cargos.																		
Perfiles innovados de cargos.	Realizan diseños innovados de cargos.																		
Técnicas o métodos para el análisis de cargos.	Cuentan con métodos para el análisis de cargos.																		
Evaluación del desempeño.	Se realiza la evaluación del desempeño.																		
Entrevista del desempeño.	Se realiza la entrevista del desempeño.																		
Hojas de descripción de cargos.	Usan las hojas de descripción de cargos.																		
Nuevas tendencias de evaluación del desempeño	Aplican nuevas tendencia de evaluación del desempeño																		
Liderazgo transformacional.	Perciben un liderazgo transformacional de la institución																		
Trabajan en equipo.	Fomentan el trabajo en equipo.																		
Comunicación horizontal.	Practican la comunicación horizontal.																		
<b>DIMENSIÓN 3: Mantenimiento de personal</b>																			
Contratos de trabajo.	Cuentan con un contrato de trabajo.																		
Salarios con equidad.	Los salarios son distribuidos equitativamente.																		
Vacaciones al personal.	Gozan del derecho de vacaciones.																		
Beneficios de acuerdo a ley.	Reconocen gratificaciones, horas extras y asignación familiar.																		

Gozación de seguros.	Gozan de seguro de salud y seguro de accidente en el trabajo.																		
Extintores.	Cuentan con extintores contra incendios.																		
Equipos de seguridad.	Utilizan medios de seguridad en trabajos que lo exijan.																		
Control de personal y vehículos.	Controlan el ingreso y salida del personal y vehículos a la institución.																		
Señalización de seguridad.	Señalizan las zonas de riesgo en la institución.																		
Señalización contra movimientos telúricos.	Señalizan las zonas seguras contra movimientos telúricos.																		
Organización sindical.	El sindicato soluciona los conflictos laborales de los trabajadores.																		
<b>DIMENSIÓN 4: Desarrollo de personal</b>																			
Profesionales con estudios inconclusos.	Culminan sus estudios profesionales																		
Programan capacitaciones.	Implementan programas de capacitación.																		
Diplomados.	Realizan estudios de diplomados.																		
Maestría y doctorado.	Continúan estudios de maestría y doctorado.																		
Reconocimiento al personal.	Otorgan reconocimientos y estímulos al personal.																		
Actividades recreativas.	Fomentan actividades recreativas de sano																		
Charlas de clima laboral.	Realizan charlas para mejorar el clima laboral.																		
Desarrollo organizacional.	Evalúan el desarrollo organizacional.																		
Cultura por la investigación.	Fomentan la cultura por la innovación e investigación.																		
Leyes laborales.	Conocen las leyes laborales.																		

<b>DIMENSIÓN 5: Seguimiento, evaluación y control</b>												
Estándares de control.	Cuentan con estándares de control.											
Verificación del desempeño laboral.	Verifican el desempeño laboral.											
Organización de los registros de control.	Cuentan con registros de personal, cargos, secciones, remuneraciones, capacitaciones											
Organización de los informes.	Cuentan con informes legales, empleados por sección y cargo, situación de vacaciones, y ausencias.											
Auditorías al desempeño.	Realizan auditorías al desempeño del personal.											
Contrastación del desempeño laboral con los estándares.	Comparan el desempeño laboral con los estándares.											
Resultados logrados.	Presentan los resultados logrados estadísticamente.											
Personal capacitado en las auditoras.	Cuentan con personal capacitado para realizar las auditorías.											
Trabajo de la organización de control interno.	Consideran que el trabajo que realiza la organización de control interno es importante.											

**RESUMEN DE FICHAS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA VARIABLE  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO**

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de administración de recursos humanos</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel de avance de la administración de recursos humanos</b>		
<b>Aplicado a la muestra participante</b>	<b>Personal de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. Olmos 2019</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>		<b>DNI N°</b>	
<b>Dirección Domiciliaria</b>		<b>Teléfono Domiciliario</b>	
<b>Título Profesional/ Especialidad</b>		<b>Teléfono Celular</b>	
<b>Grado Académico</b>			
<b>Firma</b>		<b>Lugar y Fecha</b>	

**FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO**

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Cuestionario de administración de recursos humanos</b>		
<b>Objetivo del Instrumento</b>	<b>Medir el nivel de avance de la administración de recursos humanos</b>		
<b>Aplicado a la muestra participante</b>	<b>Personal de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. Olmos 2019</b>		
<b>Nombres y Apellidos del Experto</b>		<b>DNI N°</b>	
<b>Dirección Domiciliaria</b>		<b>Teléfono Domiciliario</b>	
<b>Título Profesional/ Especialidad</b>		<b>Teléfono Celular</b>	
<b>Grado Académico</b>			
<b>Firma</b>		<b>Lugar y Fecha</b>	

## REGISTRO DE LAS RESPUESTAS DE LOS EXPERTOS VALIDADORES DEL INSTRUMENTO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ITEMS	CRITERIOS	JUECES					Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P <0.05	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Desición Lawshe
		01	02	03	04	05						
Realizan investigación del mercado del recurso humano.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Conocen el número de vacantes anuales ofrecidas por la institución.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Tienen fuentes de reclutamiento.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Poseen las bases de selección.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Realizan la entrevista de selección.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Realizan la prueba de conocimientos.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Respetan las etapas del proceso de selección.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	0	4	0.80	0.032	Válido	0.60	Válida
Tienen planes de integración para el personal nuevo.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
El ausentismo del personal es inexistente en la institución.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Rotan al personal racionalmente.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Usan el organigrama de cargos.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Realizan diseños innovados de cargos.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Cuentan con métodos para el análisis de cargos.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Se realiza la evaluación del desempeño.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Se realiza la entrevista del desempeño.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Perciben un liderazgo transformacional de la institución.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

Fomentan el trabajo en equipo.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Practican la comunicación horizontal.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Cuentan con un contrato de trabajo.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Los salarios son distribuidos equitativamente.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Gozan del derecho de vacaciones.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Reconocen gratificaciones, horas extras y asignación familiar.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Gozan de seguro de salud y seguro de accidente en el trabajo.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Cuentan con extintores contra incendios.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

Utilizan medios de seguridad en trabajos que lo exijan.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Controlan el ingreso y salida del personal y vehículos a la institución.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Señalizan las zonas de riesgo en la institución.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Señalizan las zonas seguras contra movimientos telúricos.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
El sindicato soluciona los conflictos laborales de los trabajadores.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Culminan sus estudios profesionales.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Implementan programas de capacitación.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Realizan estudios de diplomados.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta



Continúan estudios de maestría y doctorado.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Otorgan reconocimientos y estímulos al personal.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Fomentan actividades recreativas de sano.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Realizan charlas para mejorar el clima laboral.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Evalúan el desarrollo organizacional.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Fomentan la cultura por la innovación e investigación.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Conocen las leyes laborales.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Cuentan con estándares de control.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

Verifican el desempeño laboral.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Cuentan con registros de personal, cargos, secciones, remuneraciones, capacitaciones.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Cuentan con informes legales, empleados por sección y cargo, situación de vacaciones, y ausencias.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Realizan auditorías al desempeño del personal.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Comparan el desempeño laboral con los estándares.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Presentan los resultados logrados estadísticamente.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Cuentan con personal capacitado para realizar las auditorías.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
Consideran que el trabajo que realiza la organización de control interno es importante.	Redacción	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	5	1.00	0.032	Válido	1.00	Validez perfecta

**ANEXO 08**

**CONFIABILIDAD DE LOS ÍTEMS Y DIMENSIONES DE LA VARIABLE  
INDEPENDIENTE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ITEM	DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH
	CONTROL INTERNO	
1	¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?	,905
2	¿Se comprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran actitud profesional impropia?	,897
3	¿Los órganos de administración muestran interés de apoyar para el establecimiento y mantenimiento del control interno?	,897
4	¿Se implementan acciones para que los colaboradores tengan conocimiento de la misión y visión de la institución?	,893
5	¿Cuentan con un manual de organización y funciones, organigrama y manual de procedimientos debidamente actualizados y aprobados?	,895
6	¿Los órganos de administración proporcionan el apoyo logístico y del personal suficiente y necesario para el desarrollo sus actividades?	,901
7	¿Se cuenta con un plan de capacitación de competencias laborales para el personal?	,894
8	¿Se ha asignado al personal sus funciones y bienes en uso por escrito?	,902
9	¿La empresa cuenta con un plan operativo anual y presupuesto, debidamente aprobado y difundido?	,893
10	¿El plan operativo y la gestión presupuestaria se dan bajo alguna norma interna?	,892
11	¿La programación y ejecución de ingresos y gastos responde a los lineamientos y directivas establecidos por la alta dirección?	,896
12	¿Se han establecido indicadores de gestión que permita evaluar el cumplimiento de metas y objetivos?	,896
13	¿Se realiza la revisión y actualización de los documentos de gestión con los que cuenta la institución?	,906
14	¿Los responsables de los procesos realizan periódicamente evaluaciones de riesgos en sus actividades?	,904
15	¿Se ha establecido un sistema de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo?	,908
16	¿Se han identificado y valorado los riesgos relacionados al cumplimiento de planes y programas?	,906
17	¿En la identificación de los riesgos se ha tomado en consideración los posibles efectos que pudieran ocasionar?	,906
18	¿Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar y disminuir los riesgos?	,903
19	¿Se lleva un control del record vacacional de los trabajadores?	,902
20	¿actualiza permanentemente los expedientes del personal (hojas de vida, contratos)?	,901
21	¿Se verifica y revisa constantemente los contratos de trabajo, para su renovación o cese definitivo?	,901
22	¿Realiza el respaldo periódico de la información que tiene a su cargo?	,898
23	¿Las boletas de pago, liquidaciones y contratos se encuentran firmados por el personal y entregados oportunamente?	,903
24	¿El presupuesto asignado a cada unidad y/o actividades es controlado por el funcionario responsable de la misma?	,896

25	¿Los saldos de ingresos menos gastos del año anterior, son incorporados al presupuesto del ejercicio?	,906
26	¿Desarrollan las funciones y alcanzan los objetivos y metas de acuerdo a los efectivos procedimientos en el área?	,894
27	¿Se verifica el cumplimiento de metas físicas del plan operativo institucional, respecto a la ejecución de gastos por unidades?	,892
28	¿El presupuesto es elaborado en el ejercicio anterior al que iniciara su ejecución?	,897
29	¿El presupuesto es revisado y aprobado por la alta dirección?	,906
30	¿En la evaluación se ha determinado la ejecución de ingresos y gastos y el grado de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?	,894
31	¿Los informes de evaluación son elaborados y presentados en la oportunidad establecida a las instancias pertinentes?	,897
32	¿Se presentaron reprogramaciones de gastos durante el ejercicio 2019?	,911
33	¿La información es oportuna, actualizada, exacta y accesible para una adecuada toma de decisiones?	,903
34	¿Se informa a la gerencia de las actividades de su oficina?	,899
35	¿Existen canales o medios de comunicación apropiados, para la adecuada interacción entre las diferentes unidades de la empresa?	,903
36	¿Cuentan con la información sobre la satisfacción de los usuarios por la calidad de prestación de los servicios?	,902
37	¿Tienen en cuenta las sugerencias realizadas por los servidores de la entidad para el mejoramiento continuo?	,905
38	¿Las veedurías utilizan los mecanismos de comunicación establecidos para acceder en forma oportuna a la información?	,901
39	¿Controlan la gestión de los procesos con base en los sistemas de información?	,902
40	¿Elaboran registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (Actas, actualización de documentos, etc.)	,891
41	¿Elaboran actas de revisión de avance de ejecución de plan estratégico (objetivos, indicadores estratégicos)	,894
42	¿Supervisan la implementación de las recomendaciones dadas por los órganos internos y/o externos?	,896
43	¿Se toman medidas para la superación de las deficiencias dentro de los plazos y formas previstas?	,894
44	¿Las deficiencias y los problemas detectados se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?	,902
45	¿Se realiza autoevaluaciones y retroalimentación de procesos?	,897
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,902$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
	<b>PONDERACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>
46	¿La empresa aplica la auditoría de gestión y emplea las técnicas y procedimientos adecuados?	,720
47	¿Concuerda con el procedimiento metodológico en la auditoría de gestión en: identificación y selección del problema, análisis del problema, generación, selección y planificación de la solución?	,747

48	¿Diseñan mecanismos para que los funcionarios reporten o registren las debilidades o deficiencias que se detecten a nivel interno?	,680
49	¿Elaboran y aprueban formatos para que registren las deficiencias?	,680
50	¿Concuerda con los procedimientos metodológicos en la ponderación de riesgos en: definición de criterios y confección de escala de riesgos?	,682
51	¿La escala se construye para los procesos y subprocesos de la empresa, de forma que los más riesgosos tienen un puntaje superior?	,718
52	¿La ponderación estratégica del riesgo nos permite destacar la importancia de cada proceso y subproceso en el contexto de la organización?	,659
53	¿El riesgo en auditoría se calcula mediante el producto del riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección?	,707
54	¿Las acciones necesarias para administrar los riesgos una vez evaluados es generar respuesta para mantener la exposición al riesgo en un nivel aceptable?	,636
55	¿El riesgo aceptable es la cantidad de riesgo, a nivel global, que la organización está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor, cumpliendo con la misión institucional?	,660
56	¿Las evidencias obtenidas en la ponderación y severidad de riesgos, sirven para evitar, reducir, compartir o aceptar según corresponda?	,666
57	¿La empresa lleva un control estadístico de los resultados de los informes de auditoría de gestión en cuanto a la ponderación de riesgos?	,686
58	¿Los informes sirven para gestionar los riesgos y aumentar las probabilidades de alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización?	,691
59	¿La auditoría de gestión es un examen completo de planes, programas y proyectos?	,695
60	¿Todos los miembros de la organización conocen el plan de gestión de riesgos?	,697
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,705$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>
61	¿Las acciones correctivas aplicadas por la auditoría de gestión permiten obtener mejores resultados?	,756
62	¿Concuerda con las correcciones emitidas en la auditoría de gestión que es para lograr resultados óptimos?	,788
63	¿Adoptan acciones preventivas oportunas para asegurar su idoneidad y calidad?	,807
64	¿Se toman acciones correctivas en forma oportuna?	,867
65	¿Se implementó las recomendaciones emitidas por la auditoría de gestión realizada?	,838
66	¿Trabajan para que las disposiciones o recomendaciones formuladas se cumplan?	,770
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,835$ La fiabilidad se considera como BUENA		

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos - 2019

El valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach:  $\alpha = 0,814$  siendo la fiabilidad se considera como BUENA.

### ANEXO 09

#### CONFIABILIDAD DE LOS ÍTEMS Y DIMENSIONES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

ITEM	DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH
	PROVISIÓN DE PERSONAL	
1	Realizan investigación del mercado del recurso humano.	,826
2	Conocen el número de vacantes anuales ofrecidas por la institución.	,830
3	Tienen fuentes de reclutamiento.	,836
4	Poseen las bases de selección.	,824
5	Realizan la entrevista de selección.	,855
6	Realizan la prueba de conocimientos.	,863
7	Respetan las etapas del proceso de selección	,843
8	Tienen planes de integración para el personal nuevo.	,860
9	El ausentismo del personal es inexistente en la institución.	,875
10	Rotan al personal racionalmente.	,903
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,867$ La fiabilidad se considera como BUENA		
	APLICACIÓN DE PERSONAL	ALFA DE CRONBACH
11	Usan el organigrama de cargos.	,727
12	Realizan diseños innovados de cargos.	,788
13	Cuentan con métodos para el análisis de cargos.	,691
14	Se realiza la evaluación del desempeño.	,709
15	Se realiza la entrevista del desempeño.	,671
16	Usan las hojas de descripción de cargos.	,678
17	Aplican nuevas tendencia de evaluación del desempeño	,677
18	Perciben un liderazgo transformacional de la institución	,798
19	Fomentan el trabajo en equipo.	,772
20	Practican la comunicación horizontal.	,787
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,758$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
	MANTENIMIENTO DE PERSONAL	ALFA DE CRONBACH
21	Cuentan con un contrato de trabajo.	,746
22	Los salarios son distribuidos equitativamente.	,741

23	Gozan del derecho de vacaciones.	,732
24	Reconocen gratificaciones, horas extras y asignación familiar.	,722
25	Gozan de seguro de salud y seguro de accidente en el trabajo.	,732
26	Cuentan con extintores contra incendios.	,752
27	Utilizan medios de seguridad en trabajos que lo exijan.	,736
28	Controlan el ingreso y salida del personal y vehículos a la institución.	,770
29	Señalizan las zonas de riesgo en la institución.	,653
30	Señalizan las zonas seguras contra movimientos telúricos.	,622
31	El sindicato soluciona los conflictos laborales de los trabajadores.	,683
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,744$ La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
	<b>DESARROLLO DE PERSONAL</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>
32	Culminan sus estudios profesionales	,757
33	Implementan programas de capacitación.	,811
34	Realizan estudios de diplomados.	,797
35	Continúan estudios de maestría y doctorado.	,798
36	Otorgan reconocimientos y estímulos al personal.	,798
37	Fomentan actividades recreativas de sano	,785
38	Realizan charlas para mejorar el clima laboral.	,808
39	Evalúan el desarrollo organizacional.	,825
40	Fomentan la cultura por la innovación e investigación.	,777
41	Conocen las leyes laborales	,799
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,813$ La fiabilidad se considera como BUENA		
	<b>SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>
42	Cuentan con estándares de control.	,811
43	Verifican el desempeño laboral.	,829
44	Cuentan con registros de personal, cargos, secciones, remuneraciones, capacitaciones	,843
45	Cuentan con informes legales, empleados por sección y cargo, situación de vacaciones, y ausencias.	,791
46	Realizan auditorías al desempeño del personal.	,850
47	Comparan el desempeño laboral con los estándares.	,770
48	Presentan los resultados logrados estadísticamente.	,828
49	Cuentan con personal capacitado para realizar las auditorias.	,837

50	Consideran que el trabajo que realiza la organización de control interno es importante.	,786
<p>Alfa de Cronbach: <math>\alpha = 0,837</math></p> <p>La fiabilidad se considera como BUENA</p>		

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC., Olmos - 2019

El valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach:  $\alpha = 0,804$  siendo la fiabilidad se considera como BUENA.



## ANEXO 10

### FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 1. Nombre:

Cuestionario de auditoría de gestión

#### 2. Autor:

Marita Marleni Rosas Alfaro

#### 4. Objetivo:

Medir el nivel en el que se encuentra la auditoría de gestión en la empresa Green Fruits Perú S.A.C., 2019.

#### 4. Normas:

- Es importante que, al responder la encuesta, los trabajadores sean objetivos, honestos y sinceros con sus respuestas para así poder tener una información real.
- Tener en cuenta el tiempo empleado por cada cuestionario realizado

#### 5. Usuarios (muestra):

El total de participantes es de 86 trabajadores de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. – Olmos, 2019.

#### 6. Unidad de análisis:

Trabajadores la empresa Green Fruits Perú S.A.C.

#### 7. Modo de aplicación:

- El instrumento está estructurado en 66 ítems, agrupados en tres dimensiones de la variable auditoría de gestión, y su escala es: cero, uno, dos, tres y cuatro puntos por cada ítem.
- Los participantes tienen que desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su respectivo desarrollo.
- Para la aplicación del cuestionario se considera un tiempo aproximado de un día y como materiales se utilizará un bolígrafo o lápiz.

#### 8. Estructura:

El cuestionario referido a la variable independiente: Auditoría de gestión consta de 66 ítems en tres dimensiones: control interno tiene 45 ítems, ponderación de riesgos tiene 15

ítems y propuesta de mejora tiene 6 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

## 9. Escalas diagnósticas:

### 9.1. Escala general de la variable independiente: Auditoría de gestión

Intervalo	Nivel
0 - 52	Muy deficiente
53 - 105	Deficiente
106 - 158	Regular
159 - 211	Bueno
212 - 264	Muy bueno

### 9.2. Escala específica (por dimensión):

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Control Interno	0 - 36	Muy deficiente
	37 - 72	Deficiente
	73 - 108	Regular
	109 - 144	Bueno
	145 - 180	Muy bueno

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Ponderación de Riesgos	0 - 12	Muy deficiente
	13 - 24	Deficiente
	25 - 36	Regular
	37 - 48	Bueno
	49 - 60	Muy bueno

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Propuesta de Mejora	0 - 4	Muy deficiente
	5 - 9	Deficiente
	10 - 14	Regular
	15 - 19	Bueno
	20 - 24	Muy bueno

### 9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Siempre = 4

Casi siempre = 3

A veces = 2

Casi nunca = 1

Nunca = 0

### 10. Validación y confiabilidad:

La validez de contenido se realizó por juicio de 5 expertos del campo de la investigación de Contabilidad:

Dr. Morales Salazar Otoniel Pedro

Dra. Marino Vílchez Kleydad Erlita

Con los datos de calificación se calculó con el Coeficiente de V de Aiken y la Razón de Contenido de Lawshe. La validez de constructo se realizó a través del análisis factorial y, la confiabilidad del instrumento se realizó por el método de Alfa de Cronbach. En ambos casos se determinó con el SPSS Versión 26.

## ANEXO 11

### FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**1. Nombre:**

Cuestionario de Administración de Recursos Humanos

**2. Autor:**

Rosas Alfaro Marita Marleni

**3. Objetivo:**

Medir el nivel de avance de la Administración de Recursos Humanos

**4. Normas:**

- Es importante que, al responder la encuesta, los trabajadores sean objetivos, honestos y sinceros con sus respuestas para así poder tener una información real.
- Tener en cuenta el tiempo empleado por cada cuestionario realizado

**5. Usuarios (muestra):**

El total de participantes es de 86 trabajadores de la empresa Green Fruits Perú S.A.C. – Olmos, 2019.

**6. Unidad de análisis:**

Trabajadores de la empresa Green Fruits Perú SAC. – Olmos, 2019

**7. Modo de aplicación:**

- El instrumento está estructurado en 50 ítems, agrupados en 5 dimensiones de la variable Administración de Recursos Humanos, y su escala es: cero, uno, dos, tres y cuatro puntos por cada ítem.
- Los participantes tienen que desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su respectivo desarrollo.
- Para la aplicación del cuestionario se considera un tiempo aproximado de un día y como materiales se utilizará un bolígrafo o lápiz.

**8. Estructura:**

El cuestionario referido a la variable dependiente Administración de Recursos Humanos comprende 5 dimensiones con 50 ítems: Provisión de personal tiene 10 ítems, aplicación

de personal tiene 10 ítems, mantenimiento de personal tiene 11 ítems, desarrollo de personal tiene 10 ítems, seguimiento, evaluación y control tiene 9 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

## 9. Escalas diagnósticas:

### 9.1. Escala general de la variable dependiente: Administración de recursos humanos.

Intervalo	Nivel
0 - 40	Muy deficiente
41 - 80	Deficiente
81 - 120	Regular
121 - 160	Bueno
161 - 200	Muy bueno

### 9.2. Escala específica (por dimensión):

Dimensiones	Intervalo	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provisión de personal</li> <li>- Aplicación de personal</li> <li>- Desarrollo de personal</li> </ul>	0 - 8	Muy deficiente
	9 - 16	Deficiente
	17 - 24	Regular
	25 - 32	Bueno
	33 - 40	Muy bueno

Dimensiones	Intervalo	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de personal</li> </ul>	0 - 8	Muy deficiente
	10 - 17	Deficiente
	18 - 26	Regular
	27 - 35	Bueno
	36 - 44	Muy bueno

Dimensiones	Intervalo	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento, evaluación y control</li> </ul>	0 - 7	Muy deficiente
	8 - 15	Deficiente
	16 - 22	Regular

	23 - 29	Bueno
	30 - 36	Muy bueno

### 9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Siempre = 4

Casi siempre = 3

A veces = 2

Casi nunca = 1

Nunca = 0

### 10. Validación y confiabilidad:

La validez de contenido se realizó por juicio de 5 expertos del campo de la investigación de la contabilidad:

Dr. Morales Salazar Otoniel Pedro

Dra. Marino Vílchez Kleydad Erlita

Con los datos de calificación se calculó con el Coeficiente de V de Aiken y la Razón de Contenido de Lawshe. La validez de constructo se realizó a través del análisis factorial y la confiabilidad del instrumento se realizó por el método de Alfa de Cronbach. En ambos casos se determinó con el SPSS Versión 26.