

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A.
TACNA, PERIODO 2017

TESIS

Presentada por:

Bach. Carlos Augusto Zegarra Quispe

Para optar el Título Profesional de:

CONTADOR PÚBLICO

TACNA - PERÚ


2021

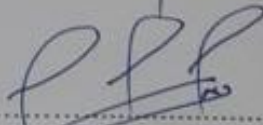
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras


TESIS


**INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A.
TACNA, PERIODO 2017**

Tesis sustentada y aprobada el 26 de diciembre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
Dr. CPC Alexis Efrain Apaca Cusicanqui

SECRETARIO : 
Mgr. CPC. Moisés Ismael Escobedo Dueñas

MIEMBRO : 
CPC. Hernán Chau Palante

ASESOR : 
Mgr. CPC. Mauro Helard Peralta Delgado

DEDICATORIA

A mi madre por ser una motivadora incansable que supo ayudarme en mis decisiones.

A mis hermanos por el apoyo permanente y coherente durante toda mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado fortaleza y salud para cumplir mis objetivos de vida.

Agradezco a los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann por sus valiosas enseñanzas y consejos.

A los funcionarios y empleados de la empresa de generación eléctrica del sur S.A, quienes contribuyeron en la elaboración del presente trabajo de investigación.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Antecedentes del problema	2
1.1.2. Problemática de la investigación	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. Justificación	5
1.3.2. Importancia	6

1.4.	ALCANCES Y LIMITACIONES	7
1.4.1.	Alcances de la investigación	7
1.4.2.	Limitaciones de la investigación	7
1.5.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5.1.	Objetivo general	9
1.5.2.	Objetivos específicos	9
1.6.	HIPÓTESIS	10
1.6.1.	Hipótesis general	10
1.6.2.	Hipótesis específicas	10
	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1.1.	Antecedentes internacionales	11
2.1.2.	Antecedentes nacionales	14
2.1.3.	Antecedentes locales	22
2.2.	BASES TEÓRICAS	25
2.2.1.	Auditoría de desempeño	25
2.2.1.1.	Directivas y normas	37
2.2.1.2.	Evaluación de riesgos	40
2.2.1.3.	Monitoreo y supervisión	43
2.2.2.	Gestión de recursos humanos	49
2.2.2.1.	Planeamiento	57

2.2.2.2. Competencias	59
2.2.2.3. Trabajo en equipo	68
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	71
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	75
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	75
3.1.1. Tipo de investigación	75
3.1.2. Diseño de la investigación	76
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	77
3.2.1. Población	77
3.2.2. Muestra	78
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	79
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	80
3.4.1. Técnicas de recolección de datos	81
3.4.2. Instrumento de recolección de datos	83
3.4.3. Fuentes	84
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	85
3.5.1. Procesamiento de datos	85
3.5.2. Análisis de datos	86
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	88
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	88
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	89

4.2.1. Fiabilidad del instrumento	91
4.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	93
4.3.1. Variable Independiente: Auditoría de desempeño.	93
4.3.1.1. Directivas y normas	93
4.3.1.2. Evaluación de riesgos	101
4.3.1.3. Monitoreo y supervisión	109
4.3.2. Variable dependiente: Gestión de recursos humanos	117
4.3.2.1. Planeamiento	117
4.3.2.2. Competencias	125
4.3.2.3. Trabajo en equipo	133
4.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS	141
4.4.1. Contraste de la hipótesis general	141
4.4.2. Hipótesis específicas	142
4.4.2.1. Hipótesis específica 1	142
4.4.2.2. Hipótesis específica 2	144
4.4.2.3. Hipótesis específica 3	145
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	147
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155
ANEXOS	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las competencias laborales genéricas	61
Tabla 2. Población	78
Tabla 3. Operacionalización de las variables	80
Tabla 4. Cumplimiento adecuado de la normatividad	93
Tabla 5. Las políticas internas que permiten el cumplimiento de funciones	95
Tabla 6. Riesgos de incumplimiento de obligaciones externas e internas	97
Tabla 7. Políticas en cumplimiento de disposiciones legales urgente.	99
Tabla 8. Se diseñan procedimientos para mantener un riesgo bajo	101
Tabla 9. Los riesgos se gestionan para prevenir y detectar errores	103
Tabla 10. Se cumple con los objetivos y metas	105
Tabla 11. Se efectúan evaluaciones de riesgo inherente y de control	107
Tabla 12. Se efectúa la evaluación del personal	109
Tabla 13. Se registra y se da solución a las diferencias reportadas por el personal	111
Tabla 14. Existen lineamientos en acciones de prevención y monitoreo	113
Tabla 15. Se implementan medidas adecuadas para corregir deficiencias	115
Tabla 16. Considera que se cuenta con trabajadores entrenados y motivados	117
Tabla 17. El estímulo vs castigo al trabajador	119

Tabla 18. La autorrealización y la satisfacción del trabajador	121
Tabla 19. La calidad de vida de los trabajadores en la entidad	123
Tabla 20. Profesionales que favorecen la productividad en la entidad	125
Tabla 21. Los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora	127
Tabla 22. Práctica de adiestramiento del personal	129
Tabla 23. Acciones de control para la mejora de los procesos.	131
Tabla 24. El trabajo en equipo y la efectividad en la empresa	133
Tabla 25. Las reglas en el comportamiento y rol de los trabajadores	135
Tabla 26. Colaboración entre los trabajadores de las diferentes áreas	137
Tabla 27. Buenos profesionales hacen buenos equipos de trabajo	139
Tabla 28. Correlación - hipótesis general	141
Tabla 29. Correlación - Hipótesis específica 1	143
Tabla 30. Correlación - Hipótesis específica 2	144
Tabla 31. Correlación - Hipótesis específica 3	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cumplimiento adecuado de la normatividad	93
Figura 2: Las políticas internas que permiten el cumplimiento de funciones	95
Figura 3: Riesgos de incumplimiento de obligaciones externas e internas.	97
Figura 4: Políticas en cumplimiento de disposiciones legales urgentes	99
Figura 5: Se diseñan procedimientos para mantener un riesgo bajo	101
Figura 6: Los riesgos se gestionan para prevenir y detectar errores	103
Figura 7: Se cumple con los objetivos y metas	105
Figura 8: Se efectúan evaluaciones de riesgo inherente y de control	107
Figura 9: Se efectúa la evaluación del personal	109
Figura 10: Se registra y se da solución a las diferencias reportadas por el personal	111
Figura 11: Existen lineamientos en acciones de prevención y monitoreo	113
Figura 12: Se implementan medidas adecuadas para corregir deficiencias	115
Figura 13: Cuenta con trabajadores entrenados y motivados	117

Figura 14: El estímulo vs castigo al trabajador	119
Figura 15: La autorrealización y la satisfacción del trabajador	121
Figura 16: La calidad de vida de los trabajadores de la entidad	123
Figura 17: Profesionales que favorecen la productividad en la entidad	125
Figura 18: Los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora	127
Figura 19: Práctica de adiestramiento del personal	129
Figura 20: Acciones de control para la mejora de los procesos.	131
Figura 21: El trabajo en equipo y la efectividad en la empresa	133
Figura 22: Las reglas en el comportamiento y rol de los trabajadores	135
Figura 23: Colaboración entre los trabajadores de las diferentes áreas	137
Figura 24: Buenos profesionales hacen buenos equipos de trabajo	139

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer de qué manera influye la auditoría de desempeño en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017. Establecer cómo la gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de directivas y normas, en el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna. El tipo de investigación es aplicada, de diseño no experimental, el nivel de investigación es descriptivo – explicativo, la población está compuesta por los funcionarios y empleados de las diferentes áreas administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur SA. Se tomó como muestra el 100 % de la población por ser pequeña. La técnica que se utilizó fue la encuesta, se tomó como instrumento un cuestionario, para evaluar cada variable. Se observó que la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. de la ciudad de Tacna tiene ciertas deficiencias relacionadas a los procedimientos y sistemas con los que cuenta la entidad, teniendo en cuenta que a la fecha no se ha aplicado una auditoría de desempeño, lo que permitiría mejorar el ambiente laboral.

Palabras clave: Auditoría, recursos humanos, desempeño, supervisión y monitoreo.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to establish how performance auditing influences the management of human resources of the Electric Generation Company of the South S.A. Tacna, period 2017. Whose specific objectives are: To establish how Human Resources Management influences the compliance of directives and standards, in the monitoring and supervision of the administrative operations of the Electric Generation Company of the South S.A. Tacna The type of research was applied, non-experimental design, the level of research was descriptive - explanatory, the population was composed of 73 workers from the different administrative areas of the Generación Eléctrica del Sur SA Company. 100 % of the population was taken as a sample because it was small. The technique that was used was the observation and the interview, whose instrument was the questionnaire. It was found that the Electric Generation Company of the South S.A. of the city of Tacna has deficiencies related to the procedures and systems with which the entity has; to date a performance audit has not been applied

Keywords: Audit, human resources, performance, supervision and monitoring.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, relacionado a la influencia de la auditoría de desempeño en la gestión de recursos humanos como una herramienta importante que permite comprobar y/o verificar si las funciones y atribuciones establecidas para el logro de los objetivos se están cumpliendo, a fin de detectar dificultades, para tomar las medidas necesarias para un mejor planteamiento en la auditoría de desempeño.

El trabajo se ha dividido en cuatro capítulos; en el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos e hipótesis de la investigación; en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, antecedentes, bases teóricas y definición de términos; en el Capítulo III se desarrolla la metodología, el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos y procesamiento de datos; en el Capítulo IV se desarrollan los resultados, contrastación de la hipótesis y discusión de resultados; finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

Teniendo en cuenta que en la actualidad se vive en un mundo globalizado, en el que día a día las empresas se encuentran en un momento de gran competitividad, por lo que deben adecuarse a los cambios que se presentan cotidianamente y así puedan ser innovadores en cuanto a Actualizaciones y regulaciones normativas. En esa línea de ideas, es necesario llevar a cabo procedimientos que permitan analizar el desempeño y comportamiento de sus colaboradores, en cumplimiento con la normatividad de la organización, con el objetivo de obtener soluciones y poder corregir cualquier tipo de desviaciones que se presenten en los procesos y que perjudiquen a la organización.

1.1.2. Problemática de la investigación

En la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. de la ciudad de Tacna, se viene observando algunas deficiencias relacionadas a los

procedimientos y sistemas con los que cuenta la entidad, a la fecha no se ha aplicado una auditoría de desempeño la misma que se considera como un instrumento de vital importancia para cualquier tipo de organización, esta permite comprobar y/o verificar si las funciones y atribuciones establecidas para conseguir los objetivos planteados se están llevando a cabo, de esa manera detectar si se presenta algún problema, así mismo recurrir a las medidas necesarias para alcanzar los objetivos planteados en la auditoría de desempeño, en la actualidad cumple un rol muy importante porque permite mejorar ciertos mecanismos de aquellas entidades que se encuentran gestionando de una manera deficiente sus recursos, por ello es necesario aplicar una entrevista a los jefes de área y una encuesta a los trabajadores para poder tener un diagnóstico de la problemática que se vienen presentando con la finalidad de poder efectuar los correctivos de manera oportuna y minimizar los errores operativos que se presentan en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur SA.

La auditoría de desempeño en el área de recursos humanos de la entidad, va a permitir mejorar los procedimientos para decidir sobre sistemas de mejor gestión y posteriormente proponer el sistema más óptimo para la entidad con el fin de poder optimizar los procesos de

recursos humanos que mejorará la gestión y calidad de servicio en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

Por lo tanto, según las investigaciones realizadas, esta investigación plantea a la fecha, que no se ha aplicado una auditoría de desempeño en la empresa de generación eléctrica del sur S.A, a nivel de la región, se pudo tener acceso y conocer de varias auditorías de desempeño ejecutadas en la ciudad de Tacna, de los cuales la mayoría ya implementaron sus recomendaciones y a nivel nacional existen diversos trabajos de investigación aplicados a entidades públicas relacionados con el tema, en cuanto a la Contraloría General de la República del Perú, existen varias auditorías de desempeño referentes con el tema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Influye la auditoría de desempeño en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- 1) ¿Cómo la gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de directivas y normas en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna?
- 2) ¿De qué manera la gestión de recursos humanos influye en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna?
- 3) ¿Cómo la gestión de recursos humanos influye en el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación

En relación a la problemática expuesta, el trabajo de investigación se justifica, porque la auditoría de desempeño permite mejorar los procedimientos, a través de una revisión y diagnóstico que se da en el entorno de una organización, es un medio profesional para evaluar los procedimientos y prácticas laborales, proporcionando el modo de conservar un cambio adecuado en los procesos operativos, implementando nuevas técnicas para mejorar la gestión de recursos humanos. Si la auditoría que

se realizada a una organización está bien planificada y aplicada, los resultados le brinda grandes ventajas a la organización.

La auditoría de desempeño se considera como una herramienta, que permite corregir e implementar procedimientos, ayudando a la gestión de recursos humanos, permitiendo seleccionar al personal idóneo, minimizando la posibilidad de error en las operaciones que realiza la entidad, buscando la optimización de los recursos; siendo de esta manera vitales para transformar las diferentes actividades en un aporte para el proceso de desarrollo económico de la empresa, cuyos resultados permitan tomar decisiones acertadas para mejorar el desempeño laboral y el logro de los objetivos propuestos, identificando los costes innecesarios no contemplados inicialmente, anticipar posibles problemas futuros, con la posibilidad de efectuar las evaluaciones necesarias para su prevención.

1.3.2. Importancia

El presente trabajo de investigación es importante porque permitirá elaborar los procedimientos necesarios para mejorar la gestión de recursos humanos, a través de la aplicación de herramientas, procedimientos y técnicas adecuadas, permitiendo promover la eficacia, eficiencia y calidad, que vienen a ser las diferentes dimensiones que se aplican en la auditoría

de desempeño, de tal manera que se pueda minimizar los posibles errores operativos que se pueden presentar, permitiendo mejorar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna. La auditoría de desempeño permite implementar acciones correctivas en la organización, en función al diagnóstico preventivo que evita consecuencias negativas para el buen cumplimiento de objetivos y metas.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo.

1.4.2. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del trabajo de investigación fueron las siguientes:

- Área geográfica

Una de las limitaciones es el área en el cual se desarrolló la investigación que comprende a la sede administrativa de Tacna de la empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

Debido a que la naturaleza de las actividades operativas, calificadas legalmente como de alto riesgo, no hacen factible que pueda acceder a las

Centrales Hidroeléctricas de Aricota I y II, ubicado en el Distrito de Curibaya, Provincia de Candarave, Departamento de Tacna, así como la Central Térmica, ubicada en el Distrito de Independencia, Provincia de Pisco departamento de Ica, toda vez que, previamente se requeriría capacitación, contratación de seguros, entre otros.

- Tiempo

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, el tiempo fue una limitación dado que no se podía coincidir con el horario de algunos profesionales, técnicos y administrativos, que cumplen sus funciones en las sedes operativas, por ello el tiempo empleado en la investigación fue en horarios libres, fuera de un desempeño laboral, generalmente en las noches, en ocasiones propicias por las mañanas, los fines de semana y feriados.

- Información

Debido a la resistencia de algunos trabajadores en la aplicación de la encuesta, por el motivo de resguardar la confidencialidad de la información de su gestión.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Establecer de qué manera influye la auditoría de desempeño en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Establecer cómo la gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de directivas y normas en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.
- b) Determinar de qué manera la gestión de recursos humanos influye en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.
- c) Establecer cómo la gestión de recursos humanos influye en el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis general

La auditoría de desempeño influye de manera significativa en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a) Existe influencia significativa entre la gestión de recursos humanos y el cumplimiento de directivas y normas en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.
- b) La gestión de recursos humanos influye de manera significativa en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.
- c) Existe influencia significativa entre la gestión de recursos humanos y el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se toma como referencia los siguientes trabajos de investigación desarrollados a nivel internacional, nacional y local, con el fin de que sirvan de pauta para esta tesis.

2.1.1. Antecedentes internacionales

La Contraloría de Bogotá (2015), en su Informe de auditoría de desempeño código 230 Empresa Generadora de Energía – EMGESA S.A. ESP. El alcance fue determinar que los procesos de gestión contractual de las vigencias 2012, 2013 y 2014, se adelantaron conforme a las normas generales y principios que regulan la contratación de EMGESA S.A.ESP en la adquisición de los bienes y servicios requeridos para su debido funcionamiento, así como el cabal cumplimiento de los objetos contractuales, en las condiciones de calidad y costos pactados y que los registros de las actuaciones realizadas en cada proceso contractual se encuentren debidamente ajustados a la normatividad interna de la

empresa, con respecto a la muestra para la evaluación se consultó la información suministrada por EMGESA S.A. ESP de la contratación suscrita en las vigencias 2012–2013 y 2014, determinándose un total de compromisos por valor de \$ 418 120,70 millones, mediante la suscripción de 1 140 contratos, de los cuales 487 corresponden al año 2012, por valor de \$ 152 628,70 millones; 307 contratos por \$ 104 417,60 millones en 2013 y 346 contratos, por valor de \$ 161 074,3 millones en 2014. El criterio aplicado para la selección de la muestra correspondió al muestreo por atributos, teniendo en cuenta el valor de los contratos suscritos en las vigencias auditadas, estado del contrato (principalmente terminados) y que correspondan al desarrollo del objeto social de la empresa; por tanto, se tomó como muestra 41 contratos por valor de \$ 239 451,4 millones, correspondiente a un 57,30 % del valor total de la contratación suscrita por la empresa en las vigencias en comentario. Por tipología los más representativos corresponden a los de obra (proyecto el Quimbo) que alcanzaron un valor de \$ 179 785,80 millones; otros servicios por \$ 36 316,20 millones y los de Prestación de Servicios (vigilancia) por \$ 19 954,60 millones. Los resultados de la auditoría evidenciaron los siguientes hallazgos que ameritan la implementación de acciones correctivas por parte de la empresa a partir de la evaluación del 100 % de la muestra de auditoría: Los hechos descritos permiten determinar que el

valor pagado asciende a la suma de \$ 27 694 197 874, situación que conllevó a que EMGESA incurriera en un presunto daño fiscal en cuantía de \$ 10 881 050 345, correspondiente al porcentaje de participación accionaria del 39,29 % que posee el Distrito Capital a través de la EEB S.A. ESP., en EMGESA S.A. ESP, ocasionada por una gestión antieconómica, ineficaz e ineficiente y abiertamente, Por lo anterior se mantiene la observación y se configura como hallazgo administrativo con presunta incidencia fiscal y deberá hacer parte del plan de mejoramiento de la empresa. Asimismo, se presentó 11 casos más de hallazgo administrativo y 5 casos de hallazgo fiscales.

Gómez (2005), en su tesis para optar el título de Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia de la Facultad de Ciencias Económicas titulada: *“Implementación de un Modelo de Auditoría de Proyectos para Ecopetrol S.A.”* en la que concluye: La oportunidad mayor de reconocimiento de la auditoría de la administración de proyectos con frecuencia puede ocurrir para el siguiente proyecto, a fin de evitar deficiencias iniciales en los procedimientos del siguiente proyecto. Los resultados de una auditoría de proyecto durante cualquier etapa revelan problemas que, si se les visualiza y se les comprende, pueden ayudar al líder o coordinador del siguiente proyecto y a la alta dirección, para evitar o

reducir la probabilidad de que ocurran deficiencias similares de nuevo. Aunque existe una sabiduría universal que reconoce el potencial de las lecciones aprendidas, la acción que se necesita para corregir tales condiciones se desconoce con demasiada frecuencia. Aquí es en donde la alta dirección puede tomar acción directa y cambiar la gente, los recursos, las políticas los procedimientos y su propio involucramiento.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Capcha (2016), en su tesis para optar el grado de magister en contabilidad con mención en auditoría, de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas Escuela Profesional de Contabilidad, titulada, “Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia operativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Alto Andina de Tarma, 2015”, concluye que, en la revisión de la normatividad y otros documentos emitidos por la Contraloría General de la República han permitido establecer las normas que involucran la auditoría de gestión entendida actualmente como auditoría de desempeño, cuyo ámbito de aplicación es a nivel de entidades públicas nacional, regional y local; detallándose desde su planificación, ejecución e informe permitiendo clarificar conceptos, procedimientos, resultados para el manejo de

información en relación con la eficiencia operativa. Los antecedentes de esta investigación en la mayoría de los autores son de investigaciones internacionales y nacionales que abordan sus resultados en función a la aplicación de la normatividad vigente sobre el tema de investigación, pudiéndose establecer comparaciones y servir de sustento sobre sus resultados obtenidos; innumerables factores internos y externos condicionan a la Universidad Nacional Autónoma Alto andina de Tarma pero de manera muy sustancial la visión y el desempeño colectivo del equipo gerencial que se conforma para dirigirlas. Por ello la Comisión Organizadora y los funcionarios de la Dirección General de Administración al desarrollar su gestión deben establecer y mantener un sistema de control eficiente para garantizar que se alcancen las metas y objetivos propuestos, que salvaguarden los recursos, que se cumpla con la normatividad vigente y los reglamentos aplicables y que se obtenga, conserve y revele información confiable. Tal es el caso de esta investigación en que se planteó la necesidad de evaluar la incidencia de la auditoría de gestión con la eficiencia operativa en la Dirección General de Administración de la UNAAT, a fin de evidenciar de manera pertinente y fiable el desarrollo de las acciones y/o actividades de sus unidades operativas, detectando las fallas o deficiencias que se presenten y formulando correctivos, logrando con ello el éxito en la universidad. La información para el logro de este

objetivo se obtuvo mediante la aplicación de los cuestionarios para evaluar la incidencia de la auditoría de gestión y la eficiencia operativa, de los cuales se apreciaron fortalezas y deficiencias; tales como: para evaluar el funcionamiento de la organización: misión, visión, eficiencia e indicadores de desempeño, se evidencian debilidades en los resultados obtenidos; metas y objetivos definidos, pero desconocimiento de los mismos por parte del personal encuestado; inexistencia de indicadores de desempeño que garanticen el alcance de metas y objetivos; ausencia de políticas de reconocimiento al trabajo, lo que resulta fundamental en cada uno de los miembros de la universidad. Existe intención de mejoras en el trabajo que efectúa por parte de la Alta Dirección y Director de Administración. No existen programas de capacitación y adiestramiento del personal, ausencia de políticas de selección del personal, se determinó que la gestión no es evaluada y carecen de instrumentos que midan los resultados, uso apropiado del recurso humano.

Sebastiani (2013), en su tesis para optar el grado académico de maestro con mención en auditoría y control de gestión empresarial, de la Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras sección de posgrado, titulada: *“La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los*

procesos de adquisición del sector interior”; en la que concluye que se establece que en la investigación realizada, el sector interior cuenta con dos unidades ejecutoras que atienden a todas las necesidades de la Policía Nacional; siendo la primera, la unidad ejecutora Nro. 001 encargada de la Oficina General de Administración quien atiende todos los procesos de licitación por mayor cuantía y la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, atiende las necesidades de menor cuantía, hecho que colisiona la calendarización de las necesidades y requerimiento de las unidades PNP usuarias. En relación a la aplicación de la auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisiciones para el sector interior, la Dirección de Logística de la PNP actualmente no aplica esta herramienta moderna de gestión, en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permitan hacer seguimiento a cada etapa del proceso, teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia. Dentro de la investigación practicada se pudo recoger como información, que la aplicación de la auditoría de gestión como herramienta moderna dentro de la administración no es tomada en consideración en sector interior específicamente en la Dirección de Logística, por lo que muchas

veces los procesos de adquisiciones resultan mal aplicados, teniendo resultados desfavorables para las unidades usuarias; de la aplicación del trabajo de campo se ha recogido los datos obtenidos y sometidos a prueba, lo que permitió establecer que la auditoría de gestión y su aplicación sobre los recursos del Estado permiten un control eficiente en el proceso de adquisición y uso de los mismos.

Mejía (2010), en su tesis previa a la obtención del grado de magíster en contabilidad superior y auditoría, de la Universidad Técnica del Norte Instituto de Postgrado, Programa de Maestría en Contabilidad Superior y Auditoría, titulada: “Modelo de Gestión y Control en los Programas de Electrificación FERUM de la empresa eléctrica EMELNORTE S.A.”; en la que concluye que EMELNORTE, no cuenta con un levantamiento e inventario técnico de las instalaciones del sistema de distribución de la empresa, lo que no ha permitido consolidar estudios de líneas primarias y secundarias mediante programas actualizados de flujos de potencia y pérdidas de potencia, energía; logrados a partir de una correcta elaboración de datos reales obtenidos de las subestaciones y alimentadores, situaciones por las cuales no se aplican medidas correctivas pertinentes en forma oportuna y eficiente; deficiencias que ocasionan pérdidas por el uso ilícito de energía sobre las redes de distribución (hurto de energía) y otras

formas de consumo ilegal de energía como son: manipulación de medidores, acometidas adulteradas, entre otros problemas no atendidos ni superados; el fondo para electrificación rural y urbano marginal fue creado con la finalidad de dar atención a las necesidades de electrificación a los sectores descritos, fondo que financia los proyectos de prevención, mantenimiento e implementación, previo el diagnóstico de la necesidad y la solicitud presentada a CONELEC en el plan anual; teniendo como entidad de coordinación y control EMELNORTE S. A., en esta provincia; sin embargo los proyectos no se aplican como el reglamento lo establece, toda vez que las auditorías internas y externas no se realizan en el proceso, estas se ponen en evidencia una vez culminado el contrato, previa la recepción y entrega de garantías. La electrificación rural genera sustancialmente cambios en cuanto al desarrollo de actividades en la familia y comunidad, quienes tienen oportunidades de aprovechar de los recursos tecnológicos, los mismos que funcionan con energía y por tanto incluirlos en el desarrollo de actividades escolares, domésticas y fundamentalmente en el mejoramiento de la calidad de vida.

La Contraloría General de la Republica (2017), en su publicación, "Auditoría de desempeño respecto a la prelación del Ministerio de Agricultura y Riego para la implementación de los objetivos de desarrollo

sostenible (ODS) – Meta 2.4 Sistema Sostenibles de producción de alimentos y prácticas agrícolas residentes. Lima”, se orientó a mejorar la gestión pública a través de la promoción de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); tuvo como objetivo determinar si las políticas públicas que implementa el MINAGRI se encuentran alineadas a la meta 2.4 (producción sostenible de alimentos) de los ODS su eficacia. Los resultados de la auditoría evidenciaron las limitaciones siguientes: El Ministerio de Agricultura y Riego, aún no ha especificado oficialmente que objetivos de sus políticas contribuyen al logro de la meta 2.4 de los ODS. Así mismo, existe un débil proceso de articulación entre los seis niveles de gobierno respecto a las políticas del sector agricultura y de otros sectores vinculados a la meta 2.4 de los ODS. Esto se debió al débil proceso de internalización de la agenda 2030; así como, a la carencia de mecanismo de coordinación, seguimiento y evaluación para la meta 2.4.

La Contraloría General de la República (2017), en su auditoría de desempeño a los servicios de diagnóstico, tratamiento y prevención secundaria de tuberculosis prestados por el Ministerio de Salud en Lima, efectuó la revisión con el objetivo de determinar la eficacia de las actividades desarrolladas en el marco de la estrategia sanitaria de prevención y control de tuberculosis a las personas afectadas con esta

enfermedad en Lima Metropolitana, para ello se utilizó una muestra representativa de 17 establecimientos de salud que pertenece a 9 redes de Lima Metropolitana. Producto de la auditoría se evidenció que las actividades del servicio de diagnóstico a las personas afectadas por tuberculosis no son de calidad. Al respecto, se evidenció una baja capacitación de pacientes con condiciones clínicas que podrían desarrollar tuberculosis; toda vez que los establecimientos de salud no alcanzaron la meta de 5 % con respecto al total de atenciones, asimismo las pruebas de diagnóstico no son oportunas. En promedio demoran 18 días hasta la obtención del resultado, siendo el tiempo establecido de 3 días. El inicio del tratamiento no es oportuno, evidenciándose que existe en promedio hasta 5 días de retraso; por otro lado, el tratamiento es irregular con respecto a las contínuas establecidas. Las actividades de prevención secundaria no son de calidad. Las actividades de control gerenciales son insuficientes en el nivel central y en las redes de Lima Metropolitana, evidenciándose además la carencia de uniformidad en las herramientas y productos y un débil seguimiento a la implementación de las acciones correctivas.

2.1.3. Antecedentes locales

Alarcón (2017), en su tesis para optar el grado de Magíster en contabilidad con mención en auditoría, de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, titulada: “Auditoría de desempeño y su relación con la ejecución de los Recursos Públicos en las Municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015”; en la que concluye que: existe relación entre la auditoría de desempeño y la ejecución de los recursos públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna, lo que permite indicar que falta implementar la capacitación en temas de planificación y programación presupuestal, mejorar sus procedimientos y por lo tanto, el procedimiento de la aplicación normativa en lo relacionado a la ejecución de ingresos y gastos a través de las diferentes fuentes de financiamiento a cargo de la entidad; También se observa que existe relación entre la eficiencia y eficacia con el cumplimiento de objetivos y metas, teniendo en cuenta que falta mejorar los procedimientos administrativos debiéndose evaluar las modificaciones que sean necesarios y poder implementarlas por la administración de la entidad, permitiendo mejorar el flujo de ejecución presupuestal a través de sus diferentes actividades de operación, inversión y financiamiento permitiendo un mayor control de las diferentes fuentes de financiamiento; según las encuestas se observa que el principio de economía se relaciona con los

resultados y la asignación de recursos, observando que existen riesgos operativos en la ejecución presupuestal debido a la falta de implementación de procedimientos relacionados a la implementación de una supervisión y monitoreo constante para la toma de decisiones; se observa que la calidad y transparencia se relaciona con el nivel de servicio y la satisfacción de la población, debiendo mejorar los procedimientos administrativos de la entidad, así como mejorar la calidad de la información que se presenta; falta implementar la ejecución de las conciliaciones oportunamente para poder tomar las decisiones adecuadas relacionadas a la ejecución de ingresos y gastos en cumplimiento de la normatividad vigente.

Rodríguez (2017), en su tesis para optar el grado académico de Maestro en Contabilidad, Tributación y Auditoría, de la Universidad Privada de Tacna Escuela de Posgrado, titulada: “Auditoría de Desempeño y su Optimización en el proceso de contrataciones y adquisiciones del hospital Hipólito Unanue de Tacna”; en la que concluye que, la auditoría de desempeño influye en la optimización de los procesos de contrataciones y adquisiciones, además el personal no viene prestando un óptimo rendimiento de sus funciones, por lo que se deberá efectuar las charlas de motivación, así mismo no se cuenta con un plan adecuado que permita la optimización de las adquisiciones; La eficiencia y eficacia viene influyendo

en la gestión de compras, así mismo se observa la falta de estrategias que permitan mejorar el proceso de adquisiciones, debiendo capacitar al personal relacionado al proceso de adquisiciones, puesto que no permite un adecuado cumplimiento de objetivos y metas, debiendo mejorar los procedimientos y/o directivas que permitan atender de manera oportuna en los plazos requeridos de las diferentes áreas. El logro de objetivos influye con la entrega de bienes o servicios, así mismo se observa que la información no se alcanza oportunamente para una buena toma de decisiones, falta mejorar los procedimientos a fin de obtener los resultados adecuados, así como implementar medidas correctivas que minimicen los riesgos y mejoren las funciones establecidas de los funcionarios; la calidad de servicios viene influyendo en el nivel de satisfacción de los usuarios que viene brindando el hospital, no se viene efectuando un adecuado control de calidad de los bienes que ingresan al hospital, debiendo establecer las políticas necesarias a fin de mejorar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Auditoría de desempeño

Según la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD (2016), es el “examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano”.

La auditoría de desempeño son exámenes objetivos, organizados de muchas áreas, calculan la aceptación social de la misión pública y confrontan lo planteado con lo logrado. Dicho examen contiene la caracterización de FODA de mejora (Arens, Elder, y Beasley, 2007, p. 54).

Según Domingo (2007), la auditoría de desempeño se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y otros criterios razonables de evaluación.

Según Gómez (2005), la auditoría de desempeño es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige

el desempeño para asegurar la consecución de objetivos. Es un proceso de verificación de que se está haciendo lo correcto; uno de los aspectos en la función de control, es que se aplica iterativamente a todas y cada una de las etapas o fases de un proceso; se controla la planeación, se controla la organización, se controla la dirección y se controla el control.

Para Ames (2017), se determina mediante la comparación del desempeño real de la entidad, sus objetivos y metas emanados de la misión y de la visión de la propia entidad. Desde luego, para otorgar confianza a la información sobre el desempeño real de la entidad, será necesario, como parte de la revisión, examinar los controles existentes para obtener dicha información.

Según Porras (2017), es un examen sistemático, objetivo, metódico, comprensivo; que tiene como propósito establecer el cumplimiento de los objetivos empresariales, en base a una estructura organizacional adecuada y relacionada; y además se establece el grado de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética en la planeación, organización, ejecución y control de los recursos de toda organización, con el enfoque hacia la utilización más racional y adecuada de los recursos.

La auditoría de desempeño se organiza sobre los elementos de rendir cuentas, inspección y transparencia. Evidencian el impacto a favor de las políticas públicas o institucionales sobre la colectividad concreta, por lo que estiman el nivel de agrado de la población. Asimismo, examinan el ejercicio de los representantes en los establecimientos estatales, tanto de los representantes de poner en acción la política corporativa como de los operadores (Canevaro, 2004, p. 87).

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, la auditoría de desempeño, según Aguilar (2013), es un examen objetivo y profesional de evidencias, realizado con el fin de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una administración, entidad, programa o actividad gubernamental, así como hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, para que de esta forma la entidad pueda planificar y controlar los recursos que dispone con mayor economía, eficiencia y eficacia.

Importancia de la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD “Auditoría de Desempeño”.

A. Dimensiones de la auditoría de desempeño

Según la Directiva No. 008-2016-CG/GPROD (2016), indica que las dimensiones de desempeño son los aspectos que, analizados de manera individual o conjunta, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público. Estas dimensiones se describen a continuación.

- a) **Eficacia:** Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.
- b) **Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.
- c) **Economía:** Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.
- d) **Calidad:** Es el grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población, los cuales se expresan; entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas, precisión y continuidad en la entrega de los bienes o servicios o satisfacción de usuarios.

La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) define la auditoría del rendimiento, conocida en México como auditoría al desempeño, como un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades, los programas o los organismos de la Administración Pública, prestando la debida atención a la economía, y con el propósito de llevar a cabo mejoras. Es decir lo siguiente:

- a) Controlar la economía de las actividades administrativas de los entes.
- b) Controlar la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con sistemas de aspectos relevantes en la auditoría del desempeño para el sector público información, y de los procedimientos seguidos por los entes auditados para corregir las deficiencias encontradas.
- c) Controlar la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos del ente auditado y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos.

B. Características de la auditoría de desempeño

Según la Directiva No. 008-2016-CG/GPROD (2016), la Auditoría de Desempeño tiene las siguientes características:

- a) *Constructiva: Sus resultados están encaminados a la propuesta de*

mejoras en la gestión pública, más que a sancionar los resultados de la gestión.

- b) Interdisciplinaria: Su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de herramientas y métodos que se eligen en función de la naturaleza del problema a analizar.
- c) Orientada al ciudadano: Contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades de la población con criterio inclusivo.
- d) Participativa: La auditoría incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar), lo cual facilita su apropiación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- e) Transversal: Se realiza un análisis integral de la producción y la entrega

de los bienes o servicios, en donde pueden intervenir diversas entidades públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno. La auditoría de desempeño consiste en la revisión de los procesos de las actividades realizadas para conocer si los entes públicos cumplieron con sus objetivos, metas y atribuciones de acuerdo a las normas y lineamientos que los rigen, miden el impacto social de la gestión pública y compara lo propuesto con lo alcanzado, este examen incluye la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora (Ames, 2017).

De acuerdo Ames (2017), la auditoría de desempeño tiene las siguientes características:

- a) Derivan en actos de autoridad.
- b) Los resultados de la auditoría de desempeño parten del deber ser; el hecho, la observación que califica el cumplimiento o no de lo mandado y las causas que lo originan y los efectos que provocan en el cumplimiento de los objetivos, metas, operación y ejercicio de los recursos.
- c) Su alcance es limitado a la cuenta pública en revisión. Los resultados de la auditoría de desempeño se circunscriben al periodo revisado, no

obstante, haya estudiado ejercicios anteriores para documentar y sustentar sus pronunciamientos.

- d) Se centra en la relación entre los instrumentos utilizados, los recursos empleados en el logro de objetivos y sus resultados.

En concordancia con Ames (2017), las características de la auditoría de desempeño indica promover la rendición de cuentas para mejorar el desempeño de los administradores, también permite la mejora de la gestión, fomentar la transparencia de información confiable, examinar el estado de logro o alcance de los objetivos y metas.

C. Principios de la auditoría de desempeño

Los principios que rigen la auditoría de desempeño se encuentran establecidos en la Ley, destacando para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integralidad, carácter técnico y especializado del control, flexibilidad, participación ciudadana, publicidad, objetividad y reserva (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

Según Directiva N° 008-2016-CG/GPROD (2016), los principios de la auditoría de desempeño son los siguientes:

- a) Eficiencia: Examen de los costos con que las entidades públicas encargadas de la producción y la prestación de los servicios alcanzan sus objetivos y resultados.
- b) Economía: Estudio de la asignación que hacen las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y la prestación de servicios, de sus recursos humanos, físicos y financieros.
- c) Eficacia: Análisis de la oportunidad con que las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y la prestación de servicios logran sus resultados.
- d) Equidad: Estudio de las actuaciones de la administración tendiente a identificar y determinar la forma como se distribuyen los costos y beneficios entre los distintos sectores sociales. Valorización de los costos ambientales: Cuantificación económica del impacto por el uso o deterioro de los recursos naturales y el ambiente.

D. Objetivos de la auditoría de desempeño

Según Directiva N° 008-2016-CG/GPROD (2016), la auditoría de desempeño tiene los siguientes objetivos:

- a) Identificar los factores que afectan el logro de los objetivos en la producción y entrega del bien o servicio público.
- b) Establecer si el seguimiento (monitoreo), supervisión y evaluación del

proceso de producción y entrega del bien o servicio público que realizan las entidades públicas, son adecuados, principalmente, si proveen información necesaria y suficiente y si esta es utilizada en la toma de decisiones.

- c) Establecer si la ejecución del proceso de producción y entrega del bien o servicio público se realiza de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

E. Orientación de la auditoría de desempeño

Según Directiva N° 008-2016-CG/GPROD (2016), la auditoría de desempeño tiene un enfoque orientado a problemas, lo cual implica que se examine y verifique la existencia de problemas específicos y se analicen sus causas, desde las distintas dimensiones de desempeño. Dichas causas constituyen potenciales áreas de mejora, las cuales se identifican juntamente con las entidades responsables de la intervención pública. De este modo, se formulan recomendaciones que dan lugar a acciones específicas a implementar por los gestores.

La auditoría de desempeño busca contribuir con la mejora continua de la gestión pública, considerando su impacto positivo en el bienestar del ciudadano. Fomenta la implementación de una gestión por resultados, la

transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas de modo que el uso de los recursos públicos genere el mayor valor o bienestar para el ciudadano.

La auditoría de desempeño no identifica responsabilidad administrativa funcional, civil o penal. En este sentido, cuando se eligen las materias a examinar, se excluyen aquellas que presenten problemas asociados a ilícitos penales, administrativos, denuncias de actos de corrupción, entre otros. No obstante, si durante el desarrollo de una auditoría de desempeño, se advirtiesen hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, estos se comunican a la unidad orgánica competente de La Contraloría (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

F. La Auditoría de desempeño y la cadena de valor

Según Directiva N° 008-2016-CG/GPROD (2016), la auditoría de desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública, la cual se enmarca en una cadena de valor que comprende: insumos, actividades, productos, un resultado específico y un resultado final. Los insumos son los recursos humanos, financieros, materiales u otros, necesarios y suficientes, para realizar una actividad. Una actividad

es una acción que transforma dichos insumos en un bien o servicio público, de forma articulada con otras actividades. Ese bien o servicio se denomina “producto”. Se entrega con el propósito de generar un cambio para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, denominado “resultado específico”, el cual contribuye al logro de un objetivo de política nacional, denominado “resultado final”.

G. Control y aseguramiento de la calidad

Con el propósito de contribuir a la mejora continua de la auditoría de desempeño, se realiza el control y el aseguramiento de la calidad, de acuerdo a lo establecido en las Normas Generales de Control Gubernamental. El control de la calidad se refiere a la revisión de los procesos y productos de la auditoría de desempeño, durante todo su ciclo, para determinar su grado de cumplimiento con los estándares definidos en esta directiva, el manual de auditoría de desempeño y la normativa complementaria. El control de la calidad es responsabilidad de la comisión auditora y de la unidad orgánica a cargo de la auditoría de desempeño, como parte inherente de su gestión. El aseguramiento de la calidad se refiere a la verificación de los procesos y productos de la auditoría de desempeño para concluir si fueron sujetos a control de calidad durante todo el ciclo y si cumplen con los estándares definidos. Se realiza de manera

selectiva por personas o unidades orgánicas distintas a las que realizan la auditoría de desempeño (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

La directiva 008-2016-CG-GPROD, es importante por varias razones entre ellas, porque nos indica las dimensiones, características, principios, objetivos, orientación, cadena de valor y el aseguramiento de la calidad, que es aplicable a todas las operaciones que se realizan en la organización, gracias al examen exhaustivo que realiza, esto nos permitirá comprobar la veracidad, autenticidad y exactitud de las operaciones que desarrolla la organización, es de gran utilidad para la gerencia porque posibilita el incremento de la eficiencia, la eficacia, y la economía en el uso de recursos, buscando la mejora continua en las operaciones y actividades que cumple la organización específicamente en las áreas críticas detectadas.

2.2.1.1. Directivas y normas. Según Olmos (2015), el cumplimiento normativo es la función específica que permite a las empresas, a través de procedimientos adecuados, como el establecimiento de políticas de actuación en determinadas materias, detectar y gestionar los riesgos de incumplimiento de las obligaciones regulatorias internas y

externas, mitigando los riesgos de sanciones y las pérdidas que deriven de tales incumplimientos.

Las directivas tienen por finalidad precisar políticas y determinar procedimientos o acciones que deben realizarse en cumplimiento de disposiciones legales vigentes. A partir de ese punto central, se debe elaborar un esquema básico que comprenda:

- El objetivo
- La finalidad
- La base legal
- El alcance
- La responsabilidad
- Las normas generales
- Las normas específicas
- Las disposiciones complementarias
- Las disposiciones finales
- Los anexos

Por ejemplo, una directiva cuyo objetivo sea el establecimiento de normas y procedimientos para el otorgamiento de pasajes, viáticos y rendición de cuentas por viajes en comisión de servicios de los funcionarios

y servidores de la municipalidad, deberá determinar quiénes son los funcionarios responsables de su autorización, la definición de viático, la forma cómo se programan los viajes, la autorización, la disponibilidad presupuestal y la rendición de cuentas. También la escala de viáticos, el informe de viaje, entre otros.

De esa manera, a partir de una norma general, la directiva interna regula el procedimiento a seguir a nivel de la municipalidad.

El segundo aspecto a tener presente es que la directiva debe ser elaborada por el órgano funcionalmente competente para hacerlo. Por ejemplo, una directiva de viáticos es responsabilidad de la gerencia de administración y antes de ser aprobada, requiere del visto bueno o de la opinión favorable de la Oficina de Asesoría Jurídica. Finalmente se aprueba mediante resolución gerencial y resolución de alcaldía.

Las directivas y normas establecen el control gubernamental de las entidades públicas, que se efectúan bajo la autoridad de la Contraloría General, quien establece los lineamientos, disposiciones técnicas, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control que son aplicables y los objetivos trazados para su ejecución,

estableciendo aquellas actividades del planeamiento, así como de las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe de la auditoría de desempeño deriva del control concurrente, incluyendo el cierre de la misma.

2.2.1.2. Evaluación de riesgos. Según Gómez (2005), es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Para Layme (2015), evaluación de riesgos componente abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. En cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones

institucionales. La administración de los riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos.

Según la RC No. 320-2006-CG (2006), el análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar como los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias. La metodología de análisis o valoración del riesgo de una entidad debe normalmente comprender una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cualitativas consisten en la evaluación de la prioridad de los riesgos identificados usando como criterios la probabilidad de ocurrencia, el impacto de la materialización de los riesgos sobre los objetivos, además de otros factores tales como tolerancia al riesgo y costos, entre otros.

El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

Riesgo de auditoría, significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: Riesgo inherente, Riesgo de control y Riesgo de detección

Riesgo inherente, es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Riesgo de control, es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o

detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Riesgo de detección, es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

El objetivo de la evaluación de riesgos no es otro que obtener la información necesaria para que el empresario pueda determinar la magnitud de los riesgos existentes y así poder actuar en consecuencia, pudiendo acometer las modificaciones necesarias para garantizar la máxima prevención posible. En otras palabras, la evaluación es la herramienta de control de riesgos más importante con la que contamos y ayuda tanto a los empresarios como a los empleados.

2.2.1.3. Monitoreo y supervisión. Para García (2010), es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo, y por supuesto la encargada de evaluar el control interno en el instituto, incluyendo sus dependencias adscritas ya que es importante monitorear el

control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones, las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Según Segovia (2011), es para verificar un correcto funcionamiento de un sistema de control interno, es necesario efectuar revisiones periódicas para comprobar el correcto cumplimiento de las operaciones del personal, identificando oportunamente posibles riesgos, los cuales deben ser informados a la Administración para que sean evaluados y resueltos oportunamente.

Según EMF (2007), son los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Para Cabrera y Díaz (2017), supervisión y monitoreo está planeado e implementado en un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo. Todo

sistema de Control Interno por perfecto que parezca es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

Según Layme (2015), es el sistema de control interno que debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación, 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.

- a) Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo
 - Prevención y monitoreo
 - Monitoreo oportuno del control interno
- b) Normas básicas para el seguimiento de resultados
 - Reporte de deficiencias
 - Seguimiento e implantación de medidas correctivas

c) Normas básicas para los compromisos de mejoramiento

- Autoevaluación
- Evaluaciones independientes

Según la Directiva N° 013-2016-CG/PROD (2016), sobre los componentes de control interno, indica que se refiere al conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión de la entidad con fines de evaluación y mejora continua.

- Lineamientos (diseño y metodología) aprobados por la entidad para desarrollar acciones de prevención y monitoreo.
- Registro de deficiencias reportadas por el personal.
- Procedimiento documentado para el manejo de hallazgos, ya sean deficiencias u oportunidades de mejora, implementación de las medidas más adecuadas y seguimiento.
- Registro de medidas adoptadas para desarrollar oportunidades de mejora, de haberse detectado.

La Directiva N° 013-2016-CG/PROD (2016), aprobada con RC N° 149-2016-CG, establece el modelo de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en las entidades del Estado, que comprende las fases

de planificación, ejecución y evaluación, constituida cada una de ellas por etapas y estas últimas por actividades.

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias (Directiva N° 013-2016-CG/PROD, 2016).

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes. El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia

de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Supervisión o monitoreo implica un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados (Arévalo, 2018).

El monitoreo y evaluación son los riesgos que pueden variar con el tiempo por lo cual es necesario realizar un seguimiento a los planes o programas establecidas para prevenir la aparición de nuevos riesgos (Ruilova y Sacasari, 2013).

2.2.2. Gestión de recursos humanos

Se define como al manejo de las personas. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una vinculación laboral: convocar y seleccionar a los trabajadores; capacitar o entrenar y desarrollar competencias o capacidades; desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño; vigilar que los beneficios sean correctas; mantener la higiene y seguridad del trabajador (Alles, 2008, p. 19).

Según Juncos (2008), es necesario tener presente que la misma se encuentra integrada por las personas y organizaciones empresariales. Las personas se encuentran, la mayor parte de su vida, laborando en las instalaciones de las organizaciones, las cuales a su vez dependen de personas para operar y alcanzar el éxito.

La gestión de recursos humanos, como el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Comenta, que la administración de recursos humanos, es una función administrativa, dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, por lo que en su opinión, nos expresa la

importancia, que una empresa tenga un departamento destinado al personal, y que tenga a su disposición todos los recursos necesarios para la contratación, capacitación y motivación del personal (Chiavenato, 2000, p. 23).

Según Muñoz (2017), es el conjunto de principio y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

La gestión de recursos humanos, como la utilización de los recursos humanos de una empresa, para lograr objetivos organizacionales. La gestión de recursos humanos, es parte del desarrollo de la empresa; porque es clave importante, las personas que son de nuevo ingreso, dentro de la organización, con la capacitación verán, el buen desarrollo y adecuado manejo de su trabajo (Muñoz, 2017).

La gestión de recursos humanos es el estudio del conjunto de los procesos administrativos de las personas, las cuales son las siguientes: el estudio y análisis de la planificación de las personas, el análisis de puestos de trabajo, el estudio de las necesidades de las personas, su incremento

del potencial de cada trabajador, la evaluación de sus tareas, las medidas de evaluación, salud e higiene en el trabajo (Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, 2007).

Según Chávez (2018), la gestión de recursos humanos comprende medidas y políticas que se desarrollan a través de ciertas funciones estructuradas que el departamento de recursos humanos otorga y que van no solo del reclutamiento o contratación de más personal capacitado, sino también ofrecer un adecuado ámbito laboral, brindar recompensación monetaria adecuada según el puesto de trabajo que se desempeña, brindar reconocimiento social, brindar beneficios sociales, brindar un adecuado ambiente laboral fuera de riesgos y peligros laborales, potencializar el desarrollo de competencias y/o habilidades del recurso humano, con el objetivo de obtener un óptimo desempeño laboral, por lo tanto la organización cumpla con sus expectativas establecidas.

Según Chávez (2018), la gestión de recursos humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y evaluación de desempeño.

Para Chávez (2018), la gestión de recursos humanos se basa en tres aspectos fundamentales:

- Las personas son seres humanos. Están dotadas de una característica peculiar: personalidad, la que va permitir distinguirlas de los demás, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización.
- Las personas son activadores inteligentes de los recursos organizacionales. Elementos promotores dentro de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje indispensable en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, inyecta vida, y no agentes pasivos, inertes y estáticos. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización, un activo intangible dentro de la organización que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información.
- Las personas son socias de la organización. Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización: esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso,

riesgo, etc., con la esperanza de recibir retornos de esas inversiones: salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, mejora de condiciones laborales entre otros aspectos.

A. Objetivos de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos, en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Los objetivos de la gestión de recursos humanos son los siguientes:

- a. **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** Se hace sumamente necesario que el área de recursos humanos conozca a profundidad los negocios de la organización empresarial. Esto le va permitir alcanzar con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la organización.
- b. **Proporcionar competitividad a la organización.** El saber utilizar adecuadamente las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral va permitir que la organización obtenga un grado de competitividad totalmente distinto a las empresas del rubro comercial.
- c. **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.** Una adecuada política salarial, basada en incentivos

económicos, junto con programas de capacitación profesional a la parte más valiosa de la empresa: las personas, va permitir que la organización empresarial cuente con personal motivado y altamente calificado en la búsqueda de los objetivos organizacionales e individuales.

- d. **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción del empleado en trabajo.** Las organizaciones empresariales deben generar un verdadero clima laboral óptimo, en donde los trabajadores gocen de la autonomía necesaria respecto al desempeño de sus labores. Además, el trabajador debe estar satisfecho con las labores encomendadas por el empleador. En pocas palabras, la organización empresarial debe ser capaz de que el trabajador se sienta motivado a brindar sus servicios durante la jornada laboral.
- e. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** Este punto se encuentra relacionado con el señalado en el párrafo anterior, la organización empresarial debe tener en cuenta los aspectos de la experiencia de trabajo como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. La confianza del trabajador en la organización empresarial es un factor fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.

- f. **Administrar el cambio.** En la época en la que vivimos nos encontramos expuesto a continuos avances en el campo tecnológico, social, cultural, económico, político entre otros. Ello trae consigo que el área de recursos humanos opte por nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones que van a permitir saber cómo enfrentar los cambios del día a día.
- g. **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.** Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades del área de recursos humanos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

La gestión de recursos humanos, es el proceso administrativo dirigido al aumento y la preservación del esfuerzo, el empeño, las buenas prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los colaboradores de la organización, El proceso de ayudar a los colaboradores a alcanzar un nivel de desempeño óptimo y una calidad de comportamiento personal y social que satisfaga sus necesidades y expectativas personales. La gestión de recursos humanos está enmarcada en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. También se indica que la

gestión de recursos humanos son actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las decisiones o estrategias respecto a la orientación.

Los recursos humanos, constituye, en la actualidad, el activo más de vital importancia con que cuenta una organización para estar a la vanguardia. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son relevantes por sí mismo sin la intervención de los recursos humanos. Es el recurso humano quien, con sus conocimientos, experiencias, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo en conjunto, quien hace posible integrar los recursos a fin de lograr el correcto desarrollo de una organización, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce.

En esa línea de ideas, la gestión de recursos humanos es importante porque actualmente la empresa debe dar respuesta a los cambios que se presentan en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan. El aumento de la competencia entre sí y por ende la necesidad de ser más competitiva la organización, los costos y ventajas relacionadas con la gestión de recursos humanos, el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.

2.2.2.1. Planeamiento. Según Juncos (2008), el planeamiento de recursos humanos se utiliza para alinear la organización en pos de un objetivo común y la clave del éxito en este proceso consiste en obtener la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización.

El planeamiento consiste en todas aquellas actividades de la gerencia relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas (Fred, 2006).

El planeamiento es curso de acción a seguir, mediante estrategias y tácticas elaboradas, buscando la maximización de los resultados utilizando los recursos necesarios de un modo racional y adecuado en la toma de decisiones (Ataucusi, 2016).

El planeamiento de recursos humanos consiste en analizar e identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos de manera que la entidad pueda lograr sus objetivos, realizar una gestión de recursos humanos para aumento de la productividad, asimismo

consideramos que uno de los planes estratégicos de recursos humanos son las competencias (Arias, 2017).

El planeamiento nos permite identificar las áreas más importantes, evaluar el nivel de riesgo potencial y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes. El auditor planifica para determinar de manera correcta, efectiva y eficiente la forma de obtener la información necesaria e informar acerca de la gestión de la entidad, el alcance de la planificación puede variar según la dimensión de la entidad, el volumen de sus operaciones, a complejidad de sus operaciones, la experiencia del auditor y el nivel de la organización (Gonzalez, s.f.).

La planeación es la primera función administrativa ya que sirve de base para las demás funciones como son la organización, coordinación y control. Permite proponer objetivos y señala qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos. Permite organizar mejor las áreas y recursos de la empresa, coordinar mejor las tareas y actividades, y controlar y evaluar mejor los resultados, ello gracias a que nos facilitar comparar los resultados obtenidos con los planificados (Gonzalez, s.f.).

En esa línea de ideas González (s.f.), además de ser una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias, y el desarrollo de planes de acción, también es posible definir a la planeación como el proceso a través del cual se realiza cada una de estas actividades.

Para Gumucio (2010), la planeación de las capacitaciones continuas comprende los aspectos en que cada integrante de la organización enriquezca y mejora sus competencias para lograr objetivos organizacionales, las medidas de gestión del control de los departamentos de recursos humanos, forman parte del proceso administrativo, pero con la finalidad de no solo evaluar el rendimiento laboral, si se cumplió o no con los estándares establecidos; sino también de evaluar todos los procesos administrativos, para brindar la integración de cada uno de ellos , con el objetivo de que se logren los objetivos organizacionales. La planeación permite lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos.

2.2.2.2. Competencias. Según Spencer (1993), el concepto competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios

de 1970 (Spencer y otros analistas, 1992), con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que estas aportan.

Para Spencer L.M (1993), atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que esta casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Se ha diferenciado entre **competencias esenciales** que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y **competencias diferenciadoras**, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones.

Según Spencer y Spencer (1993), son numerosas las tipologías y clasificaciones de las competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores, tratando de incluir aquéllas que en mayor medida

responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral, el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas.

Tabla 1

Clasificación de las competencias laborales genéricas

Grupos	Competencias generales
Competencias de desempeño operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal • Orientación al cliente
Competencias de influencias	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia • Conciencia organizativa • Construcción de resultados
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros • Actitudes de mando: asertividad y uso de poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación • Liderazgo en grupo.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confianza de sí mismo • Flexibilidad • Hábitos de organización

Nota: La Medición At Work Models For Superior Performance, 1993

Elaborado por: Spencer L.M, y Spencer

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajos concretos, las competencias habrán de verificarse en función de

los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En tal sentido se sugería una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización (Spencer L.M, 1993).

Aun así, la definición de competencias exigibles a quienes van a desempeñar una determinada tarea ha de descender a niveles de concreción mayores. La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrir en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización (Spencer L.M, 1993).

Según Chiavenato (2000), las competencias se definieron como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto de trabajo, y estos comprenden tres aspectos: el desarrollo de competencias laborales, competencias tecnológicas, competencias metodológicas, competencias sociales.

Para Chávez (2018), las competencias pueden desarrollarse en varios ámbitos de la persona. Existe en algunos casos que la persona pueda presentar una adecuada competencia laboral, pero sin embargo no tiene competencia social, que es necesaria para relacionarse con las demás personas. El nivel de competencias se relacionará con el grado de desarrollo de no solo conocimientos, sino también de ciertas habilidades y actitudes, que deberán de potencializar a cada integrante de la organización.

La competencia consiste en ver involucrado en actividades solo de aquellos servicios para el cual están capacitado, con su conocimiento, y por su puesto con la experiencia necesarias. Asimismo, deben siempre procurar desempeñar su función de forma continua con calidad y eficiencia en su servicio (Santillana, 2013).

Para Alles (2008), citando a Spencer y Spencer, dice que una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de productividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación, y explica que:

- Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una

amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

- Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio (p.59).

Además, siguiendo a Spencer y Spencer (1993), concluye que las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

A. Ventajas de la gestión por competencias

Según Cabezas (2006), pocas empresas invierten en sus equipos de trabajo por diferentes motivos que van desde la no existencia de estrategias de evaluación del desempeño, hasta el poco conocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual.

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.

- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

B. Evaluación de competencias

Según Bunk (1994), la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Las competencias de base. Son aquellas que permiten la formación a un trabajo, son los conocimientos básicos que permiten poder acceder a un trabajo. Algunos ejemplos de estas competencias son el conocimiento y dominio de la lengua materna, el conocimiento de una lengua extranjera, competencias básicas en matemáticas, competencias básicas en el uso de las TIC o técnicas para la búsqueda de empleo, por ejemplo.

Las competencias técnicas. Hacen referencia a las competencias adquiridas después de haber realizado una formación específica y son específicas de un puesto de trabajo en concreto. Por ejemplo, una persona

que se haya formado en cocina tendría que haber adquirido unas competencias técnicas como el uso de los cuchillos, técnicas de cocción de los alimentos u organización de una cocina. Estas competencias son diferentes en cada profesión y normalmente se adquieren realizando una formación específica.

Las competencias transversales. Son todas aquellas habilidades y aptitudes que hacen que un trabajador desarrolle de forma eficaz su trabajo. Las competencias transversales sirven para desarrollar cualquier profesión y se han adquirido en diferentes contextos (laborales o no). Algunas competencias transversales son: trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa, relación interpersonal, disponibilidad para aprender, etc.

Según las definiciones, las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, habilidades, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociados en el desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas con el desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos

de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir las conductas que a su vez predicen el desempeño.

2.2.2.3. Trabajo en equipo. En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido (Gilmore y Moraes, 2002).

Según Toro (2015), el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general. En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta. El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base

subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante.

Según Borrell (2004), buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social.

A. Principios básicos del trabajo en equipo

- a. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes”.
- b. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
- c. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
- d. Un equipo debe tener buena comunicación interna.
- e. Información compartida, los miembros de los equipos deben

conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.

- f. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

Para Borrell (2004), el trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto. Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones. Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos miembros, donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Del glosario de la Contraloría General, directiva No. 008-2016-CG, se tiene la definición de los siguientes conceptos básicos:

Auditoría de desempeño

Según (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016), es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

Economía

Capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros. (Directiva No. 008-2016-CG, 2016).

Eficacia

Logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

Eficiencia

Relación entre la producción y entrega de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

Encuesta

Según Méndez (2002), herramienta para recoger datos de manera sistemática de un grupo de individuos, organizaciones u otras fuentes, usando un cuestionario estandarizado (instrumento) diseñado por la comisión. Las encuestas pueden ser muestrales o censales (censo), si están dirigidas a una muestra o a toda la población, respectivamente.

Evaluación

Apreciación sistemática y objetiva de una intervención pública acerca de su diseño, ejecución o resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como su eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

Evidencia

Información que sirve para sustentar, de forma adecuada, los resultados y conclusiones de la auditoría (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

Expediente

Conjunto de documentos en el que se registran todos los actos correspondientes a un asunto. Su contenido depende de la materia a examinar (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

Plan de auditoría

Documento que resulta de la etapa de planificación, el cual contiene las preguntas de auditoría y la metodología a emplear, resumida en la matriz de planificación. Orienta la ejecución del servicio de auditoría de desempeño (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

Programa de auditoría

Documento que contiene los procedimientos para lograr los objetivos de la auditoría e identifica el personal responsable de ejecutarlos. Se complementa con la matriz de planificación (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

Rendición de cuentas

Obligación de demostrar que se han gestionado los recursos públicos cumpliendo con las normas acordadas y de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

Resultado de auditoría

En la auditoría de desempeño, los hallazgos de auditoría se denominan resultados de auditoría. El resultado proviene del análisis de la eficacia, eficiencia, economía o calidad en el subproceso o proceso de soporte relevante en la pregunta de auditoría, sustentado en evidencia suficiente y apropiada. El resultado comprende los siguientes elementos: situación encontrada, criterio, brecha, causas y efectos (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación.

El trabajo de investigación es de tipo aplicada; la busca aplicar los conocimientos teóricos sobre hechos concretos, con carácter utilitario. En la investigación se estudia relaciones entre la auditoría de desempeño y la gestión de recursos humanos en la empresa de generación eléctrica del sur S.A.

Tamayo (1994) manifiesta que la investigación aplicada "...se le denomina también activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la investigación pura, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad...".

Piscoya (1995), citado por Príncipe (2016), menciona que la investigación aplicada "busca hacer conocer, sin perder su íntima relación con la investigación pura, un problema, y a partir de ahí aplicar teorías

necesarias para establecer principios generales con respecto a la naturaleza particular de la realidad estudiada”.

3.1.2. Diseño de la investigación

El presente estudio, dado la naturaleza de las variables materia de investigación, para efectos de la contrastación de la hipótesis se utilizará el diseño de investigación no experimental.

Según Hernández (2010), el diseño de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Para Tamayo (1999), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupos de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

Según Carrasco (2005), define a los tipos de diseño no experimentales como aquellos cuya variable independiente carecen de

manipulación. Y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

Según Tamayo (1994), la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación, Un aspecto importante, es definir con claridad y de modo específico la población objeto de estudio. Para ello se debe tener determinadas las características de los elementos que posibiliten identificar la pertenencia o no de la población objetivo (Tamayo, 1994)

La población objeto de estudio en el trabajo investigación, está constituida por setenta y tres, funcionarios y empleados de las diferentes áreas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

Tabla 2

Población

Clasificador de Cargos	Cantidad
Gerencia General	01
Gerente o Equivalentes	05
Sub Gerentes o Equivalentes	08
Otros Funcionarios	08
Profesionales	15
Técnicos y Administrativos	36
Total	73

La descripción de cada uno de los ítems de la población, serán detallados en los anexos 5 y 6.

3.2.2. Muestra

Según Carrasco (2005), es un fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetivas y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.

Montero (2011), indica que “ante el escaso número de sujetos, no será necesario una muestra, se trabajará con el 100 % de la población, representando una muestra de tipo censal”.

López, (1998), opina que “la muestra es censal, es aquella porción que representa toda la población”. (p. 123).

Ramírez, (1997) Afirma que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

En el presente estudio se considera el 100 % de la población por considerar consistente al propósito del estudio, es decir es una muestra censal.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Se detalla en la tabla siguiente las variables objeto de investigación, las cuales son cualitativas y por ello no se efectuó ninguna prueba de normalidad y homocedasticidad, como sigue:

Tabla 3

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
INDEPENDIENTE: Auditoría de desempeño	Búsqueda de mejoras en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión para resultados y la rendición de cuentas. Determinar el logro de los objetivos y metas asociados a la entrega del bien o servicio público, así como los procesos críticos y factores que podrían estar limitándolos (Contraloría Pública. gob.pe., 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directivas y normas 2. Evaluación de riesgos 3. Monitoreo y supervisión 	Categoría Ordinal
DEPENDIENTE: Gestión de Recursos Humanos	Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal y alcanzar los objetivos individuales relacionados al Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento 2. Competencias 3. Trabajo en equipo 	

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo del presente estudio de investigación se utilizó técnicas e instrumentos de investigación, las mismas que servirán

para evaluar las diferentes variables, auditoría de desempeño, gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A Tacna.

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

A. Encuesta

La encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón, quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación (Mendez, 2002).

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Hernández , 2010) .

La encuesta está dirigida a los funcionarios y empleados de las distintas áreas de la empresa de generación eléctrica del sur S.A.

B. Observación

Según Sabino (1992), la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación (pp.111-113).

Según Pardinás (1998), son las conductas humanas, conducta quiere decir una serie de acciones o de actos que perceptiblemente son vistos u observados en una entidad o grupos de entidades determinados.

En conclusión, la observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

C. Entrevista

Según Sabino (1992), comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación (p. 116).

La técnica de la entrevista se utiliza en esta investigación aplicando el enfoque cualitativo a los resultados de la investigación.

3.4.2. Instrumento de recolección de datos

Se aplicará un cuestionario dirigido a los funcionarios y empleados de las diferentes áreas involucradas en el proceso administrativo de la empresa de generación eléctrica del sur S.A. Para cada variable se diseñaron un conjunto de preguntas de tipo cerradas, las cuales fueron preparadas según la técnica de escala de Likert con 5 niveles de respuesta, se organizaron sistemáticamente en un orden lógico de manera que facilitó la comprensión del entrevistado y facilitó la labor del entrevistador.

El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. (Méndez, 2002).

Las preguntas para el cuestionario se elaboran en atención a las variables del problema de investigación, así como en estrecha relación con los indicadores que se han derivado de ellas. Y aún más, sin perder de vista cada una de las hipótesis, problemas y objetivos específicos del trabajo de investigación (Carrasco, 2005).

3.4.3. Fuentes

La información que se utilizó en este trabajo de investigación sustentó el sustento teórico y metodológico. Asimismo permitieron el acceso y ampliación del conocimiento sobre el tema de estudio, según la diversidad de medios de transmisión de la información, se emplearon las siguientes fuentes.

A. Fuentes documentales

- Informes.
- Diagnósticos.
- Manuales de procedimientos.
- Instrumentos de control
- Directivas.

B. Fuentes bibliográficas

- Libros.
- Manuales.
- Monografías.
- Revistas en soporte de papel y electrónicas.
- Diccionarios de la lengua y especializados.
- Leyes

C. Fuentes electrónicas

Internet: sitio web de la Contraloría General de la Republica, relacionado al Control gubernamental y la Auditoría de desempeño.

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.5.1. Procesamiento de datos

Según Bernal (2006), manifiesta que esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el desarrollo de la investigación, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realiza el análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos.

El procesamiento de nuestros datos a nivel descriptivo se hará de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizará el soporte informático SPSS 22.0 Para Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft

Office, que se caracteriza por sus potentes recursos figuras y funciones específicas que facilitarán el ordenamiento de datos.

Se trabajó con el programa de Microsoft Office Excel 2010, en lo que respecta a, registro de información sobre la base de las. Encuestas aplicadas. Este procedimiento permitirá configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe.

- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos .
- Elaboración de los gráficos circulares que acompañaran los cuadros que se elaborarán para describir las variables. Estos gráficos permitirán visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.
- La contrastación de hipótesis se realizó utilizando la prueba de correlación de Spearman para medir el nivel de relación entre las variables de Auditoría de Desempeño y Gestión de Recursos Humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

3.5.2. Análisis de datos

El análisis de los resultados obtenidos, se utilizó la estadística descriptiva, ya que esta se dedica a analizar y representar los datos por

medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen, que ayudan a comprender mejor los resultados.

A. En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizó:

- Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.
- Las Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

Los datos obtenidos en el trabajo de investigación, por la aplicación del instrumento diseñado para tal fin se organizaron y procesaron de forma computarizada, con el fin de obtener un menor riesgo que el sistema manual, con la finalidad de presentar la información de manera ordenada, clara y sencilla.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El capítulo tiene como finalidad presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis planteada, la misma que es: “La auditoría de desempeño influye de manera significativa en la gestión de recursos humanos de la empresa de generación eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017”.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Empresa de Generación Eléctrica del sur S.A., siendo una de las primeras acciones la coordinación con los funcionarios y empleados de la entidad, se preparó el trabajo de campo para aplicar el instrumento, luego se ubicó a los encuestados para suministrar las encuestas a los funcionarios y empleados de las diferentes áreas involucradas en el proceso administrativo de la entidad, con la finalidad de obtener de forma directa datos de las fuentes primarias de información, culminado con el trabajo de campo se procedió procesar la información.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se muestra a continuación los resultados para ambas variables de la investigación, los datos fueron obtenidos a través de:

- **Variable independiente** – Auditoría de desempeño: Se aplicó un cuestionario trabajado con información relacionada a la variable de estudio, dividiéndose esta en 3 indicadores, con la finalidad obtener mejores resultados.
- **Variable dependiente** – Gestión de recursos humanos: cuestionario trabajado con información relacionada a la variable de estudio, dividiéndose esta en 3 indicadores con la finalidad de obtener mejores resultados.

Una vez recolectada la información, se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos generales y específicos.

Según Balestrini (2003), señala que se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones

que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico . Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica a través de figuras y tablas y el análisis porcentual de los resultados obtenidos a través de comentarios.

Para la recolección de datos se hizo previamente la validación y la confiabilidad de la información. En el caso de la validez se elaboró un instrumento, por parte de los expertos en la materia, teniendo en consideración las siguientes características:

- La claridad del instrumento, si esta formulado con el lenguaje apropiado.
- Objetividad, si esta expresado en conductas observables.
- Actualidad, adecuado al avance de la ciencia y tecnología.
- Organización, existe una organización lógica.
- Suficiencia, comprende los aspectos en cantidad y calidad.
- Intencionalidad, adecuado para valorar estrategias científicas.
- Consistencia, basado en el aspecto teórico científico.
- Coherencia, entre los índices, indicadores y las dimensiones.
- Metodología, la estrategia responde al propósito del diagnóstico.

4.2.1. Fiabilidad del instrumento

Coeficiente Alfa de Cronbach. Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951, aunque sus orígenes se encuentran en los trabajos de Hoyt (1941) y de Guttman (1945), Este método permite medir la consistencia interna del instrumento. Se utiliza en la construcción de escalas en las que no hay respuestas correctas o incorrectas, sino que cada entrevistado responde la alternativa que mejor representa su forma de pensar sobre el objeto que se le pregunta.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

En el presente trabajo de investigación, para la confiabilidad del instrumento se usó el método Alfa de Cronbach, obteniendo el valor de 0.99 tal como se puede verificar en el cuadro exportado. El resultado se considera aceptable estadísticamente por la aproximación a la unidad.

Fiabilidad del Instrumento a través del alfa de Cronbach

Tabla 4

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	73	100,0
Excluido	0	,0
Total	73	100,0

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,99	24

Nota: Mientras el coeficiente más se acerque a la unidad (1) es más confiable

4.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.3.1. Variable Independiente: Auditoría de desempeño.

4.3.1.1. Directivas y normas

Tabla 4

Cumplimiento adecuado de la normatividad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	16,4
Casi siempre	22	30,1
A veces	20	27,5
Casi nunca	10	13,7
Nunca	9	12,3
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

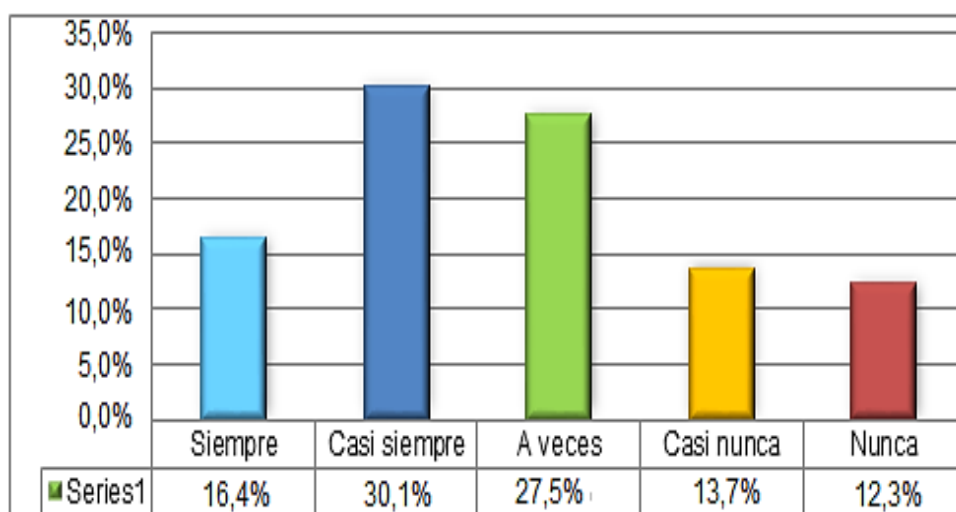


Figura 1: Cumplimiento adecuado de la normatividad

Nota: Cuestionario

En lo relacionado a si considera que se viene cumpliendo con la normatividad de manera adecuada; el 30,1 % (22) indicaron que casi siempre, el 27,5 % (20) manifestaron que a veces, el 16,4 % (12) comentaron que siempre, el 13,7 % (10) indicaron que casi nunca y el 12,3 % (9) confirmaron que nunca.

Entendiendo que falta difundir a través de la capacitación necesaria la normatividad vigente, para un adecuado cumplimiento de funciones por parte de los funcionarios y empleados de la empresa de generación eléctrica del sur S.A.

Tabla 5

Las políticas internas que permiten el cumplimiento de funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	12,3
Casi siempre	22	30,1
A veces	25	34,2
Casi nunca	10	13,7
Nunca	7	9,6
TOTAL	73	99,9

Nota: Cuestionario

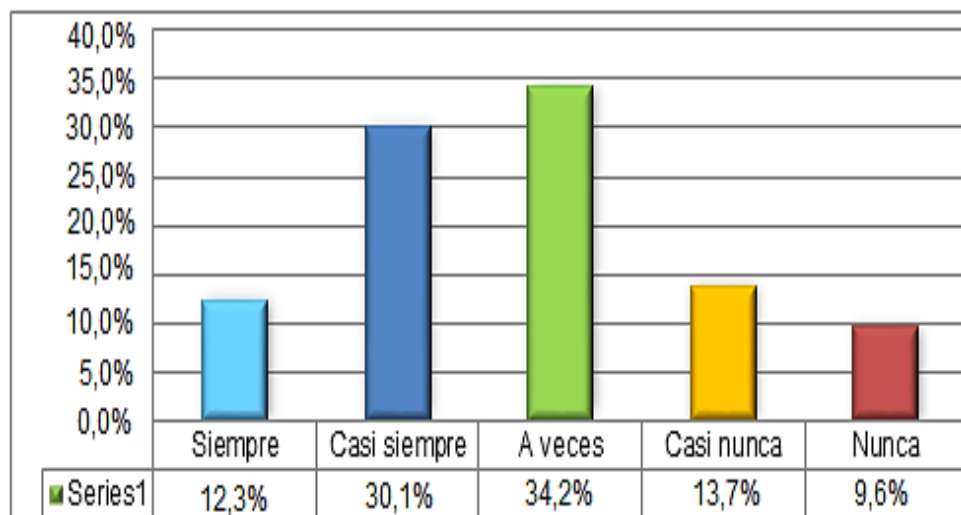


Figura 2: Las políticas internas que permiten el cumplimiento de funciones

Fuente: Cuestionario

Sobre si se cuenta con políticas internas que permitan el cumplimiento apropiado de funciones; el 34,2 % (25) indicaron que a veces, el 30,1 % (22) manifestaron que casi siempre, el 13,7 % (10) comentaron que casi nunca, el 12,3 % (9) indicaron que siempre y el 9,6 % (7) confirmaron que nunca.

Observándose que falta actualizar las políticas internas que permitan un mejor desempeño por parte de los funcionarios y empleados de la entidad.

Tabla 6

Riesgos de incumplimiento de obligaciones externas e internas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	20,5
Casi siempre	14	19,2
A veces	24	32,9
Casi nunca	13	17,8
Nunca	7	9,6
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

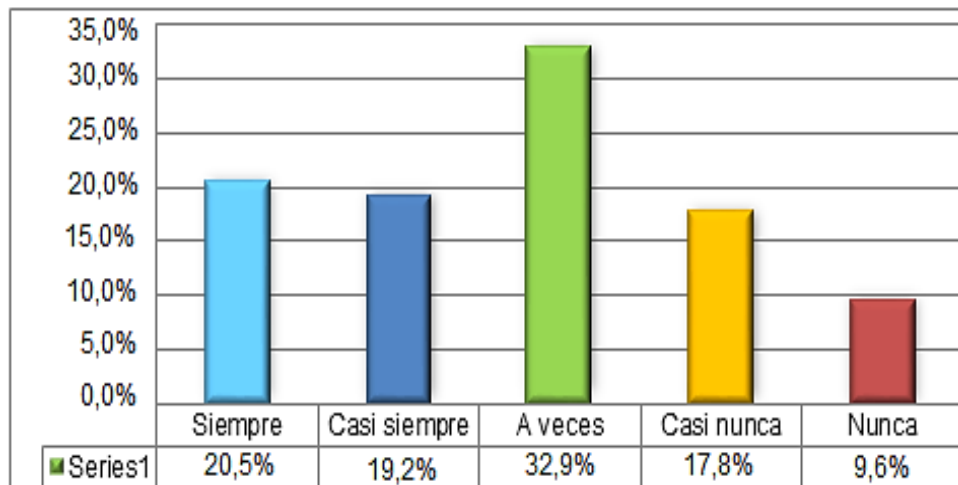


Figura 3: Riesgos de incumplimiento de obligaciones externas e internas.

Nota: Cuestionario

Respecto a si existe riesgos de incumplimiento de obligaciones externas e internas; el 32,9 % (24) indicaron que a veces, el 20,5 % (15) manifestaron que siempre, el 19,2 % (14) comentaron que casi siempre, el 17,8 % (13) indicaron que casi nunca y el 9,6 % (7) confirmaron que nunca.

De lo que se puede apreciar que aún se tiene riesgos que no permiten un adecuado cumplimiento de obligaciones de manera interna y externa, debiendo efectuar los correctivos necesarios.

Tabla 7

Políticas en cumplimiento de disposiciones legales urgente.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	19,2
Casi siempre	29	39,5
A veces	14	19,2
Casi nunca	9	12,3
Nunca	7	9,8
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

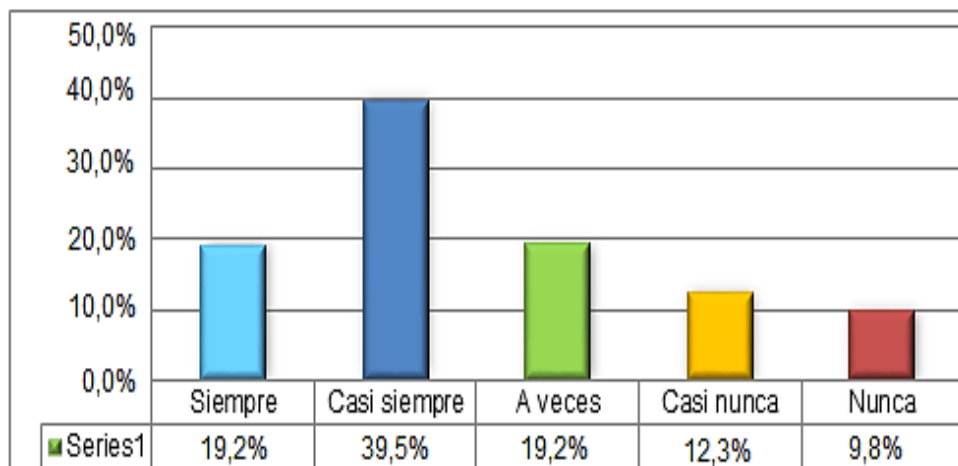


Figura 4: Políticas en cumplimiento de disposiciones legales urgentes

Nota: Cuestionario

En lo que respecta a si se precisan políticas y determinan procedimientos en cumplimiento de disposiciones legales; el 39,5 % (29) indicaron que casi siempre, el 19,2 % (14) manifestaron que siempre, el 19,2 % (14) comentaron que siempre, el 12,3 % (9) indicaron que casi nunca y el 9,8 % (7) confirmaron que nunca.

De lo que se puede entender que falta elaborar procedimientos que permitan contar con personal idóneo con conocimiento de la normatividad vigente debiendo efectuar los correctivos necesarios.

4.3.1.2. Evaluación de riesgos

Tabla 8

Se diseñan procedimientos para mantener un riesgo bajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	12,3
Casi siempre	12	16,4
A veces	22	30,1
Casi nunca	16	21,9
Nunca	14	19,3
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

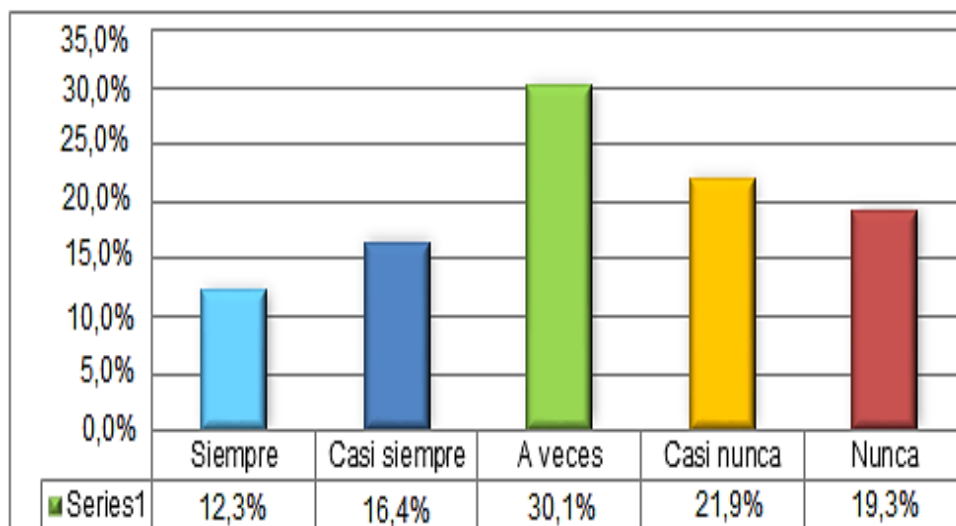


Figura 5: Se diseñan procedimientos para mantener un riesgo bajo

Nota: Cuestionario

Referente a si se diseñan procedimientos para asegurar que el nivel de riesgo sea bajo; el 30,1 % (22) indicaron que a veces, el 21,9 % (16) manifestaron que casi nunca, el 19,3 % (14) comentaron que nunca, el 16,4 % (12) indicaron que casi siempre y el 12,3 % (9) confirmaron que siempre.

Apreciándose que falta mejorar los procedimientos que permitan gestionar los riesgos de la empresa a fin de poder minimizarlos.

Tabla 9

Los riesgos se gestionan para prevenir y detectar errores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	16,4
Casi siempre	20	27,4
A veces	23	31,5
Casi nunca	11	14,8
Nunca	7	9,9
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

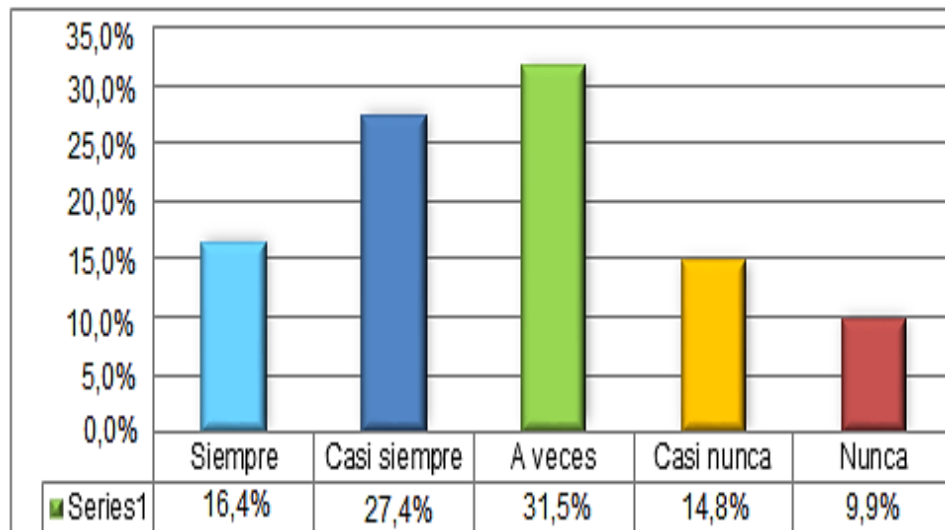


Figura 6: Los riesgos se gestionan para prevenir y detectar errores

Nota: Cuestionario

En lo relacionado a si los riesgos se gestionan para prevenir y detectar errores; el 31,5 % (23) indicaron que a veces, el 27,4 % (20) manifestaron que casi siempre, el 16,4 % (12) comentaron que siempre, el 14,8 % (11) indicaron que casi nunca y el 9,9 % (7) confirmaron que nunca.

De lo que se entiende que falta contar con personal capacitado que permita una adecuada gestión de riesgos que permita minimizarlos, debiendo establecer los correctivos necesarios.

Tabla 10

Se cumple con los objetivos y metas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	20,5
Casi siempre	17	23,3
A veces	25	34,2
Casi nunca	9	12,3
Nunca	7	9,6
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

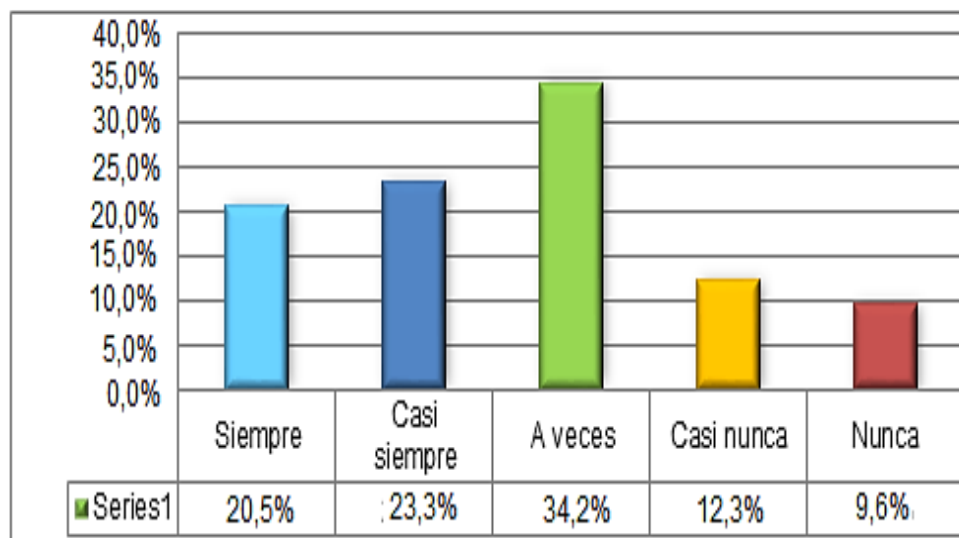


Figura 7: Se cumple con los objetivos y metas

Nota: Cuestionario

Sobre si se viene cumpliendo con los objetivos y metas de acuerdo a lo programado; el 34,2 % (25) indicaron que a veces, el 23,3 % (17) manifestaron que casi siempre, el 20,5 % (15) comentaron que siempre, el 12,3 % (9) indicaron que casi nunca y el 9,6 % (7) confirmaron que nunca.

Apreciándose que los objetivos y metas institucionales no se vienen cumpliendo de la mejor manera de acuerdo a la programación efectuada, debiendo establecer los procedimientos que permitan mejorar su cumplimiento.

Tabla 11

Se efectúan evaluaciones de riesgo inherente y de control

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	12,3
Casi siempre	19	26,0
A veces	25	34,2
Casi nunca	12	16,4
Nunca	8	11,0
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

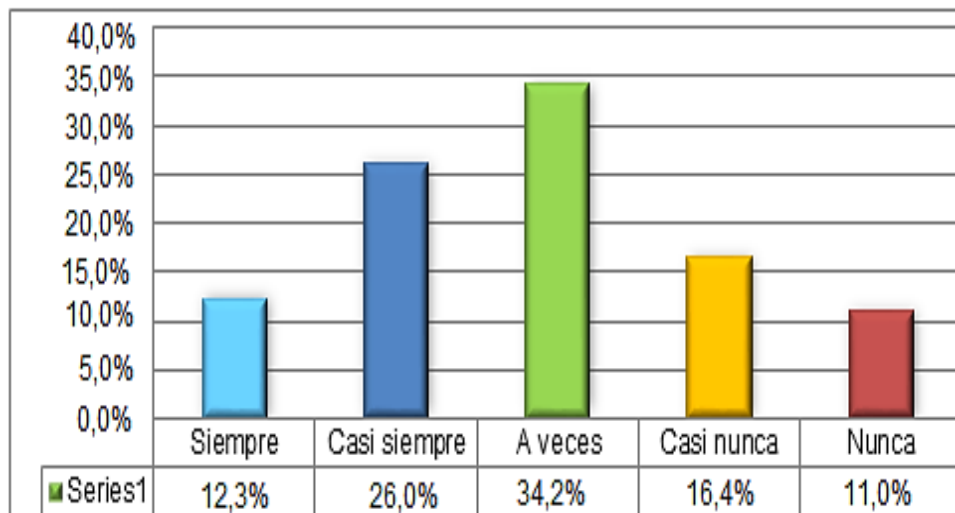


Figura 8: Se efectúan evaluaciones de riesgo inherente y de control

Nota: Cuestionario

Respecto a si se efectúa evaluaciones de riesgo inherente y de control para la toma de decisiones oportuna; el 34,2 % (25) indicaron que a veces, el 26 % (19) manifestaron que casi siempre, el 16,4 % (12) comentaron que casi nunca, el 12,3 % (9) indicaron que siempre y el 11 % (8) confirmaron que nunca.

De lo que se puede entender que falta mejorar la evaluación de los riesgos del entorno de la empresa, así como difundir las directivas internas a fin de crear un buen ambiente de control.

4.3.1.3. Monitoreo y supervisión

Tabla 12

Se efectúa la evaluación del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	16,4
Casi siempre	14	19,2
A veces	24	32,9
Casi nunca	16	21,9
Nunca	7	9,6
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

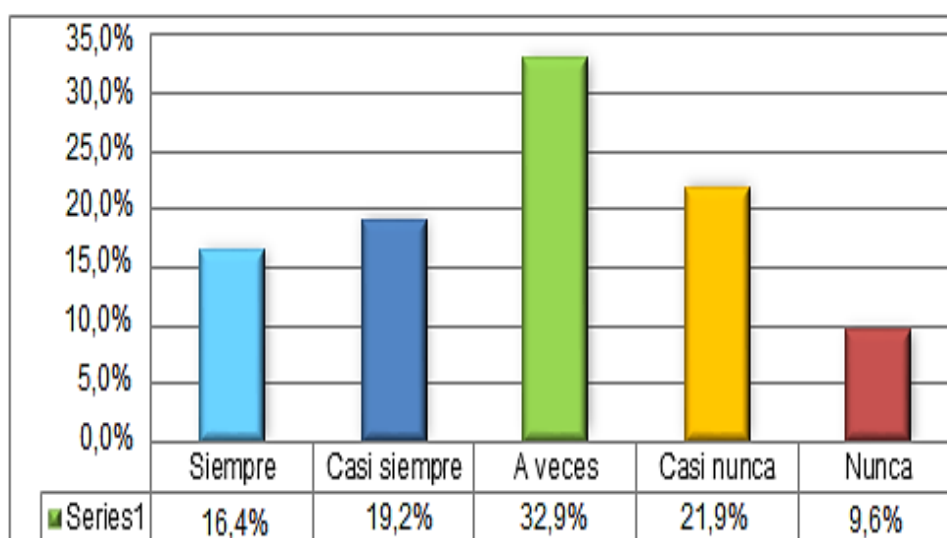


Figura 9: Se efectúa la evaluación del personal

Nota: Cuestionario

En lo que respecta a si se efectúa la evaluación del personal y mejora en el cumplimiento de sus funciones; el 32,9 % (24) indicaron que a veces, el 21,9 % (16) manifestaron que casi nunca, el 19,2 % (14) comentaron que casi siempre, el 16,4 % (12) indicaron que siempre y el 9,6 % (7) confirmaron que nunca.

Entendiéndose que falta mejorar la evaluación del personal de acuerdo a las funciones asignadas, debiendo establecer los procedimientos que permitan mejorar el rendimiento del personal.

Tabla 13

Se registra y se da solución a las diferencias reportadas por el personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	23,3
Casi siempre	12	16,4
A veces	24	32,9
Casi nunca	13	17,8
Nunca	7	9,6
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

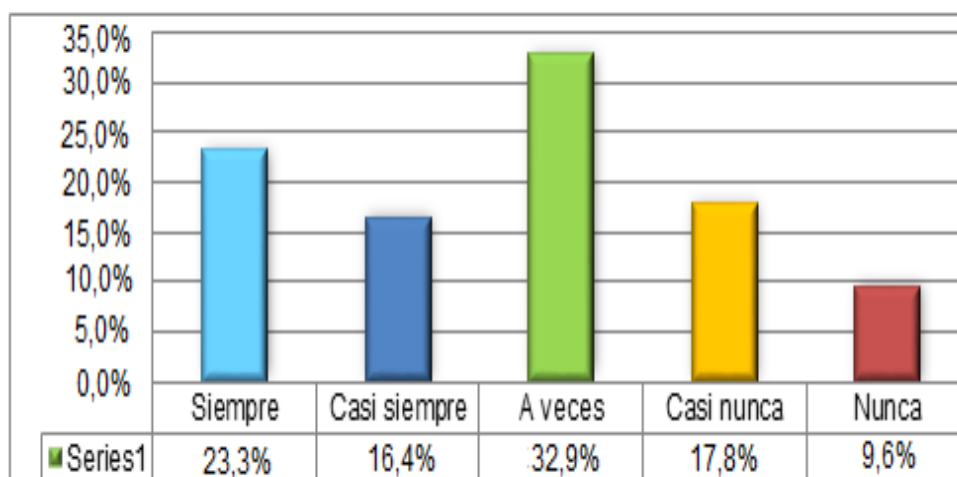


Figura 10: *Se registra y se da solución a las diferencias reportadas por el personal*

Nota: Cuestionario

Referente a si se registra y se da solución a las diferencias reportadas por el personal; el 32,9 % (24) indicaron que a veces, el 23,3 % (17) manifestaron que siempre, el 17,8 % (13) comentaron que casi nunca, el 16,4 % (12) indicaron que casi siempre y el 9,6 % (7) confirmaron que nunca.

Apreciándose que la problemática reportada por el personal no tiene el tratamiento correctivo de manera oportuna debiendo establecer los correctivos para su aplicación.

Tabla 14

Existen lineamientos en acciones de prevención y monitoreo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	16,4
Casi siempre	14	19,2
A veces	25	34,2
Casi nunca	15	20,5
Nunca	7	9,6
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

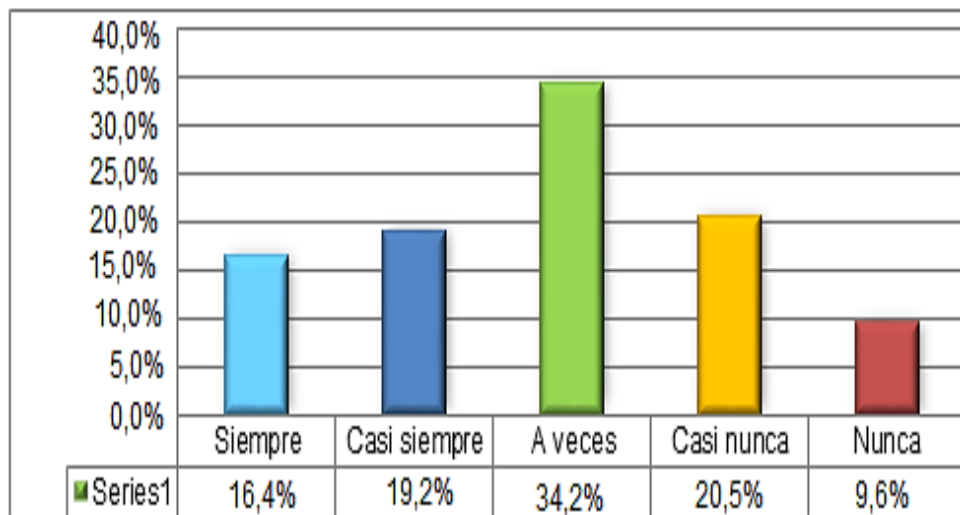


Figura 11: Existen lineamientos en acciones de prevención y monitoreo

Nota: Cuestionario

En lo relacionado a si existen lineamientos aprobados que permitan desarrollar acciones de prevención y monitoreo; el 34,2 % (25) indicaron que a veces, el 20,5 % (15) manifestaron que casi nunca, el 19,2 % (14) comentaron que casi siempre, el 16,4 % (12) indicaron que siempre y el 9,6 % (7) confirmaron que nunca.

Entendiéndose que falta mejorar los lineamientos que permitan desarrollar las acciones de prevención y monitoreo para un adecuado cumplimiento de las diferentes actividades a cargo de la entidad.

Tabla 15

Se implementan medidas adecuadas para corregir deficiencias

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	12,3
Casi siempre	21	28,8
A veces	16	21,9
Casi nunca	16	21,9
Nunca	11	15,1
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

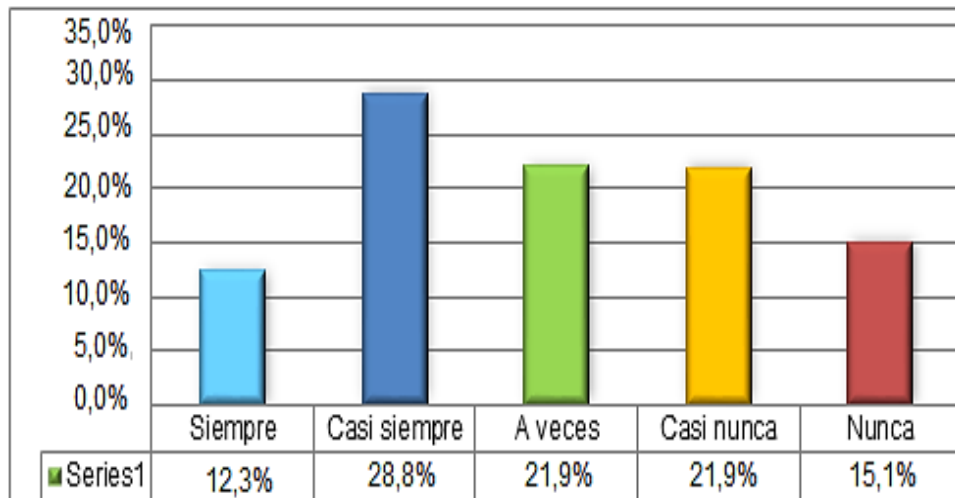


Figura 12: *Se implementan medidas adecuadas para corregir deficiencias*

Nota: Cuestionario

Sobre si se implementan medidas adecuadas para corregir deficiencias detectadas de manera oportuna; el 28,8 % (21) indicaron que casi siempre, el 21,9 % (16) manifestaron que a veces, el 21,9 % (16) comentaron que a veces, el 15,1 % (11) indicaron que nunca y el 12,3 % (9) confirmaron que siempre.

De lo que podemos entender que falta mejorar las medidas que permitan corregir las deficiencias de manera oportuna, lo que va a permitir un adecuado cumplimiento de metas y objetivos.

4.3.2. Variable dependiente: Gestión de recursos humanos

4.3.2.1. Planeamiento

Tabla 16

Considera que se cuenta con trabajadores entrenados y motivados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	16,4
Casi siempre	18	24,7
A veces	22	30,1
Casi nunca	10	13,7
Nunca	11	15,1
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

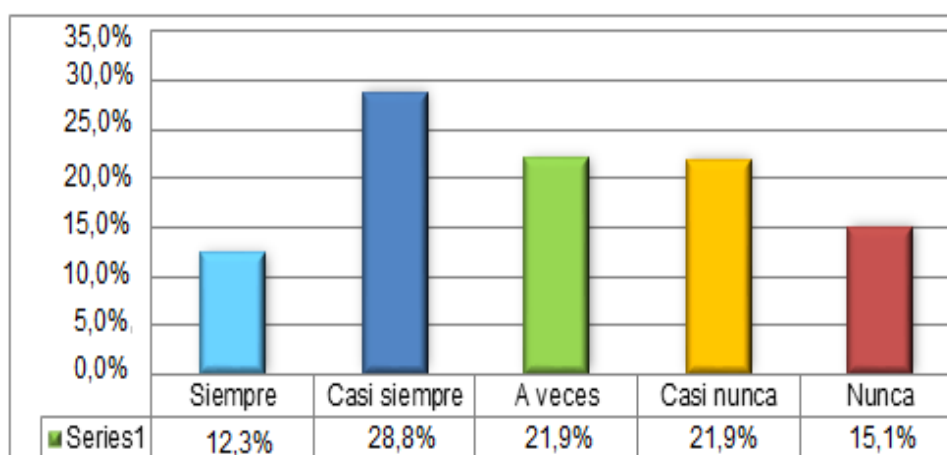


Figura 13: Cuenta con trabajadores entrenados y motivados

Nota: Cuestionario

Respecto a si considera que se cuenta con trabajadores entrenados y motivados; el 30,1 % (22) indicaron que a veces, el 24,7 % (18) manifestaron que casi siempre, el 16,4 % (12) comentaron que siempre, el 15,1 % (11) indicaron que nunca y el 13,7 % (10) confirmaron que casi nunca.

Observándose que falta mejorar la capacitación y motivación del personal a fin que estos cumplan con las tareas asignadas de la mejor manera.

Tabla 17

El estímulo vs castigo al trabajador

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	23,3
Casi siempre	30	41,1
A veces	15	20,5
Casi nunca	7	9,6
Nunca	4	5,5
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

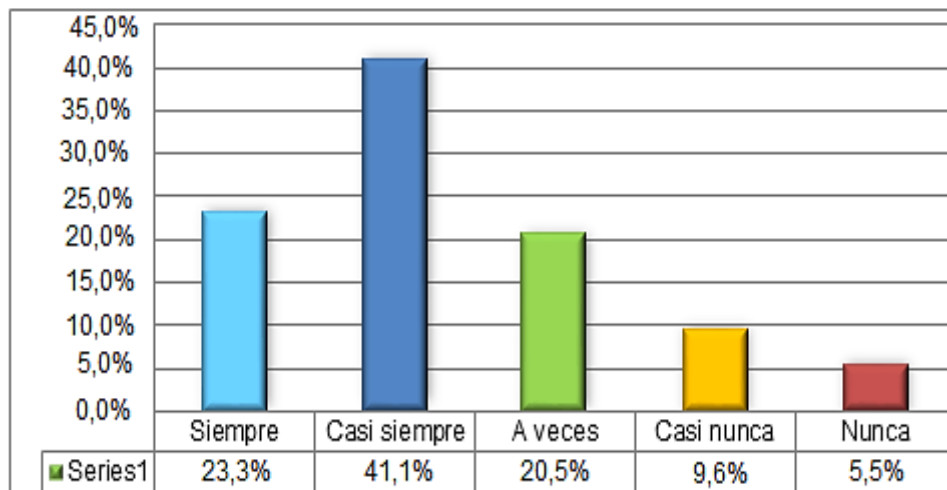


Figura 14: El estímulo vs castigo al trabajador

Nota: Cuestionario

Sobre si considera que brindar estimulo es mejor que decidirse castigar las debilidades del trabajador; el 41,1 % (30) indicaron que casi siempre, el 23,3 % (17) manifestaron que siempre, el 20,5 % (15) comentaron que a veces, el 9,6 % (7) indicaron que casi nunca y el 5,5 % (4) confirmaron que nunca.

Entendiéndose que es necesario establecer los procedimientos que permitan estimular al trabajador para un adecuado cumplimiento de funciones.

Tabla 18

La autorrealización y la satisfacción del trabajador

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	8,2
Casi siempre	10	13,7
A veces	31	42,5
Casi nunca	24	32,9
Nunca	2	2,7
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

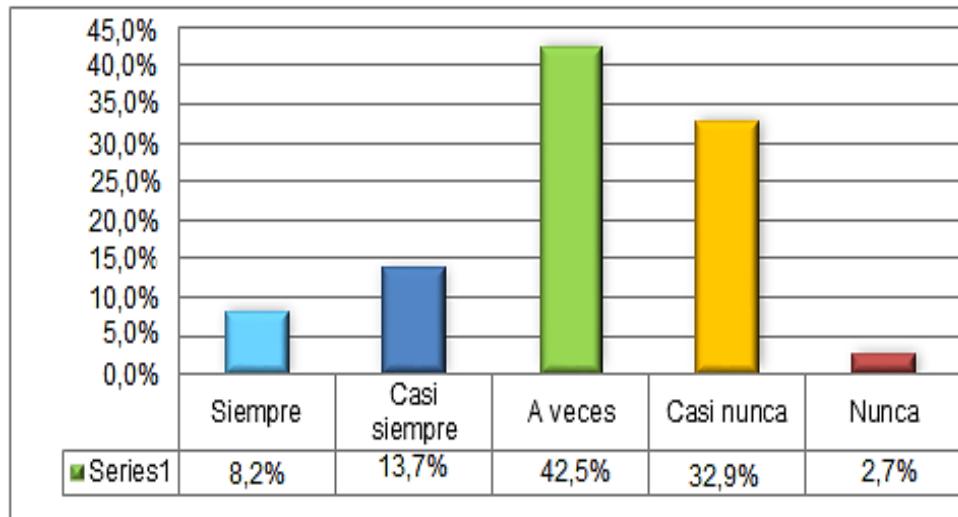


Figura 15: La autorrealización y la satisfacción del trabajador

Nota: Cuestionario

Respecto a si considera que la autorrealización y la satisfacción del trabajador es adecuada; el 42,5 % (31) indicaron que a veces, el 32,9 % (24) manifestaron que casi nunca, el 13,7 % (10) comentaron que casi siempre, el 8,2 % (6) indicaron que siempre y el 2,7 % (2) confirmaron que nunca.

De lo que se puede apreciar que falta mejorar la satisfacción laboral por parte del trabajador debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan un mejor rendimiento laboral.

Tabla 19

La calidad de vida de los trabajadores en la entidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	11,0
Casi siempre	18	24,7
A veces	28	38,4
Casi nunca	12	16,4
Nunca	7	9,6
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

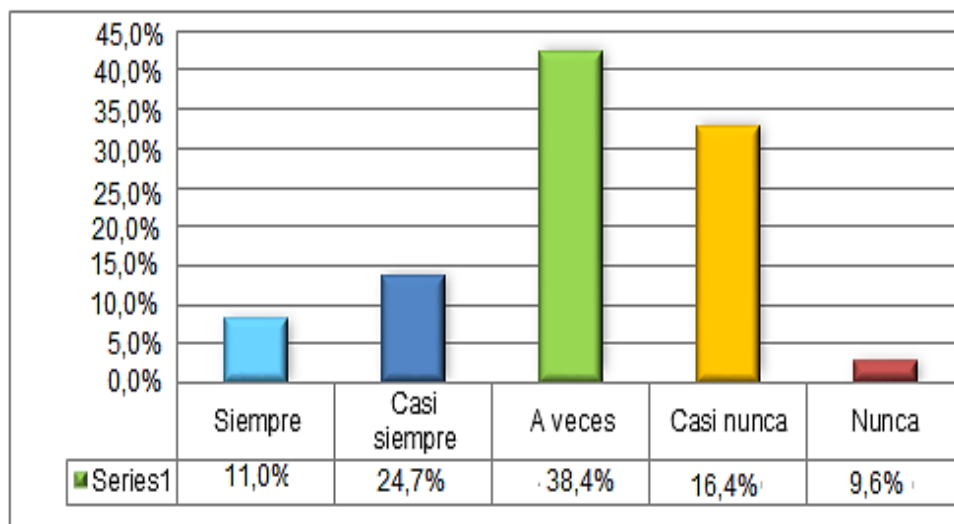


Figura 16: La calidad de vida de los trabajadores de la entidad

Nota: Cuestionario

Respecto a si considera que se desarrolla y mantiene la calidad de vida de los trabajadores de la entidad; el 38,4 % (28) indicaron que a veces, el 24,7 % (18) manifestaron que casi siempre, el 16,4 % (12) comentaron que casi nunca, el 11 % (8) indicaron que siempre y el 9,6 % (7) confirmaron que nunca.

De lo que se puede entender que no se mantiene un clima de armonía que permita contar con un ambiente laboral que proporcione calidad de vida a los trabajadores, debiendo establecer los procedimientos para su implementación.

4.3.2.2. Competencias

Tabla 20

Profesionales que favorecen la productividad en la entidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	11,0
Casi siempre	20	27,4
A veces	30	41,1
Casi nunca	11	15,1
Nunca	4	5,5
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

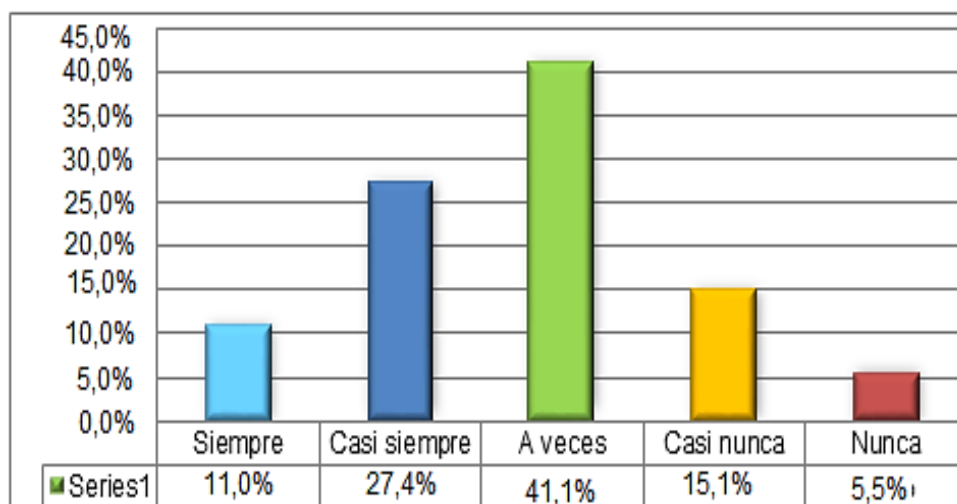


Figura 17: Profesionales que favorecen la productividad en la entidad

Nota: Cuestionario

En lo que respecta a si considera que se cuenta con profesionales que favorecen la productividad en la entidad; el 41,1 % (30) indicaron que a veces, el 27,4 % (20) manifestaron que casi siempre, el 15,1 % (11) comentaron que casi nunca, el 11 % (8) indicaron que siempre y el 5,5 % (4) confirmaron que nunca.

Entendiéndose que aún falta mejorar el número de profesionales con las herramientas necesarias que permitan una mejor productividad y mayor rendimiento laboral en la entidad.

Tabla 21

Los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	19,2
Casi siempre	27	37,0
A veces	18	24,7
Casi nunca	10	13,7
Nunca	4	5,5
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

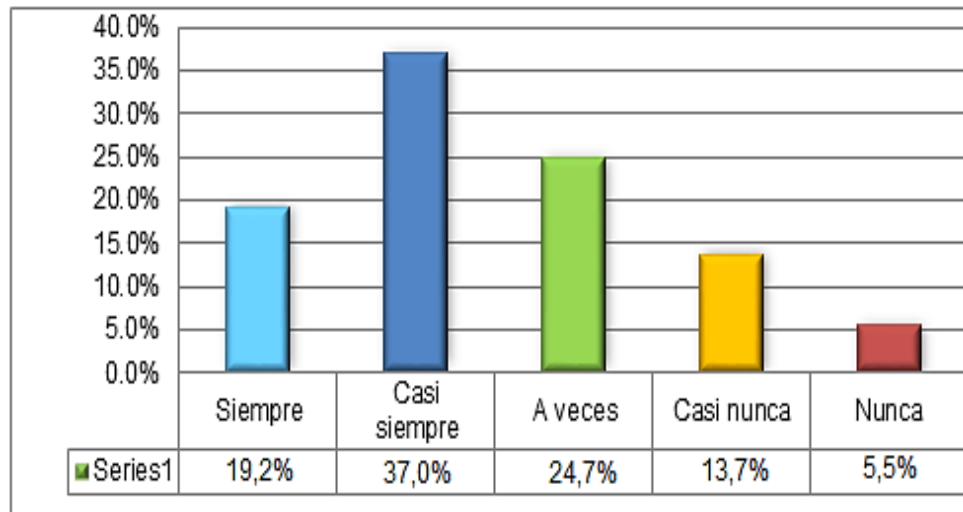


Figura 18: Los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora

Nota: Cuestionario

Referente a si se identifican los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora; el 37 % (27) indicaron que casi siempre, el 24,7 % (18) manifestaron que a veces, el 19,2 % (14) comentaron que siempre, el 13,7 % (10) indicaron que casi nunca y el 5,5 % (4) confirmaron que nunca.

Observándose que aún falta mejorar los correctivos que permitan la identificación de puntos débiles, lo que va a permitir efectuar las mejoras de manera oportuna.

Tabla 22

Práctica de adiestramiento del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	9,6
Casi siempre	11	15,1
A veces	29	39,7
Casi nunca	22	30,1
Nunca	4	5,5
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

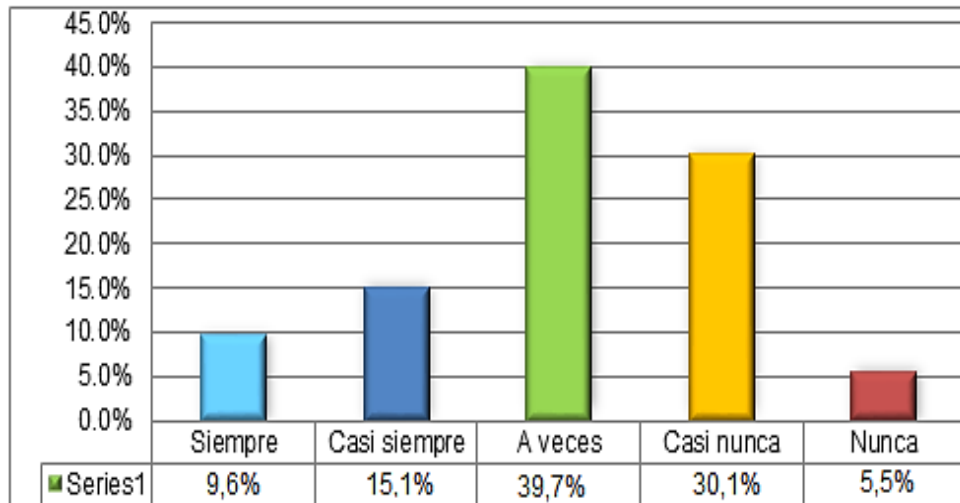


Figura 19: Práctica de adiestramiento del personal

Nota: Cuestionario

En lo relacionado a si considera que existe una adecuada practica de adiestramiento del personal; el 39,7 % (29) indicaron que a veces, el 30,1 % (22) manifestaron que casi nunca, el 15,1 % (11) comentaron que casi siempre, el 9,6 % (7) indicaron que siempre y el 5,5 % (4) confirmaron que nunca.

Entendiéndose que aún falta mejorar el adiestramiento del personal, que permita un mejor rendimiento y por consiguiente el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Tabla 23

Acciones de control para la mejora de los procesos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	15,1
Casi siempre	15	20,5
A veces	25	34,2
Casi nunca	15	20,5
Nunca	7	9,6
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

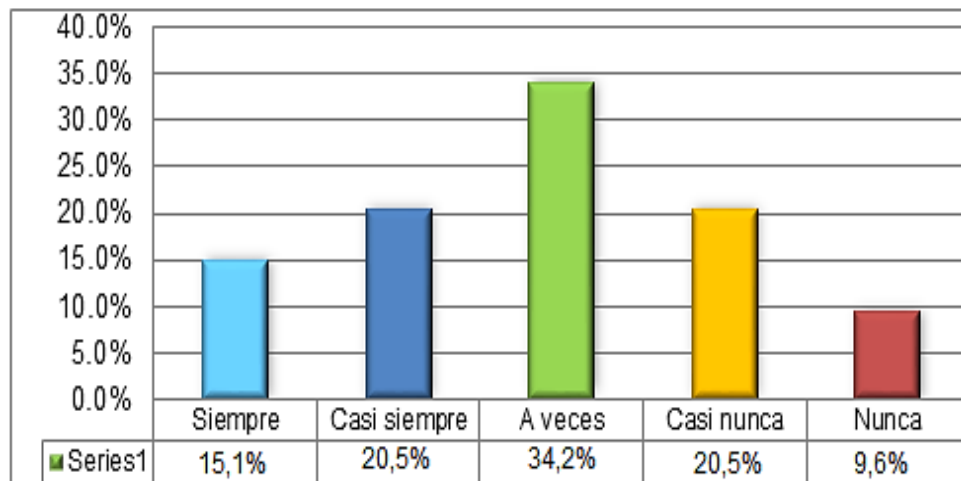


Figura 20: Acciones de control para la mejora de los procesos.

Nota: Cuestionario

Sobre si se contrata personal de experiencia para efectuar las acciones de control necesarias para la mejora de los procesos y cumplimiento de funciones; el 34,2 % (25) indicaron que a veces, el 20,5 % (15) manifestaron que casi siempre, el 20,5 % (15) comentaron que casi nunca, el 15,1 % (11) indicaron que siempre y el 9,6 % (7) confirmaron que nunca.

Apreciándose que falta mejorar la contratación de personal con la experiencia y capacitación necesaria para realizar las acciones de control que permitan mejorar la gestión de recursos humanos.

4.3.2.3. Trabajo en equipo

Tabla 24

El trabajo en equipo y la efectividad en la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	26,0
Casi siempre	29	39,7
A veces	15	20,5
Casi nunca	6	8,2
Nunca	4	5,5
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

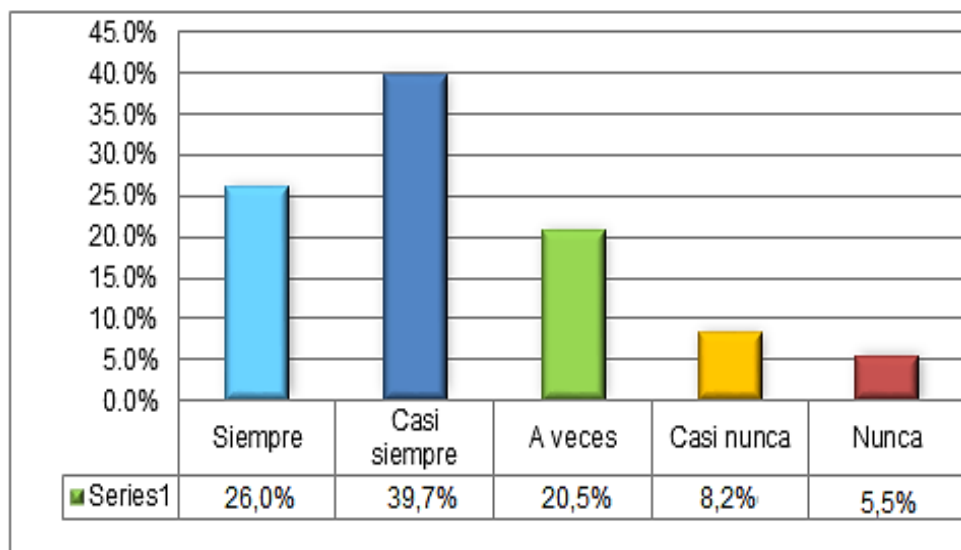


Figura 21: El trabajo en equipo y la efectividad en la empresa

Nota: Cuestionario

Respecto a si el trabajo en equipo permite mejorar la eficiencia y efectividad en la empresa; el 39,7 % (29) indicaron que casi siempre, el 26 % (19) manifestaron que siempre, el 20,5 % (15) comentaron que a veces, el 8,2 % (6) indicaron que casi nunca y el 5,5 % (4) confirmaron que nunca.

Entendiéndose que falta incentivar el trabajo en equipo que permita una mayor eficiencia en el logro de objetivos de la entidad.

Tabla 25

Las reglas en el comportamiento y rol de los trabajadores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	9,6
Casi siempre	30	41,1
A veces	18	24,7
Casi nunca	14	19,2
Nunca	4	5,5
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

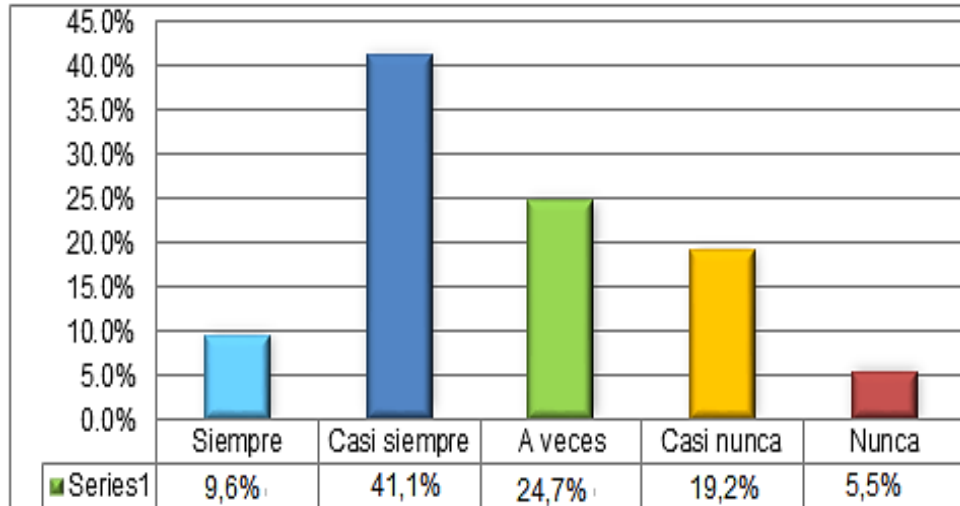


Figura 22: Las reglas en el comportamiento y rol de los trabajadores

Nota: Cuestionario

En lo que respecta a si se establecen reglas que permiten tener claro el comportamiento y rol de los trabajadores; el 41,1 % (30) indicaron que casi siempre, el 24,7 % (18) manifestaron que a veces, el 19,2 % (14) comentaron que casi nunca, el 9,6 % (7) indicaron que siempre y el 5,5 % (4) confirmaron que nunca.

Observándose que falta difundir y socializar la normatividad relacionada al comportamiento de los trabajadores a fin de mejorar el normal cumplimiento de sus funciones.

Tabla 26

Colaboración entre los trabajadores de las diferentes áreas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	17,8
Casi siempre	16	21,9
A veces	32	43,8
Casi nunca	10	13,7
Nunca	2	2,7
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

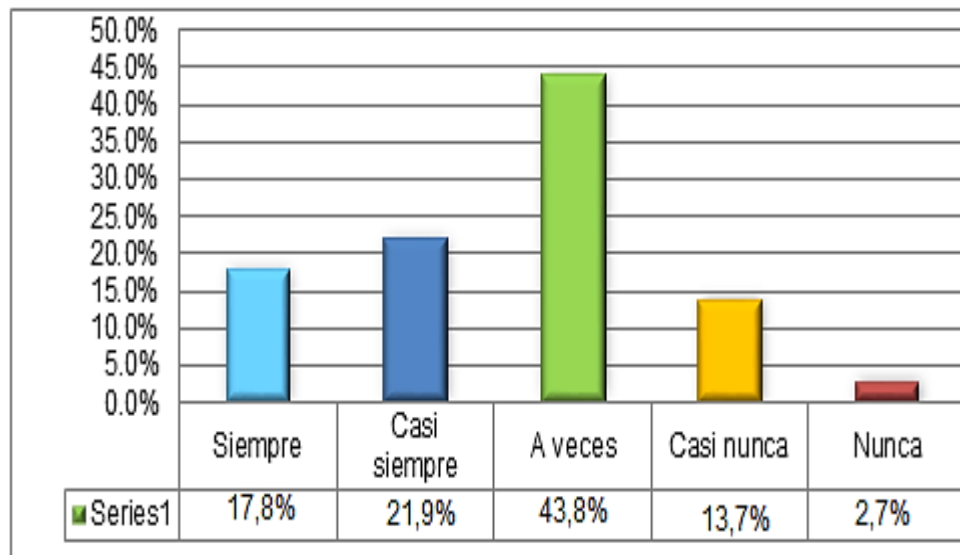


Figura 23: Colaboración entre los trabajadores de las diferentes áreas

Nota: Cuestionario

Referente a si considera que existe colaboración entre los trabajadores de las diferentes áreas; el 43,8 % (32) indicaron que a veces, el 21,9 % (16) manifestaron que casi siempre, el 17,8 % (13) comentaron que siempre, el 13,7 % (10) indicaron que casi nunca y el 2,7 % (2) confirmaron que nunca.

De lo que se puede entender que falta incentivar la colaboración de las diferentes áreas que permitan un mejor cumplimiento de funciones entre el personal.

Tabla 27

Buenos profesionales hacen buenos equipos de trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	24,7
Casi siempre	30	41,1
A veces	15	20,5
Casi nunca	8	11,0
Nunca	2	2,7
TOTAL	73	100,0

Nota: Cuestionario

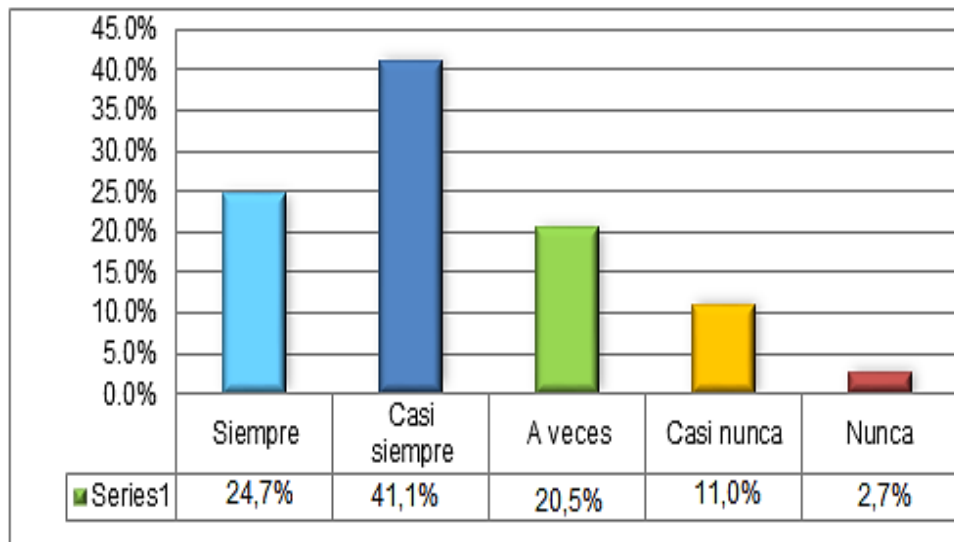


Figura 24: Buenos profesionales hacen buenos equipos de trabajo

Nota: Cuestionario

En lo relacionado a si considera que los buenos profesionales hacen buenos equipos de trabajo; el 41,1 % (30) indicaron que casi siempre, el 24,7 % (18) manifestaron que siempre, el 20,5 % (15) comentaron que a veces, el 11 % (8) indicaron que casi nunca y el 2,7 % (2) confirmaron que nunca.

Entendiéndose que contar con un buen equipo de trabajo permite mejorar las relaciones entre el personal, intercambiando el conocimiento de las diferentes áreas.

4.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.4.1. Contraste de la hipótesis general

H₀: Hipótesis nula

La auditoría de desempeño no influye de manera significativa en la Gestión de Recursos Humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017.

H₁: Hipótesis alterna

La auditoría de desempeño influye de manera significativa en la Gestión de Recursos Humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017.

Tabla 28

Correlación - hipótesis general

		Auditoría de desempeño	Gestión de recursos humanos
Rho de Spearman	Auditoría de desempeño	1,000	0,821
			0,002
		73	73
	Gestión de recursos humanos	0,821	1,000
		0,002	
		73	73

Nota: SPSS

Conclusión:

El resultado, indica que el valor $-p$ (0,002) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que La auditoría de desempeño influye de manera significativa en la Gestión de Recursos Humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017.

4.4.2. Hipótesis específicas

4.4.2.1. Hipótesis específica 1

H_0 : Hipótesis nula

No existe influencia significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y el cumplimiento de directivas y normas en Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

H_2 : Hipótesis alterna

Existe influencia significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y el cumplimiento de directivas y normas en Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

Nivel de significancia: 0,05

Tabla 29

Correlación - Hipótesis específica 1

			Gestión de recursos humanos	Cumplimiento de directivas y normas
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	0,734**
		Sig. (bilateral)		0,001
		N	73	73
	Cumplimiento de directivas y normas	Coeficiente de correlación	0,734**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	
		N	73	73

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: SPSS

Conclusión:

El resultado, indica que el valor – p (0,001) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que existe influencia significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y el cumplimiento de directivas y normas en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

4.4.2.2. Hipótesis específica 2

H₀: hipótesis nula

La Gestión de recursos humanos no influye de manera significativa en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

H₁: Hipótesis alterna

La Gestión de recursos humanos influye de manera significativa en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

Nivel de significancia: 0,05

Tabla 30

Correlación - Hipótesis específica 2

			Gestión de recursos humanos	Evaluación de riesgos
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	0,727*
		Sig. (bilateral)		0,003
		N	73	73
	Evaluación de riesgo	Coeficiente de correlación	0,727*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,003	
		N	73	73

* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: SPSS

Conclusión:

El resultado, indican que el valor $-p$ (0,003) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula H_0 , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que la Gestión de Recursos Humanos influye de manera significativa en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

4.4.2.3. Hipótesis específica 3

H_0 : hipótesis nula

No existe influencia significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

H_1 : Hipótesis alterna

Existe influencia significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

Nivel de significancia: 0,05

Tabla 30*Correlación - Hipótesis específica 3*

			Gestión de recursos humanos	Monitoreo y supervisión
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	0,817*
		Sig. (bilateral)		0,002
		N	73	73
	Monitoreo y supervisión	Coeficiente de correlación	0,817*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	
		N	73	73

*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: SPSS

Conclusión:

El resultado, indica que el valor – p (0,002) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula H_0 , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que existe influencia significativa entre la Gestión de Recursos Humanos y el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados estadísticos analizados, se encontró que la auditoria de desempeño influye en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017, debido a que permite corregir los procedimientos a través de las diferentes dimensiones de eficiencia, economía, transparencia y calidad; a través de los sistemas administrativos con fines que permiten efectuar las acciones preventivas y correctivas necesarios.

Así mismo en la pregunta efectuada sobre el cumplimiento normativo, el 30,1 % (22) indicaron que casi siempre, el 27,5 % (20) manifestaron que a veces, el 16,4 % (12) comentaron que siempre, el 13,7 % (10) indicaron que casi nunca y el 12,3 % (9) confirmaron que nunca; entendiéndose que falta difundir a través de la capacitación necesaria la normatividad vigente, para un adecuado cumplimiento de funciones. Referente a si se diseñan procedimientos para asegurar que el nivel de riesgo sea bajo; el 30,1 % (22) indicaron que a veces, el 21,9 % (16) manifestaron que casi nunca, el 19,3 % (14) comentaron que nunca, el

16,4 % (12) indicaron que casi siempre y el 12,3 % (9) confirmaron que siempre. Apreciándose que falta mejorar los procedimientos que permitan gestionar los riesgos de la empresa a fin de poder minimizarlos.

Respecto a si considera que se cuenta con trabajadores entrenados y motivados; el 30,1 % (22) indicaron que a veces, el 24,7 % (18) manifestaron que casi siempre, el 16,4 % (12) comentaron que siempre, el 15,1 % (11) indicaron que nunca y el 13,7 % (10) confirmaron que casi nunca. Observándose que falta mejorar la capacitación y motivación del personal a fin de que estos cumplan con las tareas asignadas de la mejor manera.

En lo que respecta a, si considera que se cuenta con profesionales que favorecen la productividad en la entidad; el 41,1 % (30) indicaron que a veces, el 27,4 % (20) manifestaron que casi siempre, el 15,1 % (11) comentaron que casi nunca, el 11 % (8) indicaron que siempre y el 5,5 % (4) confirmaron que nunca. Entendiéndose que aún falta mejorar el número de profesionales con las herramientas que permitan una mejor productividad y mayor rendimiento laboral en la entidad.

Así también Capcha (2016), en su tesis “Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia operativa de la dirección general de administración de la Universidad Nacional Autónoma Alto andina de Tarma, 2015”, concluyo que en la revisión de la normatividad y otros documentos emitidos por la Contraloría General de la Republica han permitido establecer las normas que involucran la auditoría de gestión entendida actualmente como auditoría de desempeño cuyo ámbito de aplicación es a nivel de entidades públicas nacional, regional y local, detallándose desde su planificación, ejecución e informe permitiendo clarificar conceptos, procedimientos, resultados para el manejo de información en relación con la eficiencia operativa.

También Mejía R. (2010), en su tesis “Modelo de Gestión y Control en los Programas de Electrificación FERUM de la empresa eléctrica EMELNORTE S.A”; en la que concluyo que EMELNORTE, no cuenta con un levantamiento e inventario técnico de las instalaciones del sistema de distribución de la empresa, lo que no ha permitido consolidar estudios de líneas primarias y secundarias mediante programas actualizados de flujos de potencia y pérdidas de potencia, energía, logrados a partir de una correcta elaboración de datos reales, situaciones por las cuales no se aplican medidas correctivas pertinentes en forma oportuna y eficiente;

deficiencias que ocasionan pérdidas por el uso ilícito de energía sobre las redes de distribución (hurto de energía) y otras formas de consumo ilegal de energía como son: Manipulación de Medidores, Acometidas adulteradas, entre otros problemas no atendidos ni superados; toda vez que las auditorías internas y externas no se realizan en el proceso, estas se ponen en evidencia una vez culminado el contrato, previa la recepción y entrega de garantías. La electrificación rural genera sustancialmente cambios en cuanto al desarrollo de actividades en la familia y comunidad, quienes tienen oportunidades de aprovechar de los recursos tecnológicos, los mismos que funcionan con energía y por tanto incluirlos en el desarrollo de actividades escolares, domésticas y fundamentalmente en el mejoramiento de la calidad de vida.

CONCLUSIONES

1. Se observa que la auditoría de desempeño influye en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017, entendiéndose que falta difundir a través de la capacitación necesaria la normatividad vigente, para un adecuado cumplimiento de funciones, falta actualizar las políticas internas que permitan un mejor desempeño por parte de los trabajadores de la entidad. (Según tablas N° 4, 5, 6, 7, 25, 26 y 27).
2. También se observa que la gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de directivas y normas en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, entendiéndose que falta elaborar procedimientos que permitan contar con personal idóneo con conocimiento de la normatividad vigente debiendo efectuar los correctivos necesarios. (Según Tablas N° 4, 5, 6, 7, 16, 17, 18 y 19).

3. Según las encuestas se observa que la gestión de recursos humanos influye en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, observando que falta mejorar los procedimientos que permitan gestionar los riesgos y minimizarlos, debiendo establecer los correctivos necesarios. (Según Tablas N° 8, 9, 10, 11, 20, 21, 22 y 23).

4. Se ha determinado que la gestión de recursos humanos influye en el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, observándose que falta mejorar la evaluación del personal de acuerdo a las funciones asignadas, que permitan desarrollar las acciones de prevención y monitoreo para un adecuado cumplimiento de las diferentes actividades a cargo de la entidad. (Según Tablas N° 12, 13, 14, 15, 24, 25, 26 y 27).

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia de Administración y Finanzas, en coordinación con la Oficina de recursos humanos, debe elaborar un plan de capacitación que permita al personal tener conocimiento de la normatividad vigente, para un adecuado cumplimiento de funciones, así como actualizar las políticas internas que permitan un mejor desempeño por parte de los trabajadores de la entidad.
2. La Gerencia de Administración y Finanzas, debe elaborar los procedimientos necesarios que permitan contar con personal idóneo que tenga el conocimiento necesario de la normatividad vigente debiendo efectuar los correctivos necesarios.
3. La Gerencia General, se debe implementar la mejora de los procedimientos que permitan gestionar los riesgos a fin de poder minimizarlos, estableciendo los correctivos necesarios de manera oportuna.

4. Se sugiere a la Gerencia de Administración y Finanzas, implementar la mejora de la evaluación del personal de acuerdo a las funciones asignadas, que permitan desarrollar las acciones de prevención y monitoreo para un adecuado cumplimiento de las diferentes actividades que se realizan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. (2^a ed.). Buenos Aires – Argentina: Garnica.
- Altamirano, E. M (2016). *Gestión de la calidad, ISO 9001. Importancia de la infraestructura de la calidad para nuestras empresas*.
- Ames, F. (2017). *Auditoría y evaluación al desempeño: características y similitudes*. México: Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.
- Aquino, J.; Vola, R.; Arecco, M.; Aquino, G. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Macchi. 2da Edición. Buenos Aires.
- Arens, A., Elder, R., y Beasley, M. (2007). *Auditoria: Un Enfoque Integral* (11 ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Arévalo, R. (2018). *Diagnóstico del control interno y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014*. Lima - Perú: Universidad Norbert Wiener.
- Arias, P. (2017). *Importancia de la gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería - caso de SMRL Lúcumá Dorada*. Lima – Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Ataucusi, J. (2016). *La gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria año 2015*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la Investigación*. México: Prentice Hall.
- Borrell, F (2004). *Como Trabajar en Equipo y crea relaciones de calidad con jefes y compañeros*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Bunk. G. P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA*, (p. 10) Cedefop.
- Cabezas, E. (2006): “*Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral*”.
- Cabrera, A., y Díaz, R. (2017). “*Propuesta de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia y gestión de las existencias en el Hospital Regional de la PNP Chiclayo en el periodo del 2016.*” Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Canevaro, N. (2004). *Auditoría Integral* (1 ed.), (p. 87). Lima: Editorial Escuela Nacional de Control.
- Capcha, k. (2016), *Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia operativa de la dirección general de administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2015* [Tesis de pregrado] Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Piura. Perú.
- Carrasco, D. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*, editorial

San Marcos, Lima.

Contraloría de Bogotá (2015) *Informe de auditoría de desempeño código 230 empresa generadora de energía – EMGESA S.A. ESP.*

Contraloría General de la República (2017) informe de Auditoría 760, “Auditoría de desempeño respecto a la preparación del Ministerio de Agricultura y Riego para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) – Meta 2.4”, “Sistemas Sostenibles de producción de alimentos y prácticas agrícolas resilientes, Lima.”

Contraloría General de la República (2017) informe 759, “Auditoría de desempeño a los servicios de diagnóstico, tratamiento y prevención secundaria de tuberculosis prestados por el Ministerio de la Salud en Lima Metropolitana”.

Chavez, L. (2018). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – Lima, 2017.* Perú: Universidad César Vallejo.

Chiavenato (2004). *Administración de recursos humanos.* Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* 5ª ed. Colombia: McGraw Hill.

Del Pozo, J. (2012). *Competencias profesionales: herramientas de evaluación* (p. 24). Narcea Ediciones.

Deming W. Edward .*Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis 1989* Ediciones Díaz de Santos S.A.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos (3ª ed.)*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.

Domingo, C. (13 de Junio de 2007). *Auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos de ESSALUD Perú*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/auditoria-de-gestion-en-el-area-de-recursos-humanos-de-essalud-peru/>.

Directiva N° 008-2016-CG/GROD. “Auditoria de Desempeño” y “Manual de Auditoria de Desempeño” Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG.

Fred, D. (2006). *Administración Estratégica*. México: Pearson Education.

García, D. (2010). *Metodología para la evaluación del sistema de control interno (SCI) en el ISMMM*. Edición electrónica gratuita.

Gómez, G. (2005). *Implementación de un Modelo de Auditoria de Proyectos para Ecopetrol S.A*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Gilmore, C.; Moraes, H. (2002). *Gerencia de la Calidad en Salud*. Gerencia en Salud. Escuela Nacional de Salud Pública, Ministerio de Salud Pública.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la*

- Investigación*. 5ª. Ed. McGraw-Hill. México, D.F.
- Heizer, J y Render, B (2001). *Dirección de la Producción – Decisiones Estratégicas Madrid 2001 Prentice Hall – Pearson educación*
- Juncos, S. (2008). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. México: Análisis de una Organización de Salud.
- Layme, E. (2015). *Evaluación de los componentes del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto*. Moquegua - Perú: Universidad José Carlos Mariátegui.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona, Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Edit. Gestión Barcelona.
- López C. (2001). *4 habilidades de comunicación para mejorar el servicio al cliente*, (p. 23).
- Lovelock, C. (2009). *“Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia – Integración de Calidad de Servicio y Productividad”*, 6ª Edición, Edit. Pearson Educación; México.
- Martines, V. (1998). *La Productividad Laboral*.
- Martínez, R. (2002). *El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima*, (p. 45). Austria: Hay Grou.

- Marx, Karl (1980). *El Capital, Siglo XXI editores*, España, Argentina, Tomo I/Vol.2, Cap. XV
- MEF. (2007). *Normas generales de control interno*. Auditoría Interna de la Nación.
- Mejía R. (2010), *Modelo de Gestión y Control en los Programas de Electrificación FERUM de la empresa eléctrica EMELNORTE S.A.* (Tesis de pregrado) Universidad Técnica del Norte Instituto de Postgrado.
- Méndez, C. (2002). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*, (3ª. ed.). Bogotá: Mc Graw hill.
- Muñoz, M. (2017). *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima, 2016*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo.
- Pardinas, F. (1998). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales* (32ª ed.). México.
- Pérez P. (2015), *Publicación sobre los 05 componentes del control interno*.
- Peters T. y Waterman R. (1982). *En busca de la excelencia*. Editorial Atlántida
- Porras, A. (2017). *La auditoría de desempeño y la toma de decisiones en el Área de Abastecimiento de la Dirección Regional de Salud del Callao, 2015*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo.

- Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo
- Rodriguez, A. (2017). *Auditoria de desempeño y su optimización en el proceso de contrataciones y adquisiciones del Hospital Hipólito – Unanue de Tacna en el 2015*. Tesis de Maestro en Contabilidad, Tributación y Auditoria, Universidad Privada de Tacna,
- Ruilova, D., y Sacasari, K. (2013). *Auditoria de gestión al grupo industrial Graiman CIA LTDA*. Cuenca - Ecuador: Universidad del Azuay.
- 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. Lambayeque. Perú.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* (2a ed.), (pp. 111-113). Caracas: Panapo.
- Sagi-Vela G. (2004). *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial.
- Santillana, J. (2013). *Auditoria interna*. (3°. ed.). . México DF: Pearson Educación.
- Sebastiani G. (2013), *La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de*

- adquisición del sector interior*. [Tesis de pregrado] Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú.
- Segovia, J. (2011). *Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía*, Datugourmet Cía. Ltda. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Spencer L.M, y Spencer (1993). *La Medición At Work Models For Superior Performance*.
- Suarez, B. (2015). *El nivel de calidad de servicio de un centro de idiomas aplicando el modelo SERVQUAL caso: Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao periodo 2011-2012*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tamayo, M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. 3ª edición. México, Limusa.
- Tamayo, M. (1999): *El Proceso de la Investigación Científica*, Editorial Limusa, México.
- Tito, H. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis de Doctor). Universidad Mayor de San Marcos.
- Toro, L. (2015), en su investigación sobre “*La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones Actuales*”, de la Universidad Militar Nueva Granada, para optar el título de Especialista de Alta

Gerencia.

Werther, W., y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6^a ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A

ANEXOS

ANEXO N° 1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

“INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A. TACNA, PERIODO 2017”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema principal</p> <p>Influye la auditoría de desempeño en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017.</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>a. ¿Cómo la Gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de directivas y normas en Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna?</p> <p>b. ¿De qué manera la Gestión de recursos humanos influye en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna?</p> <p>c. ¿Cómo la Gestión de recursos humanos influye en el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna?</p>	<p>Objetivo principal</p> <p>Establecer de qué manera influye la auditoría de desempeño en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Establecer cómo la Gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de directivas y normas en Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.</p> <p>b. Determinar de qué manera la Gestión de recursos humanos influye en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.</p> <p>c. Establecer cómo la Gestión de recursos humanos influye en el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.</p>	<p>Hipótesis Principal</p> <p>La auditoría de desempeño influye de manera significativa en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>a. Existe influencia significativa entre la Gestión de recursos humanos y en el cumplimiento de directivas y normas en Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.</p> <p>b. La Gestión de recursos humanos influye de manera significativa en la evaluación de riesgo de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.</p> <p>c. Existe influencia significativa entre la Gestión de recursos humanos y el monitoreo y supervisión de las operaciones administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna.</p>	<p>Variable Independiente (X): “Auditoría de desempeño”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Directivas y normas 2. Evaluación de riesgos 3. Monitoreo y supervisión <p>Variable Dependiente (Y): “Gestión de recursos Humanos”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento 2. Competencias 3. Trabajo en equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Tipo de investigación</u> Aplicada 2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental 3. <u>Nivel de investigación</u> Descriptiva y Explicativa 4. <u>Población</u> La población estará compuesta 73 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur SA. 5. <u>Muestra</u> Se tomara como muestra al 100% de la población por ser pequeña 6. <u>Técnicas</u> Observación, encuesta. 7. <u>Instrumento</u> Cuestionario

ANEXO N° 2 - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

“INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A. TACNA, PERIODO 2017”

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
INDEPENDIENTE: Auditoría de desempeño	Examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las Entidades Públicas con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. Mejora en la gestión pública para identificar y analizar sus principales causas desde las distintas dimensiones; a fin de formular recomendaciones que permitan su implementación mediante las acciones de mejora correspondientes Contraloría Pública.gob.pe.	Búsqueda de mejoras en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión para resultados y la rendición de cuentas. Determinar el logro de los objetivos y metas asociados a la entrega del bien o servicio público, así como los procesos críticos y factores que podrían estar limitándolos. Contraloría Pública. gob.pe.	1. Directivas y normas 2. Evaluación de riesgos 3. Monitoreo y supervisión	Categórica Ordinal
DEPENDIENTE: Gestión de Recursos Humanos	Contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. Y es una de las principales funciones de la empresa y es por eso que la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.	Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal y alcanzar los objetivos individuales relacionados al Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.	1. Planeamiento 2. Competencias 3. Trabajo en equipo	

ANEXO N° 3 - CUESTIONARIO VARIABLE INDEPENDIENTE

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información, para desarrollar el trabajo de investigación denominado “*Influencia de la auditoría de desempeño en la gestión de recursos humanos de la empresa de generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017*”, la información que usted proporcionará será utilizada solo con fines académicos y de investigación por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración.

Instrucciones: A continuación, se presenta 12 ítems, cada una de las proposiciones tienen cinco alternativas para responder de acuerdo a su apreciación. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente.

SIEMPRE (1) CASI SIEMPRE (2) ALGUNAS VECES (3) CASI NUNCA (4) NUNCA (5)

PREGUNTAS	VALORIZACIÓN				
	1	2	3	4	5
Variable Independiente: Auditoría de desempeño					
Directivas y normas					
1. ¿Considera que se viene cumpliendo con la normatividad de manera adecuada?					
2. ¿Se cuenta con políticas internas que permitan el cumplimiento apropiado de funciones?					
3. ¿Existe riesgos de incumplimiento de obligaciones externas e internas?					
4. ¿Se precisan políticas y determinan procedimientos en cumplimiento de disposiciones legales urgentes?					
Evaluación de riesgos					
5. ¿Se diseñan procedimientos para asegurar que el nivel de riesgo sea bajo?					
6. ¿Los riesgos se gestionan para prevenir y detectar errores?					
7. ¿Se cumple con los objetivos y metas de acuerdo a lo programado?					
8. ¿Se efectúa evaluaciones de riesgo inherente y de control para la toma de decisiones oportuna?					

Monitoreo y supervisión					
9. ¿Se efectúa la evaluación del personal y mejora en el cumplimiento de sus funciones?					
10. ¿Se registra y se da solución a las diferencias reportadas por el personal?					
11. ¿Existen lineamientos aprobados que permitan desarrollar acciones de prevención y monitoreo?					
12. ¿Se implementan medidas adecuadas para corregir deficiencias detectadas de manera oportuna?					

*Gracias por su
colaboración...*

ANEXO N° 4 - CUESTIONARIO VARIABLE DEPENDIENTE

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información, para desarrollar el trabajo de investigación denominado “*Influencia de la auditoría de desempeño en la gestión de recursos humanos de la empresa de generación Eléctrica del Sur S.A. Tacna, periodo 2017*”, la información que usted proporcionará será utilizada solo con fines académicos y de investigación por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración.

Instrucciones: A continuación, se presenta 12 ítems, cada una de las proposiciones tienen cinco alternativas para responder de acuerdo a su apreciación. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente.

SIEMPRE (1) CASI SIEMPRE (2) ALGUNAS VECES (3) CASI NUNCA (4) NUNCA (5)

PREGUNTAS	VALORIZACIÓN				
	1	2	3	4	5
a) Variable Dependiente: Gestión de recursos humanos					
Planeamiento					
1. ¿Considera que se cuenta con trabajadores entrenados y motivados?					
2. ¿Considera que brindar estímulo es mejor que decidirse castigar las debilidades del trabajador?					
3. ¿Considera que la autorrealización y la satisfacción del trabajador es adecuada?					
4. ¿Considera que se desarrolla y mantiene la calidad de vida de los trabajadores de la entidad?					
Competencias					
5. ¿Considera que se cuenta con profesionales que favorecen la productividad en la entidad?					
6. ¿Se identifican los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora?					
7. ¿Considera que existe una adecuada práctica de adiestramiento del personal?					
8. ¿Se contrata personal de experiencia para efectuar las acciones de control necesarias para la mejora de los procesos y cumplimiento de funciones?					

Trabajo en equipo					
9. ¿El trabajo en equipo permite mejorar la eficiencia y efectividad en la empresa?					
10. ¿Se establecen reglas que permiten tener claro el comportamiento y rol de los trabajadores?					
11. ¿Considera que existe colaboración entre los trabajadores de las diferentes áreas?					
12. ¿Considera que los buenos profesionales hacen buenos equipos de trabajo?					

*Gracias por su
colaboración...*

ANEXO N° 6 – CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL



D. GERENCIA COMERCIAL

XI. UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA COMERCIAL

23	Gerente Comercial	Gerente o equivalente	1
SUB TOTAL			1

XII. UNIDAD ORGÁNICA: DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

24	Jefe de Comercialización	Sub Gerente o Equivalente	1
25	Analista Comercial	Profesionales	1
SUB TOTAL			2

XIII. UNIDAD ORGÁNICA: DEPARTAMENTO DE CENTRO DE CONTROL

26	Jefe de Centro de Control	Sub Gerente o Equivalente	1
27/28	Analista de Centro de Control I	Profesionales	2
29/30	Analista de Centro de Control II	Técnicos y Administrativos	2
SUB TOTAL			5

TOTAL GERENCIA COMERCIAL			8
---------------------------------	--	--	----------

E. GERENCIA DE PROYECTOS Y OBRAS

XIV. UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE PROYECTOS Y OBRAS

23	Gerente de Proyectos y Obras	Gerente o equivalente	1
SUB TOTAL			1

XV. UNIDAD ORGÁNICA: DEPARTAMENTO DE OBRAS

31	Jefe de Obras	Sub Gerente o Equivalente	1
SUB TOTAL			1

XVI. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE ESTUDIOS

32	Supervisor de Estudios	Profesionales	1
SUB TOTAL			1

TOTAL GERENCIA DE PROYECTOS Y OBRAS			3
--	--	--	----------

F. GERENCIA DE PRODUCCIÓN

XVII. UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE PRODUCCIÓN

33	Gerente de Producción	Gerente o equivalente	1
34	Analista de Producción	Profesionales	1
SUB TOTAL			2

XVIII. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE SEGURIDAD Y GESTIÓN AMBIENTAL

35	Jefe de Seguridad y Gestión Ambiental	Otros funcionarios	1
SUB TOTAL			1

XIX. UNIDAD ORGÁNICA: DEPARTAMENTO DE GENERACIÓN TÉRMICA

36	Sub Gerente de Producción Térmica	Sub Gerente o Equivalente	1
37	Jefe de Operaciones y Mantenimiento de la C.T. Independencia	Otros funcionarios	1
38	Supervisor de Mantenimiento de la C.T. Independencia	Profesionales	1
39	Supervisor Administrativo de la C.T. Independencia	Profesionales	1
40/43	Operador de la C.T. Independencia	Técnicos y Administrativos	4
44/46	Técnico de Mantenimiento I de la C.T. Independencia	Técnicos y Administrativos	2
47/50	Técnico de Mantenimiento II de la C.T. Independencia	Técnicos y Administrativos	4
SUB TOTAL			14

XX. UNIDAD ORGÁNICA: DEPARTAMENTO DE GENERACIÓN HIDRÁULICA

51	Sub Gerente de Producción Hidráulica	Sub Gerente o Equivalente	1
52	Jefe de Operaciones y Mantenimiento de las CC.HH. Aricota	Otros funcionarios	1
53	Supervisor de Mantenimiento de las CC.HH. Aricota	Profesionales	1
54/55	Asistente de Operaciones	Técnicos y Administrativos	2
56	Supervisor Administrativo de las CC.HH. Aricota	Técnicos y Administrativos	1
57/60	Operador de las CC.HH. Aricota	Técnicos y Administrativos	4
61/68	Técnico de Mantenimiento I de las CC.HH. Aricota	Técnicos y Administrativos	8
69/70	Técnico de Mantenimiento II de las CC.HH. Aricota	Técnicos y Administrativos	2
71	Técnico en Líneas de Transmisión I de las CC.HH. Aricota	Técnicos y Administrativos	1
72/73	Técnico en Líneas de Transmisión II de las CC.HH. Aricota	Técnicos y Administrativos	2
SUB TOTAL			23

TOTAL GERENCIA DE PRODUCCIÓN			40
-------------------------------------	--	--	-----------

TOTAL CAP			73
------------------	--	--	-----------



CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL - CAP - EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A. APROBADO POR ACUERDO DE DIRECTORIO N° 054-2017/S.D. 549-2017			
N° ORDEN	CARGO	CATEGORÍA	NÚMERO DE PUESTOS
A. ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL			
I. UNIDAD ORGÁNICA: ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL			
1	Jefe del Órgano de Control Institucional	Gerente o equivalente	1
SUB TOTAL			1
TOTAL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL			1
B. GERENCIA GENERAL			
II. UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA GENERAL			
2	Gerente General	Gerente General	1
3	Asistente de Gerencia	Otros funcionarios	1
4	Auxiliar de Trámite Documentario y Archivo	Técnicos y Administrativos	1
SUB TOTAL			3
III. UNIDAD ORGÁNICA: DEPARTAMENTO DE ASESORÍA LEGAL			
5	Jefe de Asesoría Legal	Sub Gerente o Equivalente	1
SUB TOTAL			1
IV. UNIDAD ORGÁNICA: DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN			
6	Jefe de Planeamiento y Control de Gestión	Sub Gerente o Equivalente	1
7	Supervisor de Planeamiento y Control de Gestión	Profesionales	1
8	Coordinador de Calidad y Procesos	Profesionales	1
SUB TOTAL			3
TOTAL GERENCIA GENERAL			7
C. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
V. UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
9	Gerente de Administración y Finanzas	Gerente o equivalente	1
SUB TOTAL			1
VI. UNIDAD ORGÁNICA: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD			
10	Contador General	Sub Gerente o Equivalente	1
11	Analista de Contabilidad	Profesionales	1
12	Analista de Costos y Activo Fijo	Profesionales	1
13	Tesorero	Profesionales	1
SUB TOTAL			4
VII. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES			
14	Jefe de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Otros funcionarios	1
15	Analista de Tecnologías de Información	Profesionales	1
SUB TOTAL			2
VIII. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE LOGÍSTICA			
16	Jefe de Logística	Otros funcionarios	1
17	Auxiliar de Contrataciones	Técnicos y Administrativos	1
18	Auxiliar de Servicios Generales	Técnicos y Administrativos	1
19	Auxiliar de Almacenes y Control Patrimonial	Técnicos y Administrativos	1
SUB TOTAL			4
IX. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE PERSONAL			
20	Jefe de Personal	Otros funcionarios	1
21	Analista de Personal	Profesionales	1
SUB TOTAL			2
X. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE PRESUPUESTO			
22	Jefe de Presupuesto	Otros funcionarios	1
SUB TOTAL			1
TOTAL GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			14



**ANEXO N° 7: PLAN DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL
SUR S.A.**

1. IMPORTANCIA

El plan de mejora busca generar un cambio organizacional de la Gestión de Recursos Humanos y así mejorar notablemente el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A., llegando a mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, sus habilidades, conocimientos y capacidades, combinando sus talentos en diferentes áreas y a la vez también descubriendo nuevos talentos en lo profesional como en lo personal.

A raíz del presente plan de mejora se notará un cambio en la gestión de recursos humanos y su desempeño laboral; en todas sus gerencias y oficinas, se logrará que sea más eficiente y eficaz; de esta manera el beneficio es mutuo para el personal como para la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Generar un cambio cultural y organizacional en el logro de objetivos y metas institucionales mediante el desarrollo del talento humano de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A, con el fortalecimiento de los equipos de trabajo y la relación sistémica de

las actividades de la gestión de recursos humanos, dando énfasis al elemento más importante de la institución el talento humano.

2.2. Objetivos específicos

- A. Lograr el desarrollo del talento humano, implementando políticas que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.
- B. Fortalecer los conocimientos, destrezas, valores, actitudes y aptitudes conforme a los requerimientos de calidad esperados en los resultados de gestión de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.
- C. Obtener un mejor clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

3. PLAN DE MEJORA

Tabla 1:

Plan de mejora en la gestión de recursos humanos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	DESARROLLO
1. Lograr el desarrollo del talento humano, implementando políticas que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.	Direccionamiento estratégico del desarrollo humano integral por medio de: a. Planes b. Programas c. Tablas, cronogramas, estadísticas, matrices, entre otros.	a. Analizar la normatividad vigente de personal y verificar si los procedimientos necesitan ser actualizados. b. Monitorear la aplicación de las políticas emitidas.	Actualizar los procedimientos con la normatividad vigente para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Orientar el desarrollo humano del personal mediante la incorporación de políticas unificadas para la vinculación, evaluación, desarrollo de competencias, bienestar, estímulos y compensaciones del personal.
2. Fortalecer los conocimientos, destrezas, valores, actitudes y aptitudes conforme a los requerimientos de calidad esperados en los resultados de gestión de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.	a. Diseñar un plan de capacitación por área. b. Capacitación cruzada c. Capacitación interna d. Capacitación externa	a. Sensibilización b. Detección de necesidades de capacitación por áreas. c. Inducción, reinducción	Desarrollar metodológicamente el modelo que permita caracterizar la capacidad laboral del personal y poder desempeñarse en diferentes contextos, y para responder a los requerimientos de calidad. Desarrollar capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional.
3. Obtener un mejor clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.	a. Programas de bienestar e incentivos.	a. Detección de necesidades. b. Proyección de Cronograma de actividades de conformidad a las necesidades (se incluye actividades de Clima Laboral).	Establecer las relaciones entre los funcionarios, servidores y la Entidad, teniendo en cuenta las políticas y prácticas de personal, (Clima Laboral, Bienestar Social e incentivos).

Fuente: Elaboración Propia.

4. DESARROLLO

4.1. Desarrollo del talento humano

Es un proceso de cambio y evolución que se producen a nivel interno de las personas. Para lograr el perfeccionamiento, se debe renovar el cambio de mentalidad de actitudes, la aceptación de compromisos personales para proyectar un nuevo comportamiento, así como los compromisos del equipo que refuercen el cambio. El desarrollo del talento humano se manifiesta en las interrelaciones con los demás compañeros de trabajo, jefes y población en general usuarias de los servicios (García et al. 2011).

Las acciones a desarrollar con respecto al desarrollo del talento humano en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. son las siguientes:

- a. Se deberá revisar, analizar y actualizar, los procedimientos, de la oficina de recursos humanos, según la normatividad vigente, basado en competencias y desarrollo de habilidades personales y sociales.
 - AP-PRO-01 Requerimiento, reclutamiento y selección de personal.
 - AP-PRO-02 Contratación de personal
 - AP-PRO-03 Inducción de personal
 - AP-PRO-04 Autorización para compensación o pago de trabajos en horas extras.
 - AP-PRO-05 Solicitud de vacaciones, y permisos
 - AP-PRO-06 Elaboración de planillas de pago de personal
 - AP-PRO-07 Capacitación de personal
 - AP-PRO-08 Evaluación del desempeño del personal

- b. Monitorear la aplicación de las políticas emitidas y procedimientos establecidos.

Mediante el monitoreo se busca garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, que tienen una vinculación directa con el desarrollo del talento humano y realizar la evaluación del desempeño del personal.

4.2. Fortalecimiento de los conocimientos

Es el proceso mediante el cual, se desarrolla la capacidad de los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades. Incrementan sus habilidades para realizar funciones esenciales, resolver problemas, definir y lograr objetivos, entender y responder a sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de manera sostenible (García et al. 2011).

En este contexto, se plantea un plan de capacitación por área específica, que contribuirá al fortalecimiento de conocimientos y reforzar las competencias de los colaboradores de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.; a través de capacitaciones formales que responda fundamentalmente a las necesidades reales de la institución en función del crecimiento personal, laboral, el mejoramiento del servicio prestado y el Sistema de Gestión de Calidad.

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A.

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. en adelante EGESUR, es una Empresa Estatal de Derecho Privado. El objeto principal es dedicarse a las actividades propias de la generación eléctrica para su comercialización dentro de su área de concesión y del sistema interconectado nacional, EGESUR, posee una potencia instalada de 62,36 MW, de la cual 35,7 MW son generación hidráulica y 26,66 MW de generación térmica.

II. JUSTIFICACION

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y por otro, un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la

implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

III. ALCANCE

El alcance del fortalecimiento de los conocimientos incluye a todos los colaboradores de la Sede Central y las sucursales que integran la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia, de los propios colaboradores, identificados en las fichas de desempeño laboral; así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

5.1. Objetivo General

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus funciones, en los cargos actuales y para otros puestos que el colaborador puede ser considerado.

5.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

VI. METAS

Capacitar al 100% de los Gerentes, Subgerentes, Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Administrativos de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de talleres, seminarios, presentación de casos casuísticos.
- Capacitación cruzada.
- Capacitación interna
- Capacitación externa

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

8.1. Tipos de capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Capacitación Preventiva: Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa.

8.2. Modalidades de capacitación

Los tipos de capacitación enunciados se desarrollaran a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico - tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

8.3. Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño en un área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Orientado al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con ésta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad del recurso humano, para ello se está considerando lo siguiente:

Tabla 2:

Temas de Capacitación por área específica

GERENCIAS	OFICINAS	TEMAS DE CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES
GERENCIA GENERAL	Oficina de Asesoría Legal	Comunicación Efectiva, liderazgo y dirección Legislación laboral Normatividad del sector eléctrico Ley de contrataciones del estado Sistema nacional de control	Jefaturas Todo el personal
	Oficina de Planeamiento y Control de Gestión	Código del buen gobierno corporativo Sistema integrado de gestión planeamiento estratégico indicadores de gestión gestión de riesgos empresariales gestión por procesos sistema de control interno	Todo el personal
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	Oficina de Personal	Comunicación Efectiva, liderazgo y dirección legislación laboral gestión de recursos humanos Trabajo en Equipo Atención al Usuario Interno y Externo	Jefaturas Todo el personal
	Oficina de logística	Ley de contrataciones del estado (OSCE) Gestión de logística Control y supervisión de almacenes Administración y manejo de almacenes	Todo el personal
	Oficina de Tecnologías de la Información	Sistema integrado de información (ERP) Buenas practicas TIC'S (ITIL, PMI, COBIT) Base de Datos (SQL Server) Normas técnicas de redes y comunicaciones.	Todo Personal
	Oficina de Contabilidad	Normas internacionales de información financiera NIIF y NIC Legislación tributaria y laboral Ley de contrataciones del estado Normatividad del sector eléctrico Control de activos	Todo el personal
	Oficina de Presupuesto	Costos y presupuestos Indicadores presupuestales Gestión estratégica y financiera	Todo el personal

GERENCIAS	OFICINAS	TEMAS DE CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	
GERENCIA DE PRODUCCIÓN	Producción Hidráulica	Comunicación Efectiva, liderazgo y dirección	Jefaturas	
		Gestión de operaciones y mantenimiento Normatividad del sector eléctrico Sistemas hidráulico y turbinas hidráulico Gestión de seguridad y medio ambiente Instrumentación y automatización	Todo personal	el
	Producción Térmica	Gestión de operaciones y mantenimiento Normatividad del sector eléctrico Mantenimiento motores de combustión Sistema eléctrico neumático	Todo personal	el
	Oficina de Seguridad y Gestión Ambiental	Sistema de gestión ambiental Legislación ambiental de seguridad y salud ocupacional Gestión de riesgos de seguridad y salud en el trabajo	Todo personal	el
GERENCIA COMERCIAL	Oficina de Comercialización	Comunicación Efectiva, liderazgo y dirección Normatividad del sector eléctrico Normas técnicas de calidad del sector eléctrico Regulación del mercado eléctrico Gestión de costos Normatividad del sector hidrocarburos - Gas Natural.	Todo personal	el
		Oficina de Centro de Control	Sistema eléctrico de potencias Normatividad del sector eléctrico Normatividad del sector hidrocarburos - Gas Natural.	Todo personal
GERENCIA DE PROYECTOS Y OBRAS	Oficina de Proyectos	Comunicación Efectiva, liderazgo y dirección Normatividad del sector eléctrico Sistema nacional de inversión pública Gestión de proyectos Ley de concesiones eléctricas Ley de contrataciones del estado	Todo personal	el

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Clima Organizacional

Se refiere a las características del ambiente de trabajo, éstas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusión en el comportamiento laboral (García et al. 2011).

Es de suma importancia prestar mucha atención al clima organizacional de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. ya que esto ayudara a aumentar el rendimiento de los empleados y que estén identificados e integrados con la empresa. Obtener un mejor clima organizacional en la entidad, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal, por medio de las siguientes actividades.

a. Difundir la misión, visión, valores, objetivos y metas.

- Realizando reuniones en forma general con el propósito de comunicar la misión, visión, valores, objetivos y metas, así como las estrategias a desarrollar mensualmente, para medir los indicadores de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.
- Realizando publicaciones en el periódico mural de la organización y en cada oficina.

b. Fomentar un clima laboral saludable

- Realizar reuniones mensuales para solucionar conflictos internos que ayuden a la discusión y toma de decisiones.

- Efectuar reuniones para el manejo de estrés laboral:
- Desarrollar terapias anti estrés dentro de la organización, con el fin de mejorar las condiciones de trabajo y prevenir problemas de estrés en el personal.

c. Programas de bienestar

- Implementar un programa de beneficios que establezcan bondades que pueda proporcionar al personal seguridad social.
- Fomentar un sistema de incentivos y/o beneficios para los trabajadores que garantice la motivación y el rendimiento del personal.
- Sistema de recompensa justa: Los propios empleados se encargarán de elegir a los mejores empleados quienes serán recompensados con un día libre, también el reconocimiento público en la organización.
- Satisfacción con el sistema de promociones, méritos y ascensos: se realizará ascensos al personal que se desempeñe mejor laboralmente.

d. Cultura de colaboración

- Brindar confianza al personal, realizando reuniones que incluyan a todos los colaboradores, donde las opiniones, comentarios y quejas de los empleados se tomen en cuenta; Esto, generará entusiasmo en el personal,

llevará a la contribución de ideas que ayudará a mejorar el desempeño en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

e. Tiempo de calidad

- Respetar los horarios, planificar los objetivos y delimitar las tareas de cada uno de los colaboradores. "La felicidad tiene muchas vertientes, pero para un trabajador, tener una vida de calidad, involucra tener tiempo para pasar con la familia y para realizar asuntos personales. Una empresa debe preocuparse para que sus trabajadores tengan tiempo para hacerlo".

f. Mejorar las relaciones interpersonales

- Convivencias laborales por festividades entre empleados de cada área.
- Realizando actividades culturales y deportivas entre empleados.
- Jornadas de integración de personal y familiar (actividades en centros recreativos, paseos y otros).
- Celebración de cumpleaños: Se realizará reuniones y enviará felicitaciones a través de documentos y la entrega de un presente de parte de toda la organización.