

**Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco**

**Escuela de Posgrado**

**Maestría en Contabilidad Mención Auditoría**



**TESIS**

---

**“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN  
DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL DE  
QUILLABAMBA, PERIODO 2012 - 2013”**

---

Tesis presentada por:

**Bach. Ana Milagros Juárez Mamani**

Para optar al Grado Académico de:

**Maestro en Contabilidad Mención en  
Auditoría**

Asesor:

**Mgt. CPC. Clever Abelardo Montalvo  
Loaiza**

Cusco-Perú

2019

## RESUMEN

El liderazgo en la Gestión del área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba descansa en una completa estructura de relaciones formales que vinculan a las dependencias entre sí, este cúmulo de factores son motivo de examen sistemático por parte de la Auditoría de Gestión; la misma que se encamina a contribuir a la gestión de dicha entidad. En tal orientación se planteó efectuar el trabajo de investigación bajo el contexto de un enfoque moderno de la Auditoría de Gestión, en adelante denominada Auditoría del desempeño de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 122-2016 GG, aprobado el 04 de Mayo del 2016, disposición de obligatorio cumplimiento para el ejercicio del control gubernamental, que adoptó un nuevo enfoque de control que busca contribuir a la mejora de la gestión pública y a la creación de valor para la ciudadanía, considerándose a la auditoría de desempeño como un tipo de servicio de control posterior, dejándose sin efecto, entre otras, las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 162-95- CG y sus modificatorias.

Es bajo tal argumento que la presente investigación establece que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El diseño de la investigación en nuestra opinión garantiza la rigurosidad metodológica del desarrollo de la investigación; y por ende el logro de sus objetivos planteados y la demostración de la hipótesis.

### ***Palabras Claves***

*Auditoría de Gestión, Auditoría de Desempeño, Liderazgo, Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos.*

## ABSTRACT

The leadership in the Human Resources area of the Quillabamba Hospital rests on a complete structure of formal relationships that link the dependencies among themselves, this accumulation of factors is reason for systematic examination by the Management Audit; the same that is directed to contribute to the management of said entity.

In such orientation, it was proposed to carry out the research work in the context of a modern approach to the Management Audit, hereinafter referred to as Performance Audit according to the Comptroller's Resolution N°. 122-2016 GG, approved on May 04, 2016, mandatory compliance provision for the exercise of government control, which adopted a new control approach that seeks to contribute to the improvement of public management and the creation of value for citizenship, considering the performance audit as a type of service Subsequent control, leaving without effect, among others, the Government Auditing Standards - NAGU, approved by Resolution of Comptroller N°. 162-95-CG and its amendments.

It is under such argument that the present investigation establishes that governmental control consists in the supervision, surveillance and verification of the acts and results of public management, in attention to the degree of efficiency, effectiveness, transparency and economy in the use and destiny of the State resources and assets, as well as compliance with legal norms and policy guidelines and action plans, evaluating management, management and control systems, with the aim of improving them through the adoption of preventive and corrective actions relevant.

The design of the research in our opinion guarantees the methodological rigor of the research development; and therefore the achievement of its stated objectives and the demonstration of the hypothesis.

### **Keywords**

*Management Audit, Performance Audit, Leadership, Human Resources, Human Resources Management*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación intitulado *“La Auditoria de Gestión y el Liderazgo en la Gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba Periodo 2012-2013”* tiene como principal motivo responder las interrogantes materia del proyecto que serán respondidas a la culminación del mismo: ¿En qué medida la Auditoria de Gestión influye en el liderazgo de la Gestión del área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba período 2012-2013?

La aplicación de la auditoria de gestión en la gestión del área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba, por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades del personal en relación al cumplimiento de objetivos y metas (objetividad) y la correcta asignación y utilización de los recursos humanos (eficiencia y economía) y como la Auditoria de Gestión influye significativamente en el Liderazgo de la Gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba.

En la actualidad los niveles de contribución de la auditoria de gestión en el Hospital Quillabamba son bajos; pero al lograrse los objetivos de la presente investigación estos se convertirán en vitales para el desarrollo de esta institución. En tal sentido, consideramos que el presente proyecto ha de contribuir en la praxis a mejorar sustancialmente los niveles de satisfacción de los usuarios del Hospital Quillabamba. Los objetivos planteados son los siguientes objetivos: 1.- Determinar la influencia de la Auditoria de Gestión en el liderazgo de la Gestión del área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba período 2012-2013 2.- Medir las fases del liderazgo en la gestión de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba. 3.- Proponer un modelo para evaluar las fases del proceso de auditoría de gestión. En cuanto a la metodología utilizada en la etapa de planificación se dispuso del tipo Correlacional, pues tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre las dos variables con el diseño de investigación “Cuasi-experimental - Transversal” y su nivel de investigación es descriptivo; sin embargo, al no haber identificado la no realización de la Auditoria de Gestión en el Hospital Quillabamba durante la etapa de ejecución, el diseño cambio a “No Experimental”. Por lo cual, el objetivo principal planteado en la presente investigación no se logró comprobar.

ANA MILAGROS JÚAREZ MAMANI

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por darme la oportunidad de vivir y  
estar conmigo en cada paso que doy por  
fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y  
por haber puesto en mi camino a aquellas  
personas que han sido mi soporte y compañía  
durante el período de estudio.*

ANA MILAGROS JUAREZ MAMANI.

## **AGRADECIMIENTO**

*A mis amados Padres, por ser los impulsores  
de mi formación profesional.*

*A todos quienes me rodean por su permanente  
apoyo.*

**ANA MILAGROS JÚAREZ MAMANI**

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT .....	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.3.1. Justificación teórica.....	2
1.3.2. Justificación practica.....	3
1.3.3. Justificación metodológica.....	3
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.4.1. Objetivo general .....	3
1.4.2. Objetivos específicos .....	3
CAPÍTULO II.....	4
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	4
2.1. BASES TEÓRICAS.....	4
2.1.1. Gestión.....	4
2.1.2. Auditoría.....	4
2.1.2.1. <i>Objetivos de la Auditoría</i> .....	4
2.1.3. Auditoría de Gestión.....	4
2.1.3.1. <i>Propósitos de la Auditoría de Gestión</i> .....	5
2.1.3.2. <i>Objetivos de la Auditoría de Gestión</i> .....	5
2.1.3.3. <i>Elementos de la Auditoría de Gestión</i> .....	6
2.1.3.4. <i>Clasificación de Auditoria</i> .....	6
2.1.3.5. <i>Fases de la Auditoría de Gestión</i> .....	7

2.1.3.6. <i>Funciones de la Auditoría de Gestión</i> .....	8
2.1.4.Liderazgo.....	8
2.1.4.1. <i>Elementos del liderazgo</i> .....	8
2.1.4.2. <i>Teorías del estilo de liderazgo</i> .....	9
2.1.4.3. <i>Dimensiones del liderazgo</i> .....	10
2.1.5.Gestión del Recurso Humano .....	10
2.1.5.1. <i>La gestión de los Recursos Humanos por las organizaciones</i> .....	10
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	11
2.2.1.Auditoría de Gestión.....	11
2.2.2.Liderazgo.....	12
2.2.3.Recursos Humanos.....	12
2.2.4.Gestión de Recursos Humanos .....	12
2.2.5.Talento Humano .....	12
2.3. ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN (ESTADO DEL ARTE).....	12
CAPÍTULO III .....	15
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	15
3.1. HIPÓTESIS .....	15
3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES .....	15
3.2.1.Variable independiente.....	15
3.2.2.Variable dependiente .....	15
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE .....	16
3.3.1. Variables Independientes .....	16
3.3.2.Variable Dependiente .....	17
CAPÍTULO IV .....	18
METODOLOGÍA.....	18
4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA.....	18
4.2. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	18
4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS .....	18
4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	18
4.5. TAMAÑO DE MUESTRA .....	19
4.6. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA.....	19
4.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	19
4.7.1.Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	19



4.7.2. Técnica demostración de la verdad o falsedad de las hipótesis .....	19
CAPÍTULO V .....	21
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	21
5.1. SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORIA .....	21
5.1.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados .....	21
5.2. EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL DE QUILLABAMBA, APLICANDO PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE GESTIÓN .....	36
5.3. PRUEBA DE HIPOTESIS .....	49
5.4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	49
5.4.1. Hipótesis General .....	49
5.4.2. Hipótesis Específicas .....	49
5.5. PROPUESTA DE PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL QUILLABAMBA .....	50
CONCLUSIONES .....	52
RECOMENDACIONES .....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de trabajadores encuestados .....	21
Tabla 2. Pregunta N°1 .....	21
Tabla 3. Pregunta N°2 .....	22
Tabla 4. Pregunta N°3 .....	23
Tabla 5. Pregunta N°4 .....	24
Tabla 6. Pregunta N°5 .....	25
Tabla 7. Pregunta N°6 .....	26
Tabla 8. Pregunta N°7 .....	27
Tabla 9. Pregunta N°8 .....	28
Tabla 10. Pregunta N°9 .....	29
Tabla 11. Pregunta N°10 .....	30
Tabla 12. Pregunta N°11 .....	31
Tabla 13. Pregunta N°12 .....	32
Tabla 14. Pregunta N°13 .....	33
Tabla 15. Pregunta N°14 .....	34
Tabla 16. Pregunta N°15 .....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico de pastel pregunta N°1 .....	22
Figura 2. Gráfico de pastel pregunta N°2 .....	23
Figura 3. Gráfico de pastel pregunta N°3 .....	24
Figura 4. Gráfico de pastel pregunta N°4 .....	25
Figura 5. Gráfico de pastel pregunta N°5 .....	26
Figura 6. Gráfico de pastel pregunta N°6 .....	27
Figura 7. Gráfico de pastel pregunta N°7 .....	28
Figura 8. Gráfico de pastel pregunta N°8 .....	29
Figura 9. Gráfico de pastel pregunta N°9 .....	30
Figura 10. Gráfico de pastel pregunta N°10 .....	31
Figura 11. Gráfico de pastel pregunta N°11 .....	32
Figura 12. Gráfico de pastel pregunta N°12 .....	33
Figura 13. Gráfico de pastel pregunta N°13 .....	34
Figura 14. Gráfico de pastel pregunta N°14 .....	35
Figura 15. Gráfico de pastel pregunta N°15 .....	36

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El liderazgo en la gestión del área de recursos humanos del Hospital Quillabamba descansa en una compleja estructura de relaciones formales que vinculan a las dependencias entre sí, quienes para el cumplimiento de sus objetivos interactúan a todo nivel en la entidad y pese a ello se presentan problemas en el reclutamiento, administración y desempeño de este importante recurso.

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

La obligación de rendir cuenta de la gestión, por su propia naturaleza, es un problema para los funcionarios lo que genera una mayor demanda de información sobre los diversos aspectos que involucra la gestión de los recursos humanos. Ello es importante, dado que el Congreso de la República, las autoridades y funcionarios públicos y el público en general, necesitan conocer, si los recursos humanos que administra la institución se gestionan correctamente y también si están cumpliéndose los fines para los cuales fueron nombrados o contratados y si tales fines, se logran con efectividad, eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

En tal sentido, la investigación se plantea proponer un modelo de efectuar el seguimiento al levantamiento de observaciones e implementación de recomendaciones de la auditoría de gestión en el área de recursos humanos del Hospital Quillabamba.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Se presentan seguidamente las interrogantes materia del proyecto que serán respondidas a la culminación del mismo.

### **a) Problema General**

¿En qué medida la Auditoría de Gestión influye en el liderazgo de la Gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba, Periodo 2012-2013?

### **b) Problemas específicos**

¿En qué medida las fases del proceso de auditoría de gestión evalúan el liderazgo de la gestión del área de Recursos humanos del Hospital Quillabamba Periodo 2012-2013?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El Hospital Quillabamba hasta el momento ejerce sus actividades con un liderazgo tímido en la gestión sostenible en el área de Recursos Humanos que le permita desarrollar sus funciones de manera adecuada y de esta manera poder satisfacer las necesidades de sus usuarios.

La investigación propone establecer un modelo de seguimiento efectivo al levantamiento de observaciones e implementación de las recomendaciones provenientes de la auditoría de gestión. Con ello, indudablemente se mejorarán los índices de satisfacción de los usuarios del Hospital Quillabamba.

### **1.3.1. Justificación teórica**

La aplicación de la auditoría de gestión en la gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba, por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades del personal en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y la correcta asignación y utilización de los recursos humanos (eficiencia y economía). Es por ello, que la investigación adquiere relevancia teórica sustancial, ya que, busca mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios del Hospital Quillabamba; asimismo pretende hacer de la auditoría operativa un instrumento de contribución real al mejoramiento de los servicios que presta esta institución.

### **1.3.2. Justificación practica**

En la actualidad los niveles de contribución de la auditoría de gestión en el Hospital Quillabamba son bajos; pero al lograrse los objetivos de la presente investigación estos se convertirán indispensables para el desarrollo de la institución. En tal sentido, la investigación contribuirá en la praxis a mejorar sustancialmente los niveles de satisfacción de los usuarios del Hospital Quillabamba.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Las propias características y naturaleza de la investigación justifican el diseño metodológico a ser utilizado; pues, los métodos, procedimientos y técnicas aplicadas servirán de base para una adecuada gestión del área materia de investigación y servirán de base y consulta para futuros trabajos de investigación.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación nos planteamos los siguientes objetivos:

### **1.4.1. Objetivo general**

Medir la influencia de la Auditoria de Gestión en el liderazgo de la gestión del área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba período 2012-2013.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Medir la evaluación del liderazgo en la gestión del área de recursos humanos del Hospital Quillabamba.
- Proponer un modelo para efectuarla Auditoria de Gestión para evaluar el liderazgo en el área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. BASES TEÓRICAS

##### 2.1.1. Gestión

“Es la acción de administrar o gestionar algo. Administrar es dirigir, gobernar u organizar una situación. Gestionar es la forma de hacer posible un cumplimiento de una operación comercial” (Chiavenato, 2007, pág. 46).

##### 2.1.2. Auditoría

De (Correa, 2009) considera que:

Es un examen objetivo, sistemático realizado por un profesional independiente de operaciones financieras o administrativas de una entidad, efectuado con posterioridad a su ejecución, como servicio a los órganos de gobierno para una adecuada utilización de fondos de los accionistas o propietarios las entidades privadas, se realiza por un profesional independiente de la entidad evaluada cuyo al propósito es emitir una opinión que adecuada con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. (p. 07)

##### 2.1.2.1. *Objetivos de la Auditoría*

Según (Maldonado, 2006):

Los objetivos de una auditoria son los siguientes: Determinar cómo se encuentra la empresa, Verificar si existe objetivos y planes dentro de la empresa; Constar la existencia de políticas y normas en la empresa y el cumplimiento, Verificar con la confiabilidad de la información brindada por gerencia, Constar la existencia de procedimientos que mejoren el trabajo de la empresa y revisar el uso adecuado de los recursos dentro de la empresa. (p.35)

##### 2.1.3. Auditoría de Gestión

Según (Blanco, 2012) define:

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa en una entidad por un

profesional externo e Independiente, cuyo propósito es examinar la eficacia de la gestión en relación a los objetivos generales, su eficiencia como organización, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir una recomendación sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (p.403)

Una auditoria de gestión es un examen independiente, objetivo y fiable de si las iniciativas, sistemas operaciones programas, actividades u organizaciones, funcionan con arreglo a los principios de economía, eficiencia y eficacia, para encontrar un margen de mejora. (Manual de auditoria de gestión, 2017)

La auditoría de Gestión es un herramienta gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea más efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlo. (Correa, 2009)

#### ***2.1.3.1. Propósitos de la Auditoría de Gestión***

Refieren (Jiménez & Ortega, 2010) que los propósitos son:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

#### ***2.1.3.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión***

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del



patrimonio público.

- Satisfacer las necesidades de la población.

### **2.1.3.3. Elementos de la Auditoría de Gestión**

El manual de Auditoría de Gestión (2001) explica que:

“La gestión administrativa requiere de la planificación estratégica y parámetros e indicadores de gestión, en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas para demostrar su gestión y sus resultados, en cuanto a las cinco (ES) como son:”

- Economía. “Determina si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles.”
- Eficiencia. “Relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. El objetivo es incrementar la productividad.”
- Eficacia. “Grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.
- Ética. “Se refiere a la responsabilidad del mismo para con el público, hacia los clientes y colegas y los niveles de conducta máximos y mínimos que debe poseer.”
- Ecología. “Relacionado a su ambiente con (sustancias químicas y factores físicos.”

### **2.1.3.4. Clasificación de Auditoría**

#### **a. Auditoría externa**

(Gómez, 2009), señala:

“Es realizado por un contador público que no está ligado con la misma entidad, consiste en un examen crítico, sistemático, objetivo y detallado de los estados financieros, mediante la aplicación de unos procedimientos, lo cual su objetivo primordial es expresar una opinión sobre la razonabilidad de dichos estados, para tomar medidas de mejora la entidad” (p.7).

#### **b. Auditoría interna**

(De La Peña, 2006), refiere:

“Actividad llevada a cabo por profesionales que ejercen dentro de la empresa, o un departamento bajo dependencia de la máxima autoridad

dirigida a examinar y evaluar sus actividades” (p.5).

### **2.1.3.5. Fases de la Auditoría de Gestión**

(Correa, 2009) explica que:

Para llevarse a cabo el proceso de una auditoría de gestión es fundamental tres etapas como son: planeación, ejecución e informe. (p.30)

#### **a. Planeación**

(Fernández, 2006) refiere que:

“Es la primera etapa donde surgen las ideas y se decide el trabajo que se va a realizar, se define el desarrollo de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo sugerido para el desarrollo de cada una de sus etapas”.

“Tiene por objetivo la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y su consecuencia inmediata, la selección de los procedimientos particulares a ejecutar. Esto se verá reflejando en un memorando de planificación que documenta las consideraciones analizadas durante toda la etapa, como asimismo los respectivos programas detallados de trabajo que indican de qué forma, en qué momento y con qué alcance se ejecutarán los procedimientos seleccionados.” (Slosse, 2004)

#### **b. Ejecución**

(Correa, 2009) explica que:

El examen de una auditoría inicia con la ejecución de los programas para recopilar la información de las áreas estudiadas, es donde se aplican las técnicas de investigación, para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos, a fin de obtener una descripción lo más detallada y precisa posible del área a auditar. (p.34)

(Slosse, 2004) da entender que: se realizan todas las pruebas alternativas que deben efectuarse reemplazando o complementando a las originales en la etapa de planificación. (p.26)

### **c. Informe**

(Correa, 2009) explican que:

La última etapa del proceso de auditoría de gestión, donde se emite la opinión del auditor, bajo pruebas de evidencias, para ver las áreas afectadas en la organización.

#### **2.1.3.6. Funciones de la Auditoría de Gestión**

Para (Correa, 2009) las funciones de la auditoría de gestión son las siguientes:

- Facilitar el conocimiento de la economía de la organización
- Apoyar en la mejora de la toma de decisiones
- Prever el futuro de la información
- Controlar en el tiempo los principales procesos y variables. (p. 04)

#### **2.1.4. Liderazgo**

“Influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes.” (Huerta & Rodríguez, 2006)

(Quispe, 2015), manifiesta que:

El liderazgo es el proceso por el cual una persona posee la capacidad de influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan a lograr los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional permitiendo de esta manera tomar la iniciativa, gestionar, promover, incentivar y evaluar al equipo ya sea en el ámbito personal, gerencial o institucional de una organización.

Según (Robbins, 2013) el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización.

##### **2.1.4.1. Elementos del liderazgo**

Según (Alvarado, 2003), los elementos de liderazgo son los siguientes:

**a. El objetivo:** Que constituye el elemento clave de la gestión educativa. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales, así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales.

**b. El poder:** El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores. El poder se puede ejercer de diferentes maneras.

**c. El estilo:** Que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos. d. Los seguidores: La esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

#### ***2.1.4.2. Teorías del estilo de liderazgo***

(Lussier & Achua, 2002) indican cuales son las teorías de los estilos de liderazgo así también establecen que estas teorías se refieren a la hipótesis en relación a los aspectos relacionados con él, las teorías presentan un valor más práctico ya que están son utilizadas para entender, predecir y controlar mejor el buen comportamiento del liderazgo.

**a. Teoría de los rasgos:** esta teoría pretende determinar los rasgos de la eficacia del liderazgo e identificar características que logren distinguir a los líderes de otras personas, que tienen el nombre de líder, más bien no lo son.

**b. Teoría del comportamiento:** en cambio esta teoría trata de dar a conocer estilos definitivos de aquellas personas que son líderes eficaces. Ambos concuerdan que identificaron dos dimensiones genéricas del comportamiento humano que posee un buen líder:

- El liderazgo orientado a la tarea
- El liderazgo orientado a la gente

**c. Teorías contingentes:** en tanto esta última teoría explica de entre varios estilos de liderazgo que se puedan percibir, uno que distinga el estilo del liderazgo en función al líder, los seguidores y la situación que se esté manejando.

### **2.1.4.3. Dimensiones del liderazgo**

#### **a. Efectividad**

Es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.

#### **b. Eficiencia**

Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

#### **c. Economía**

Estudia los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas.

#### **d. Metas y objetivos**

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. De la anterior definición de la expresión meta, podemos concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas.

### **2.1.5. Gestión del Recurso Humano**

(Sanchez, 2011) define que la gestión de los recursos humanos, está delegada para regular a los trabajadores de la institución, para en esta manera se consiguen metas; lo cual es sumamente significativo cautelar dichas relaciones.

Por otro lado, (Wayne & Noe, 2005), definen 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. (Wayne & Noe, 2005)

#### **2.1.5.1. La gestión de los Recursos Humanos por las organizaciones**

Según (Tovar, 2016) indica que la gestión de los recursos humanos por parte de las organizaciones consta de tres componentes o niveles los cuales se mencionan a continuación:

- a. Filosofía
- b. Políticas
- c. Prácticas o procedimientos

El primer elemento es la filosofía general sobre recursos humanos que especifica los valores que impregnan los otros dos componentes de la gestión del personal por la empresa: las políticas y las prácticas o procedimientos.

Por su parte (Lussier & Achua, 2002) indican que la gestión de los recursos humanos está afectada, como todas las funciones directivas, por las profundas transformaciones que están afectando a la organización empresarial, consecuencia de los cambios en el entorno económico y social. Igualmente, está afectada por el cambio en el papel de las personas en la empresa, que han pasado de ser unos recursos a corto plazo, sustituibles, a constituir la ventaja competitiva por excelencia de la organización.

Exigencias como las siguientes, obligan a efectuar una revisión de los modelos tradicionales de Gestión de los Recursos Humanos y adaptarse a las nuevas circunstancias con sentido de la anticipación:

- a. Calidad y servicio al cliente.
- b. Flexibilidad de respuesta ante cambios.
- c. Innovación continua en el tiempo.
- d. Máxima eficacia en los sistemas organizativos y de producción.
- e. Orientación hacia la consecución de objetivos y desarrollo de competencias.
- f. Involucración, comunicación, motivación, gestión de los mandos intermedios

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Auditoría de Gestión**

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión con relación a los objetivos generales de la entidad, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (De La Peña, 2006)

### **2.2.2. Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado. (Chiavenato, 2007)

### **2.2.3. Recursos Humanos**

“Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”. (Chiavenato, 2007)

### **2.2.4. Gestión de Recursos Humanos**

(Talledo, 2007) señala que el talento y su gestión, es una idea superada de la administración de los recursos humanos, donde se considera a la persona como trabajador, directivo o gerente en la verdadera dimensión humana, responsable de cumplir los fines y objetivos institucionales con la mayor eficiencia; por lo que su trato y orientación debe cimentarse en bases verdaderamente humanas. (Tovar, 2016)

### **2.2.5. Talento Humano**

“Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”. (Wayne & Noe, 2005)

## **2.3. ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Antecedentes locales**

Ccala (2019), en su tesis titulada “*Estilos de Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos en los Servicios de Salud en la Red Cusco Norte*”. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El objetivo del presente estudio fue determinar en qué medida los Estilos de liderazgo se relacionan con la Gestión de Recursos humanos en los establecimientos de salud de la Red Norte-Cusco, en el año 2017. El tipo de estudio de la presente tesis es básico de alcance correlacional de diseño no experimental la muestra de estudio estuvo compuesto por 156 trabajadores de los diferentes establecimientos de salud. Las conclusiones que se obtuvo son las siguientes, los tres tipos de liderazgo que se manejan dentro de los establecimientos de salud es moderada, en cuanto respecta a las características de la gestión

de recursos humanos se evidencia que la organización, participación en decisiones, de los establecimientos de salud para la selección del personal es deficiente; en tanto las disposiciones de seguridad de los trabajadores se desarrollan de manera regular, finalizando de que existe una relación significativa entre ambas variables.

### **2.3.2. Antecedentes nacionales**

Según Zelada (2017), en su tesis titulada *“Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Comercializadora y Servicios Bodserg S.A.C. Año 2016”*. Universidad César Vallejo. La investigación realizada tiene como propósito y objetivo principal determinar de qué manera la Auditoría de Gestión incide en la rentabilidad de la empresa Comercializadora y Servicios Bodserg S.A.C., teniendo por población a la empresa y muestra la empresa Año 2016, para ello se realizó una investigación a las áreas y a las actividades que realizan cada una de ellas. Una vez que ya se identificaron las deficiencias encontradas en las áreas, se procedió a emitir el informe de auditoría para la empresa, para que conozcan las deficiencias encontradas. La investigación se obtuvo mediante aplicación de entrevista y análisis documental, herramientas que fueron útiles para la recolección de datos.

Zauñy (2016), en su tesis titulada *“La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de asistencia al viajero, periodo 2012-2014”*. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Determina que el empleo de la auditoría de gestión evalúa los resultados en las empresas de servicios de asistencia al viajero. Como resultado del trabajo de campo se encontró que incide favorablemente en la gestión de los recursos humanos de estas empresas cuya información se obtuvo como resultado de las encuestas aplicadas. Luego de la contrastación de hipótesis se estableció que existe una relación directa entre la auditoría y la administración del personal que trabaja en este sector.

León (2016) en su tesis titulada *“Implementación de un sistema de auditoría de gestión basada en indicadores estratégicos: El caso del área de selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Desarrolla un Sistema de Auditoría de Gestión enfocado a identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de selección de personal en la Contraloría General de la República, con el fin de incrementar los mismos.



Comprende los aspectos del planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión aplicada a los procesos de selección de personal realizados para identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía. Brinda un enfoque completo de la elaboración del informe de control de la auditoría de gestión.

### **2.3.3. Antecedentes Internacionales**

(Tovar, 2016), en su tesis titulada “*Liderazgo en Auditoría y Control Interno en una Entidad del Sector Público en Colombia*”. Universidad Militar Nueva Granada. Busca explorar y analizar la importancia del liderazgo en el proceso de auditoría y control interno en las entidades públicas en Colombia, del mismo modo exponer como la falta de dicho liderazgo incide en la presencia de problemáticas comunes como son: La poca preparación y falta de planeación de los encargados del proceso de auditoría, las dificultades comunicativas entre los diferentes niveles y áreas de las organizaciones estatales, la falta de liderazgo de quienes auditan y quienes ejercen el control interno y la falta de un asesoramiento eficaz, que influyen negativamente en el logro de los objetivos institucionales, entre otros problemas. Por tanto, se pretende hacer una contribución con aras de fortalecer las competencias y habilidades en los profesionales de estas áreas para un mejor desempeño de su rol, permitiendo que esto sea una guía que permita alcanzar resultados exitosos que conlleven a la materialización de las recomendaciones. Específicamente se analiza lo que significa ser un líder y como al ejercer este liderazgo se pueden obtener mejores resultados en la gestión de los profesionales de auditoría y control interno.

(Jiménez & Ortega, 2010), en su investigación titulada “Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos del Ilustre Municipio del Cantón Chaguarpamba Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009”. Universidad Nacional de Loja. Sus objetivos estuvieron dirigidos a medir la eficiencia, eficacia y economía con la que desarrollan las actividades de los funcionarios y empleados del Ilustre Municipio; además aplicar la metodología como pruebas y técnicas de auditoría para la obtención de evidencias que sustente el informe final; El propósito de este trabajo de investigación es entregar un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones de las operaciones realizadas mediante la ejecución de la “Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos del Ilustre Municipio del Cantón Chaguarpamba Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009” el mismo que servirá a las autoridades para que puedan tomar decisiones y adoptar correctivos que ayuden al fortalecimiento de la gestión administrativa.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. HIPÓTESIS

##### a) Hipótesis General

La Auditoria de Gestión influye significativamente en el Liderazgo de la Gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba. Periodo 2012- 2013.

##### b) Hipótesis Especifica

- Las fases del proceso de auditoría de gestión no evalúan el liderazgo de la gestión del área de recursos humanos del Hospital Quillabamba.
- Se puede desarrollar un modelo de seguimiento al levantamiento de observaciones e implementación de recomendaciones en el área de recursos humanos del Hospital Quillabamba.

#### 3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

##### 3.2.1. Variable independiente

X : Auditoria de Gestión.

##### **Dimensiones:**

X<sub>1</sub>: Procedimientos y Técnicas de Auditoría de Gestión.

X<sub>2</sub>: Informes de Auditoría de Gestión.

X<sub>3</sub>: Levantamiento de Observaciones.

X<sub>4</sub>: Implementación de Recomendaciones.

##### 3.2.2. Variable dependiente

Y : Liderazgo en la Gestión del área de Recursos Humanos.

##### **Dimensiones:**

Y<sub>1</sub>: Efectividad

Y<sub>2</sub>: Eficiencia

Y<sub>3</sub>: Economía

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

#### 3.3.1. Variables Independientes

X : Auditoría de Gestión.

	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	X <sub>1</sub> : Procedimientos y Técnicas de Auditoría de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rol de la Auditoría De Gestión.</li> <li>- Diseño de Auditoría de Gestión.</li> <li>- Desarrollo de la Auditoría de Gestión.</li> <li>- Comportamiento de Indicadores Económicos.</li> </ul>
	X <sub>2</sub> : Informes de Auditoría de Gestión .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría de Gestión.</li> <li>- Comunicación de Hallazgos.</li> <li>- Redacción del Informe.</li> <li>- Auditoría de Gestión para unidades del Sector Público.</li> </ul>
	X <sub>3</sub> : Levantamiento de observaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condición.</li> <li>- Criterio.</li> <li>- Causa.</li> <li>- Efecto.</li> </ul>
<b>Escala Valorativa</b>	Nominal	

### 3.3.2. Variable Dependiente

Y : Liderazgo en la Gestión del área de Recursos Humanos.

	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	Y <sub>1</sub> : Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo de gestión del Área de Recurso Humanos.</li> <li>- Factores de líderes que intervienen en el comportamiento efectivo.</li> <li>- Características del Liderazgo.</li> </ul>
	Y <sub>2</sub> : Eficiencia .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo y planificación.</li> <li>- Prácticas de Liderazgo Gerencial.</li> <li>- Ética y Liderazgo empresarial.</li> <li>- Eficiencia.</li> </ul>
	Y <sub>3</sub> : Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos de Economía.</li> <li>- Economía en la compra de bienes y contratación de servicios.</li> <li>- Manual de Auditoría Gubernamental.</li> </ul>
	Y <sub>4</sub> : Metas y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de Control Interno para el Sector Público.</li> <li>- Recursos Humanos.</li> <li>- Conceptos referidos a Liderazgo en la Gestión del Área de Recursos Humanos.</li> <li>- Importancia de lograr, economía, eficiencia, y eficacia en las Unidades Presupuestarias del Sector Público.</li> </ul>
<b>Escala Valorativa</b>	Nominal	

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA**

La ciudad de Quillabamba, capital de la Provincia de La Convención, está ubicada en el Departamento del Cusco, perteneciente a la Región Cusco, Perú. Es un importante centro de comercio de los valles de Lares y La Convención, las actividades principales son la producción de coca, café, cacao y frutales. La ciudad fue fundada el 25 de julio de 1857 y tiene un clima especial de valle donde se pueden desarrollar diferentes actividades deportivas y se complementa con el turismo de aventura.

Es conocida como la ciudad del eterno verano, es un lugar de clima agradable cálido y húmedo; su gente es hospitalaria, alegre y encantadora. La acogedora ciudad está rodeada por los ríos Chuyapi y Vilcanota, y por verdosos e imponentes cerros, observándose hasta el Sur el nevado de del Salkantay.

#### **4.2. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es aplicada de corte Descriptivo y Explicativo. Es de nivel “Descriptivo”, pues se fundamenta en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal-espacial, determinada y que describe como está actualmente la gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba y cuál es la incidencia de Auditoría de Gestión en dicha gestión. Es Explicativo porque está dirigido a demostrar las relaciones existentes entre la Auditoría de Gestión y el Liderazgo en la Gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba.

#### **4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La investigación fue realizada en la ciudad de Quillabamba, provincia de la Convención en la Región Cusco.

#### **4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

La población de estudio está constituida por la totalidad de trabajadores del Hospital Quillabamba de la ciudad del mismo nombre que asciende a 413 trabajadores que laboran

en el mencionado nosocomio.

#### **4.5. TAMAÑO DE MUESTRA**

En el Hospital de Quillabamba no tienen la oficina funcional denominada “Órgano de Control Interno” por lo cual no se cuenta con personal a cargo en dicha oficina. En tal sentido la muestra para la aplicación de Cuestionarios, es de 09 funcionarios de la Unidad de Gestión y Desarrollo del Potencial humano y de 09 funcionarios de la Unidad de Economía del Hospital Quillabamba que hacen un total de 18 encuestados en vista de su participación en el área de Recursos Humanos, es decir que realizan labores en el área participando en la adecuación y aplicación de políticas y lineamientos como lo son informes de visita a cada una de las áreas operativas del Hospital.

#### **4.6. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA**

La muestra se ha obtenido usando un tipo de muestreo “No Probabilístico – Por conveniencia” en base al Cuadro para la Asignación de Personal (CAP) de la mencionada institución.

#### **4.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- **Encuestas.** Utilizadas para obtener información de los sujetos de estudios a través de preguntas distribuidas en un cuestionario.
- **Instrumentos.** El instrumento de la encuesta es el cuestionario que se aplicó a los funcionarios del Hospital Quillabamba.

##### **4.7.1. Técnicas de análisis e interpretación de la información**

Se desarrolla un análisis cuantitativo, pues se está usando como instrumento un cuestionario con preguntas cerradas, el cual nos permite tabular la data y obtener resultados objetivos de opinión, se utiliza la hoja electrónica EXCEL para la tabulación de datos y elaboración de cuadros y gráficos que conducen al análisis del trabajo de campo y la emisión de conclusiones respecto del trabajo de Investigación.

##### **4.7.2. Técnica demostración de la verdad o falsedad de las hipótesis**

Para la demostración de la verdad o falsedad de las hipótesis se ha procedido a

determinar la relación entre cada una de las variables estudiadas, tomando en cuenta los resultados de las encuestas que se han aplicado a los funcionarios referida a la variable Auditoría de Gestión, en sus cuatro dimensiones y en cuanto a la variable Liderazgo en la Gestión del Área de Recursos Humanos, en sus cuatro dimensiones.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORIA

##### 5.1.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

###### 5.1.1.1. Datos Generales

Las encuestas se han aplicado a los 18 trabajadores nombrados que se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 1. *Número de trabajadores encuestados*

ÁREA	NRO. DE TRABAJADORES
Unidad de Gestión y Desarrollo del Potencial Humano	09
Unidad de Economía	09
<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración Propia

###### 5.1.1.2. Encuesta de aplicación realizada a los funcionarios del Hospital Quillabamba

Se ha aplicado la encuesta al personal funcionario del Hospital Quillabamba, quienes han emitido sus respuestas acerca de las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Conoce usted si el Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba realiza Auditorías de Gestión?

Tabla 2. Pregunta N°1

Respuestas	Número	Porcentaje
SI	00	00.00
NO	18	100.00
Desconoce	00	00.00
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia



**Comentario:**

De las 18 personas encuestadas, en su totalidad que representan el 100 el área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba no realiza auditorías de gestión tal como se muestra en la tabla 2.

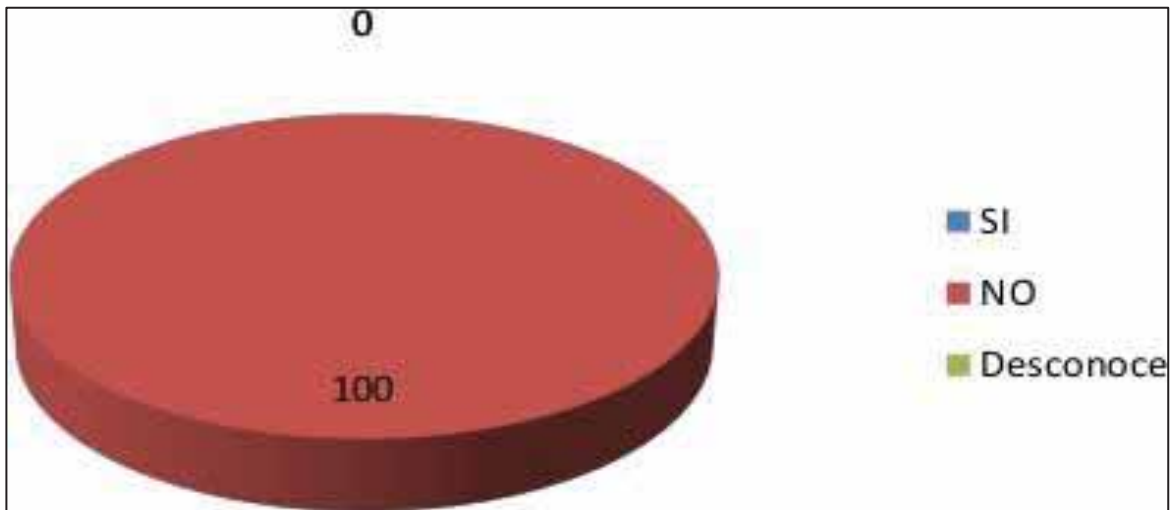


Figura 1. Gráfico de pastel pregunta N°1

Fuente: Elaboración propia

- 2) ¿Al evaluar el Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba se utilizó procedimientos y técnicas para revisar y valorar el sistema de gestión?

Tabla 3. Pregunta N°2

Respuestas	Número	Porcentaje
SI	00	00.00
NO	16	88.89
Desconoce	02	11.11
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

**COMENTARIO:**

De las 18 personas encuestadas, 16 personas que representan el 88.89 % manifiestan que el área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba no utiliza procedimientos ni técnicas para la revisión y evaluación del sistema de gestión y 2 de los encuestados que representan el 11.11 % indican que desconocen este hecho. Tal como se muestra en la tabla 3.

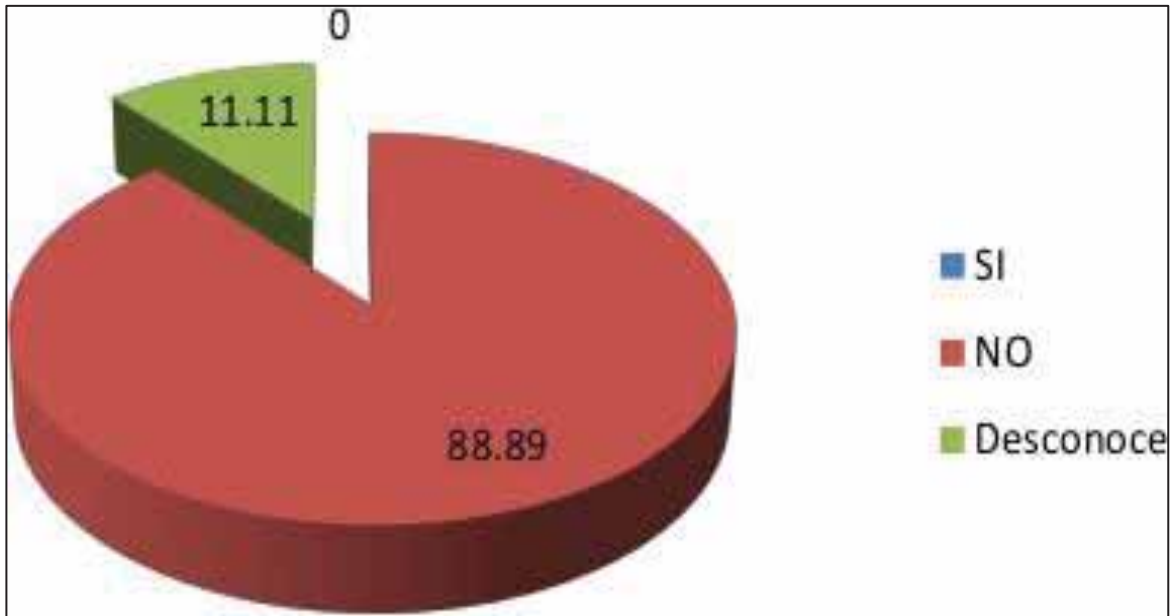


Figura 2. Gráfico de pastel pregunta N°2

Fuente: Elaboración propia

- 3) ¿De la evaluación al proceso de planeación se llegó a valorar a través de procedimientos y técnicas en el Área de Recursos humanos del Hospital de Quillabamba?

Tabla 4. Pregunta N°3

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	00	00.00
NO	16	88.89
Desconoce	02	11.11
<b>TOTALES</b>	18	100.00 %

Fuente: Elaboración Propia

**COMENTARIO:**

De las 18 personas encuestadas, 16 personas que representan el 88.89 % opinan que el proceso de planeación no se valora por medio de procedimientos y técnicas establecidas en el área de recursos humanos del Hospital Quillabamba, y 2 de los encuestados que representan el 11.11 % del total manifiesta desconocer tal situación.

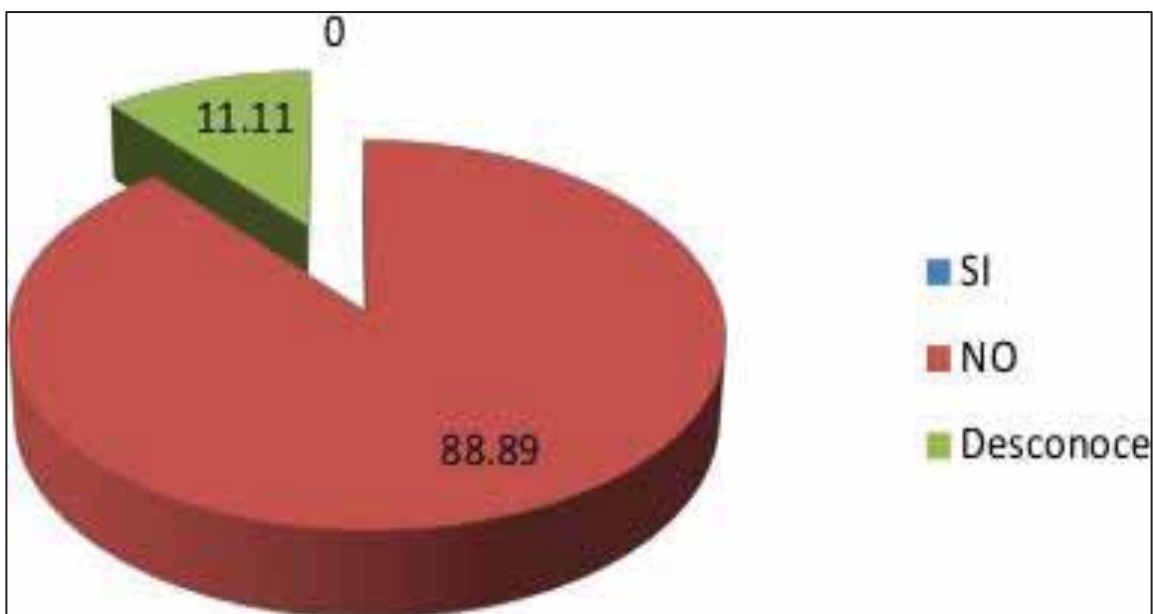


Figura 3. Gráfico de pastel pregunta N°3

Fuente: Elaboración propia

#### Sobre el Informe de Auditoria de Gestión

- 4) ¿En la evaluación al Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba se emitió informes respecto de la identificación y desarrollo de hallazgos de auditoría?

Tabla 5. Pregunta N°4

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	00	00.00
NO	18	100.00
Desconoce	00	00.00
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### COMENTARIO:

De las 18 personas encuestadas, las 18 personas que representan el 100 % de los encuestados opinan que el área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba no emite informes respecto de la identificación y desarrollo de hallazgos de auditoría.

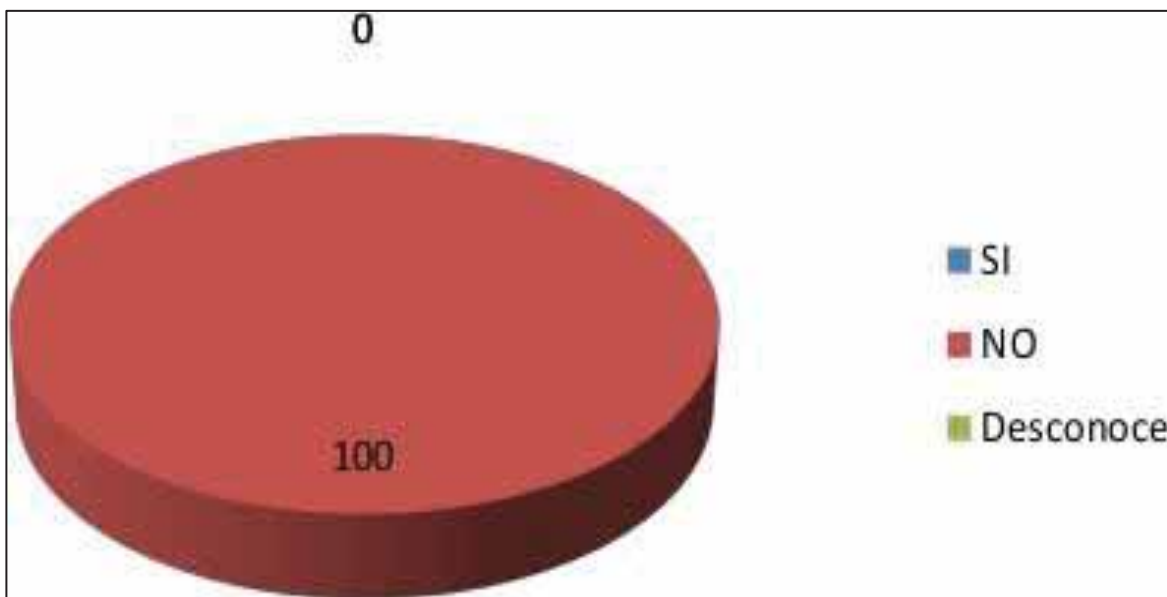


Figura 4. Gráfico de pastel pregunta N°4

Fuente: Elaboración propia

### Sobre el Levantamiento de Observaciones

- 5) En la realización de la Auditoria de Gestión se evidencian hallazgos. ¿Estos hallazgos se comunican al Área de Recursos Humanos del Hospital para el correspondiente levantamiento de observaciones?

Tabla 6. Pregunta N°5

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	00	00.00
NO	16	88.89
Desconoce	02	11.11
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

### COMENTARIO:

De las 18 personas encuestadas, 16 personas que representan el 88.89% que el área de recurso humanos del Hospital de Quillabamba, cuando se da el caso de identificar hallazgos de auditoría no se comunican éstos para el correspondiente levantamiento de las observaciones, y 2 encuestados que representan el 11.11% manifiestan que desconocen si se comunican o no estos hechos.

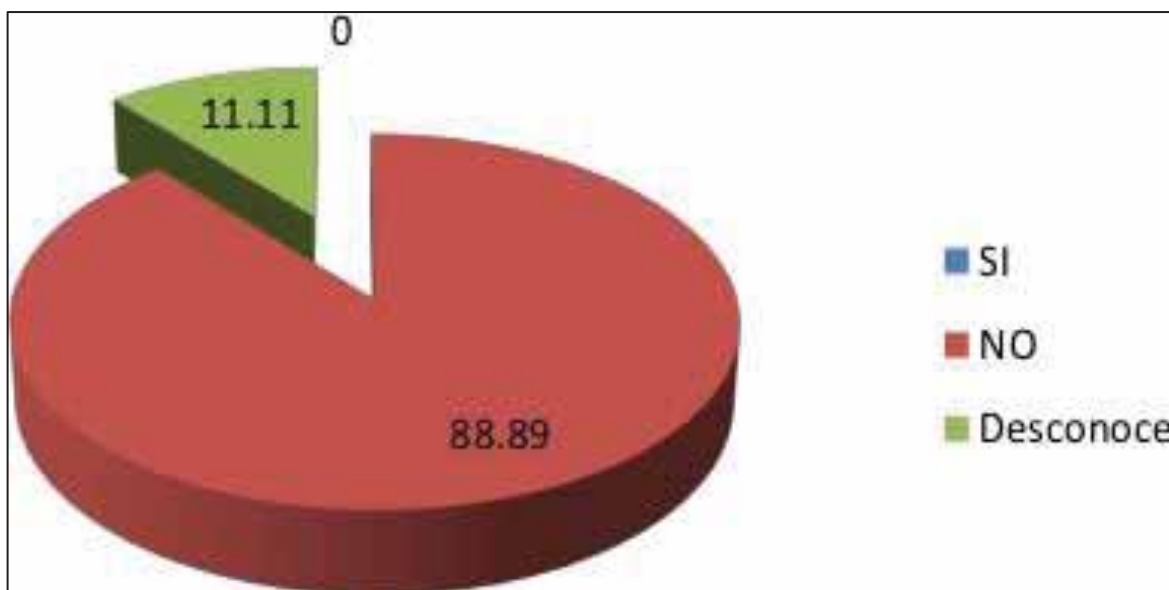


Figura 5. Gráfico de pastel pregunta N°5

Fuente: Elaboración propia

- 6) En la evaluación al área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba. ¿Se verificó si aplicaron las técnicas y procedimientos de Auditoria de Gestión?

Tabla 7. Pregunta N°6

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	13	72.22
NO	05	27.78
Desconoce	00	00.00
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

**COMENTARIO:**

En cuanto a esta pregunta, de las 18 personas encuestadas, 13 personas que representan el 72.22 % de los encuestados, opinan que el personal que labora en el área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba está capacitado para aplicar técnicas y procedimientos de auditorías de gestión, y 5 personas que representan el 27.78 % opinan que no están capacitados para realizar esta aplicación.

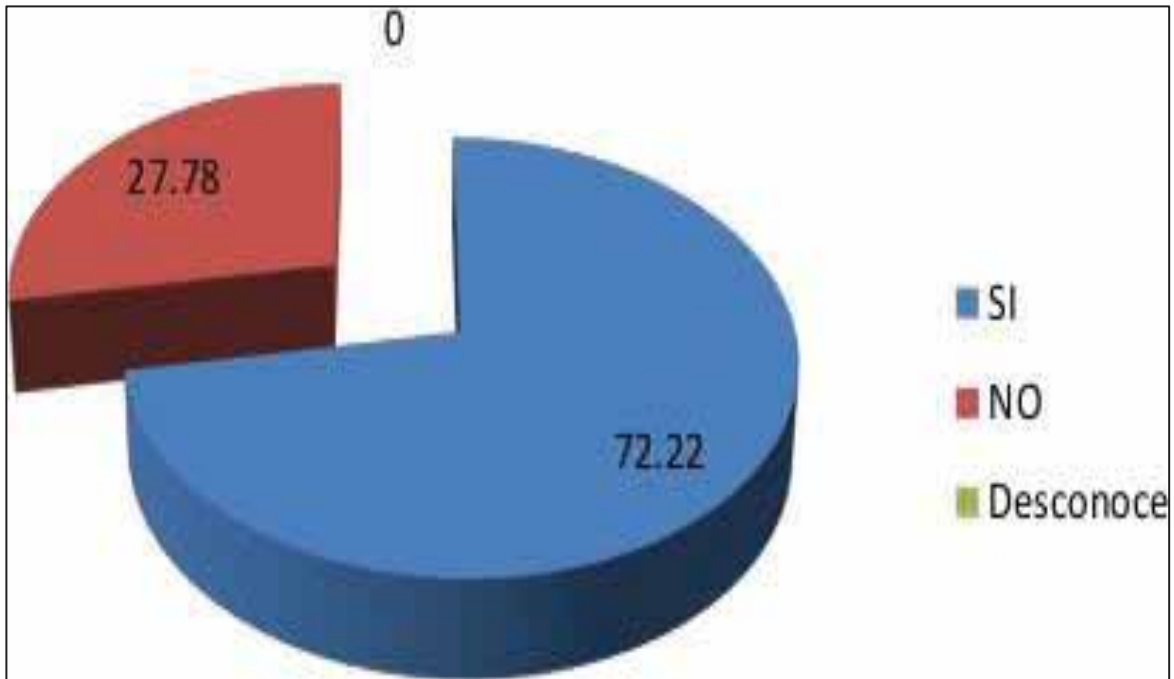


Figura 6. Gráfico de pastel pregunta N°6

Fuente: Elaboración propia

- 7) ¿Sabe usted de la importancia que tiene el liderazgo en la gestión en el Área de Recursos humanos del Hospital de Quillabamba?

Tabla 8. Pregunta N°7

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	14	77.78
NO	04	22.22
Desconoce	00	00.00
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

**COMENTARIO:**

Al respecto de esta pregunta, de las 18 personas encuestadas, 14 encuestadas que representan el 77.78 % opinan que el liderazgo en la gestión del área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba es importante, y 4 de los encuestados que representan el 22.22 % opinan que no es importante.

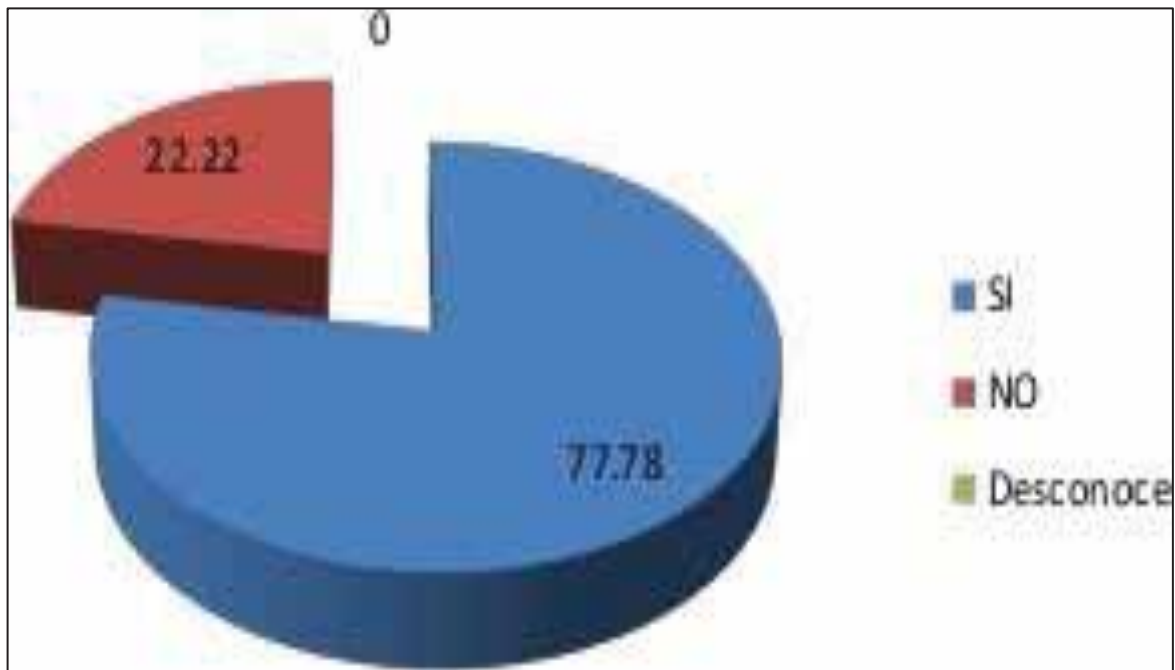


Figura 7. Gráfico de pastel pregunta N°7

*Fuente: Elaboración propia*

- 8) ¿Los documentos de gestión con los que cuenta el Área de Recursos Humanos del Hospital inducen a la aplicación del Liderazgo en la gestión del Área de Recursos Humanos?

Tabla 9. Pregunta N°8

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	16	88.89
NO	02	11.11
Desconoce	00	00.00
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

**COMENTARIO:**

Con relación a esta pregunta del cuestionario podemos afirmar que de las 18 personas encuestadas, 16 personas que representan un 88.89 % opinan que los documentos de gestión con los que cuenta el área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba inducen a la aplicación del liderazgo en la gestión de esta área, y 2 de los encuestados que representan el 11.11 % opinan que no inducen a lograr este hecho.

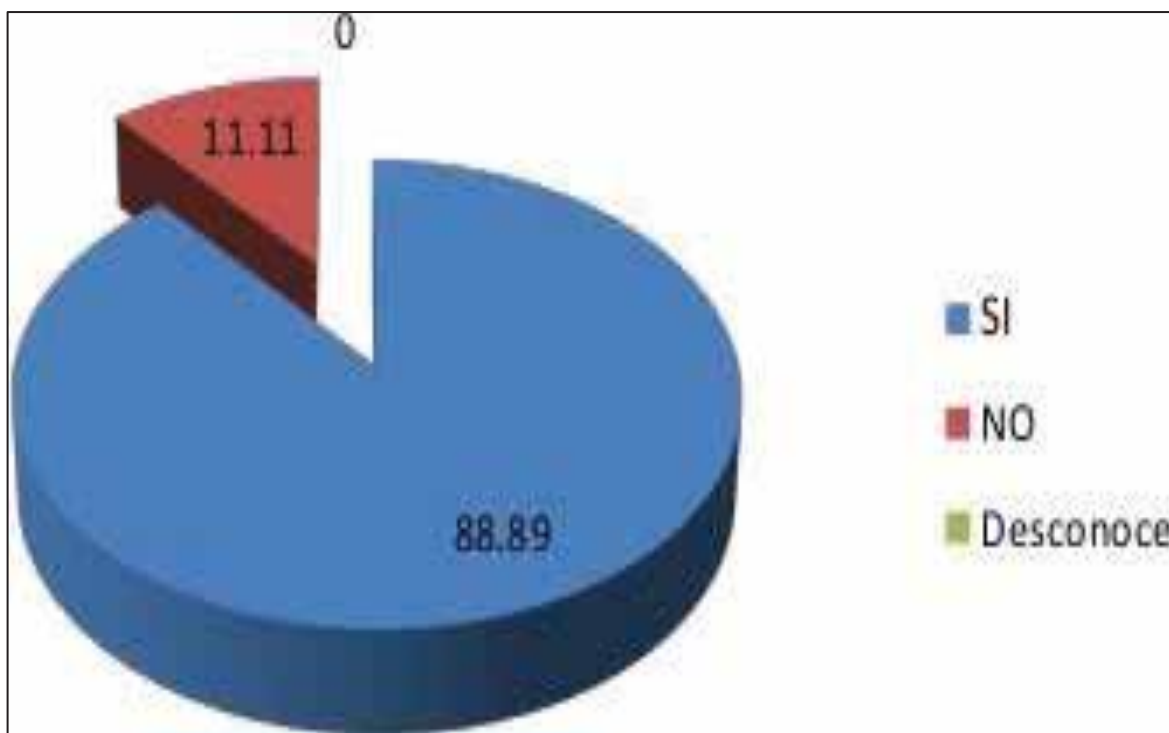


Figura 8. Gráfico de pastel pregunta N°8

Fuente: Elaboración propia

### Efectividad

- 9) ¿El Área de Recursos humanos del Hospital mide la efectividad de las actividades de gestión a través de indicadores de rendimiento y efectividad?

Tabla 10. Pregunta N°9

	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	14	77.78
NO	02	11.11
Desconoce	02	11.11
<b>TOTALES</b>	18	100.00 %

*Fuente: Elaboración Propia*

### COMENTARIO:

En torno a los resultados de esta pregunta podemos indicar que, de las 18 personas encuestadas, 14 personas que representan el 77.78 % del total de encuestados opinan que el área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba mide la efectividad de las actividades de gestión a través de indicadores de rendimiento y efectividad, 2 personas que representan



el 11.11 % de los encuestados opina que no se utilizan tales indicadores, y 2 personas que representan también un 11.11 % no tienen conocimiento del tema.

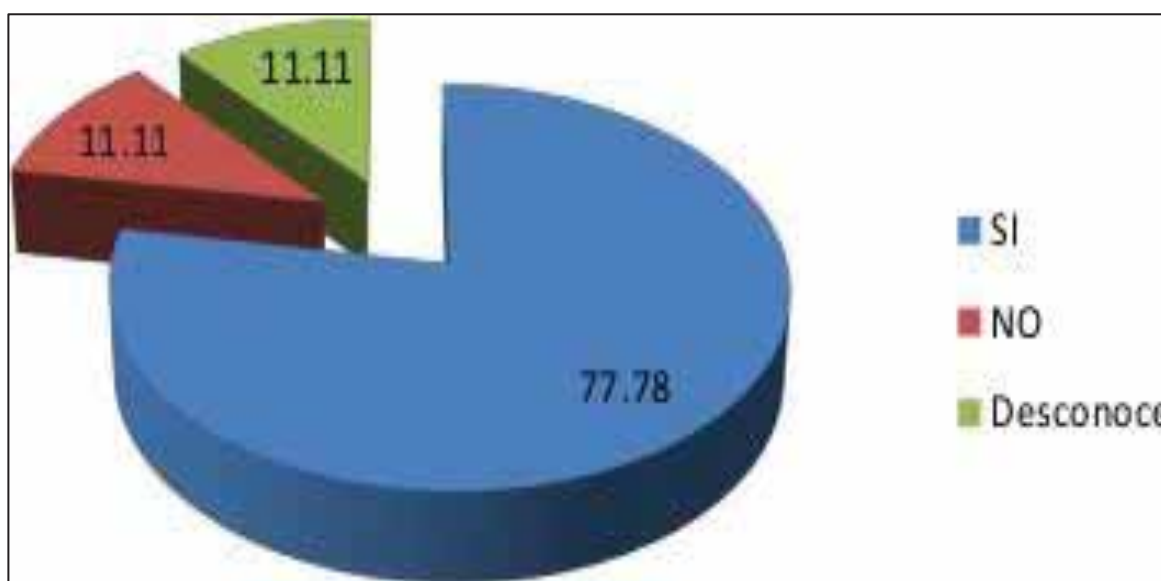


Figura 9. Gráfico de pastel pregunta N°9

Fuente: Elaboración propia

### **Eficiencia**

10) ¿La eficiencia de las operaciones en el Área de Recursos humanos del Hospital se mide aplicando los indicadores de eficiencia?

Tabla 11. Pregunta N°10

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	00	00.00
NO	16	88.89
Desconoce	02	11.11
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### **COMENTARIO:**

De las 18 personas encuestadas, 16 personas que representan el 88.89 % del total de encuestados opinan que la eficiencia de las operaciones en el área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba se mide aplicando los indicadores de eficiencia, y 2 personas que representan un 11.11 % de los encuestados opina que esta área si aplica tales indicadores de

eficiencia.

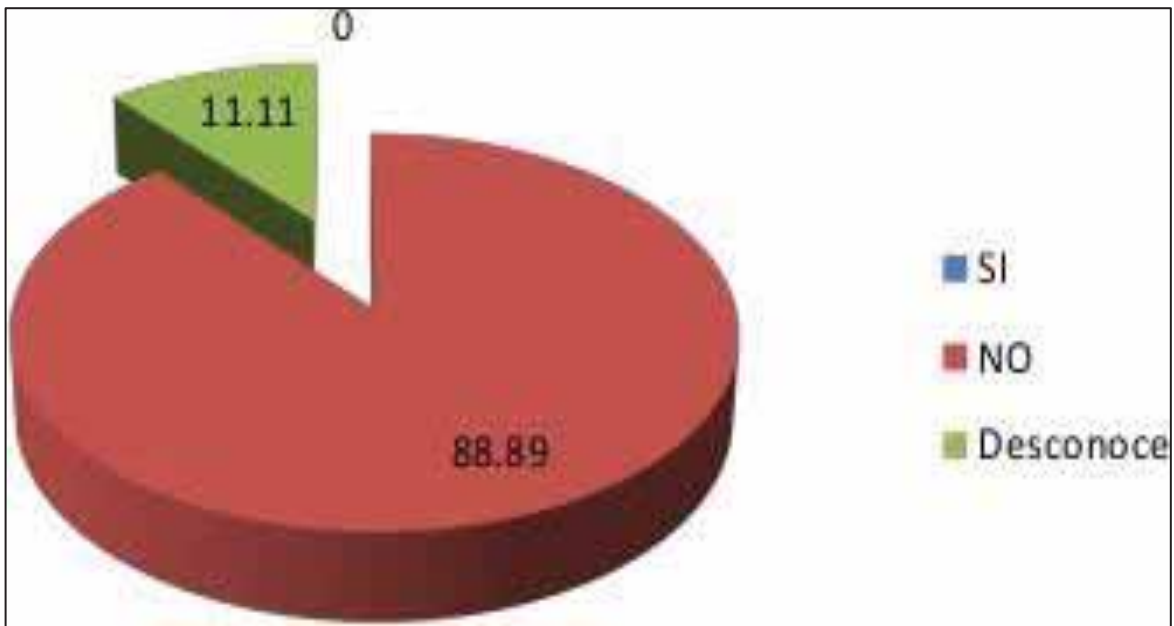


Figura 10. Gráfico de pastel pregunta N°10

Fuente: Elaboración propia

## Economía

11) ¿Se aplican indicadores de análisis económico para analizar la gestión económica en el Área de Recursos humanos del Hospital?

Tabla 12. Pregunta N°11

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	02	11.11
NO	14	77.78
Desconoce	02	11.11
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

### COMENTARIO:

De las 18 personas a quienes se les aplicó la encuesta, 14 personas que representan el 77.78 % del total opinan que no se aplican indicadores de análisis económico para el análisis de la gestión económica en el área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba, 2 personas que representan un 11.11 % de los encuestados indican que, si se aplican estos

indicadores, y otro 11.11 % manifiestan que no tienen conocimiento del tema.

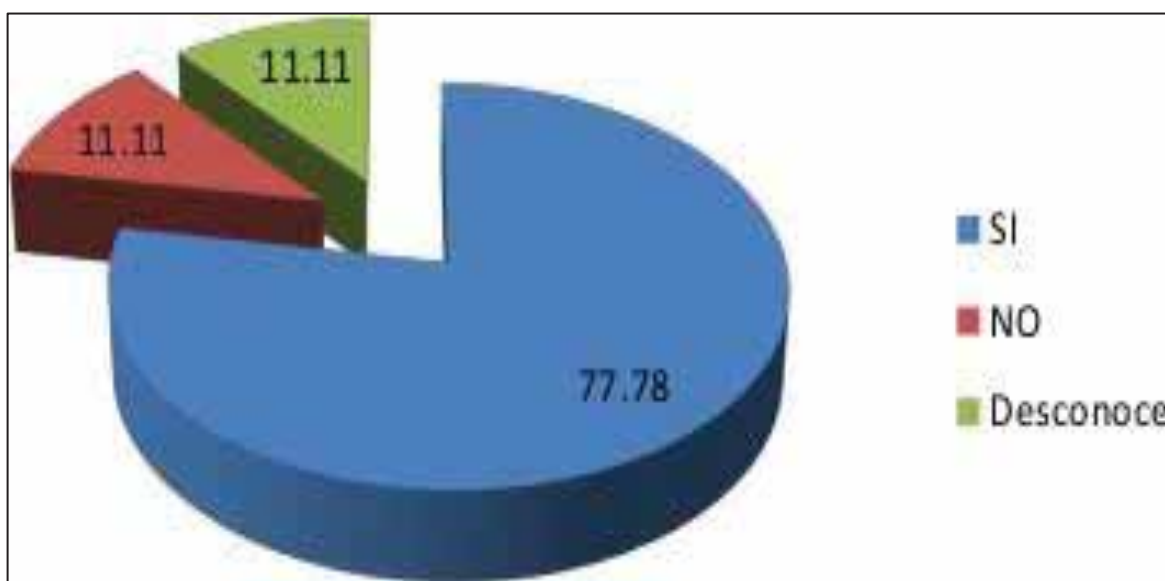


Figura 11. Gráfico de pastel pregunta N°11

Fuente: Elaboración propia

### Metas y Objetivos

- 12) ¿Se cuenta con una metodología para la evaluación del cumplimiento de Metas y Objetivos en cuanto al liderazgo de gestión, con el fin de ubicar de mejor manera los planes estratégicos, las leyes, políticas, normas y procedimientos que rigen las operaciones en el Hospital de Quillabamba?

Tabla 13. Pregunta N°12

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	02	11.11
NO	14	77.78
Desconoce	02	11.11
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### COMENTARIO:

En lo que respecta a esta pregunta podemos indicar que, de las 18 personas encuestadas, 14 personas que representan el 77.78% del total de encuestados, opinan que el Hospital de Quillabamba no cuenta con una metodología para la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos en cuanto al liderazgo de gestión, lo cual no permite ubicar de mejor manera los planes estratégicos, las políticas, las normas y procedimientos que controlan las operaciones

en dicho hospital; por otro lado, 2 personas encuestadas indican que el hospital cuenta con esa metodología, y otras 2 personas manifiestan desconocer el tema.

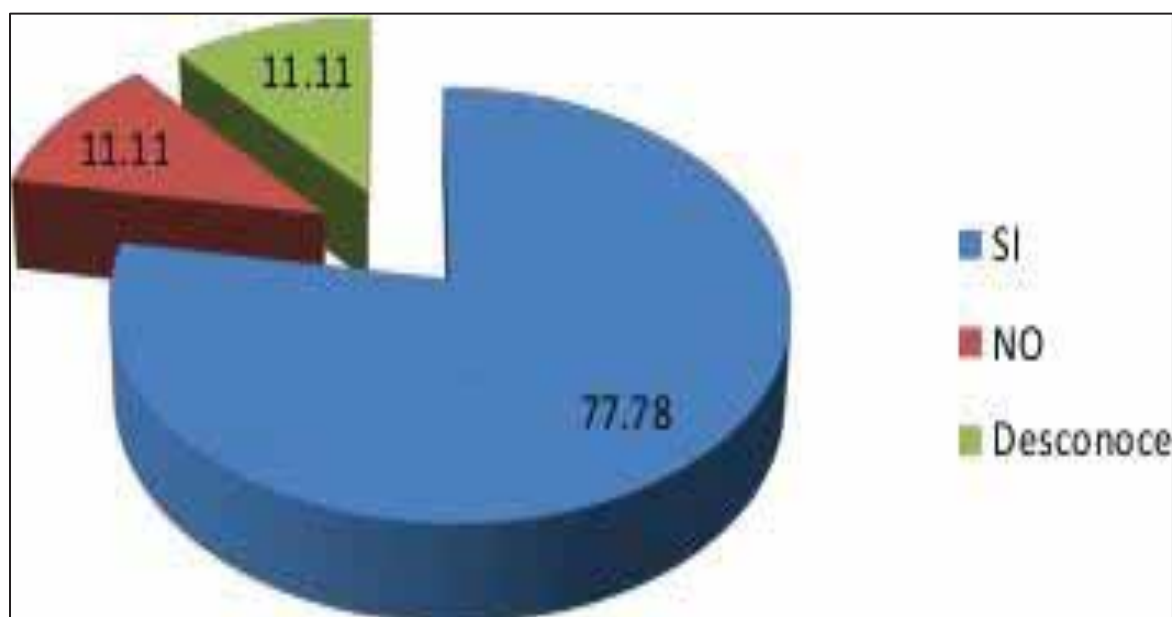


Figura 12. Gráfico de pastel pregunta N°12

Fuente: Elaboración propia

13) ¿Cree usted que la Auditoría de Gestión influye en el liderazgo de la gestión del Área de Recursos humanos del Hospital de Quillabamba?

Tabla 14. Pregunta N°13

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	16	88.89
NO	02	11.11
Desconoce	00	00.00
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

**COMENTARIO:**

De las 18 personas encuestadas, 16 personas que representan un 88.89 % del total de encuestados opinan que la auditoría de gestión influye en el liderazgo de la gestión del área de recursos humanos del hospital de Quillabamba, y 2 personas que representan un 11.11 % de los encuestados opina que no influye en el liderazgo de la gestión del área mencionada

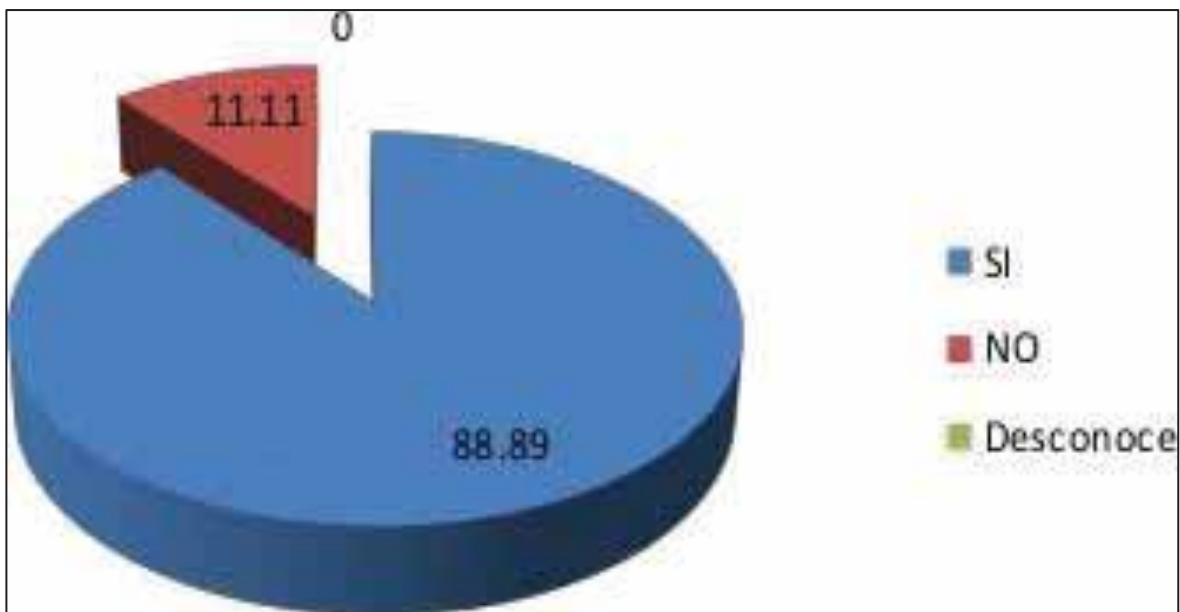


Figura 13. Gráfico de pastel pregunta N°13

Fuente: Elaboración propia

- 14) ¿Los funcionarios del Área de Recursos Humanos rinden cuenta de su gestión en forma oportuna y clara ante los entes gerenciales del Hospital?

Tabla 15. Pregunta N°14

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	14	77.78
NO	02	11.11
Desconoce	02	11.11
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Elaboración Propia

**COMENTARIO:**

De las 18 personas encuestadas, 14 personas que representan un 77.78 % del total de encuestados, opinan en torno a esta pregunta que los funcionarios del área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba rinden cuenta de su gestión en forma oportuna y clara ante los entes gerenciales del hospital, 2 persona que representan un 11.11 % de los encuestados opina que no es así y otras 2 personas que representan también un 11.11 % no

tienen conocimiento del tema.

Figura 14. Gráfico de pastel pregunta N°14

Fuente: Elaboración propia



15) ¿Cómo calificaría usted el ejercicio del liderazgo en el Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba en cuanto a su gestión?

Tabla 16. Pregunta N°15

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	00	77.78
NO	02	11.11
Desconoce	16	88.89
<b>TOTALES</b>	18	100.00 % s

Fuente: Elaboración Propia

**COMENTARIO:**

En cuanto a esta interrogante podemos indicar que, de las 18 personas encuestadas, 16 personas que representan un 88.89 % del total de personas encuestadas opinan que el ejercicio de liderazgo en el área de recursos humanos del Hospital de Quillabamba es malo en cuanto a su gestión, y 2 personas que representan un 11.11% del total de encuestados

opina que el ejercicio de liderazgo en dicho nosocomio es simplemente regular.

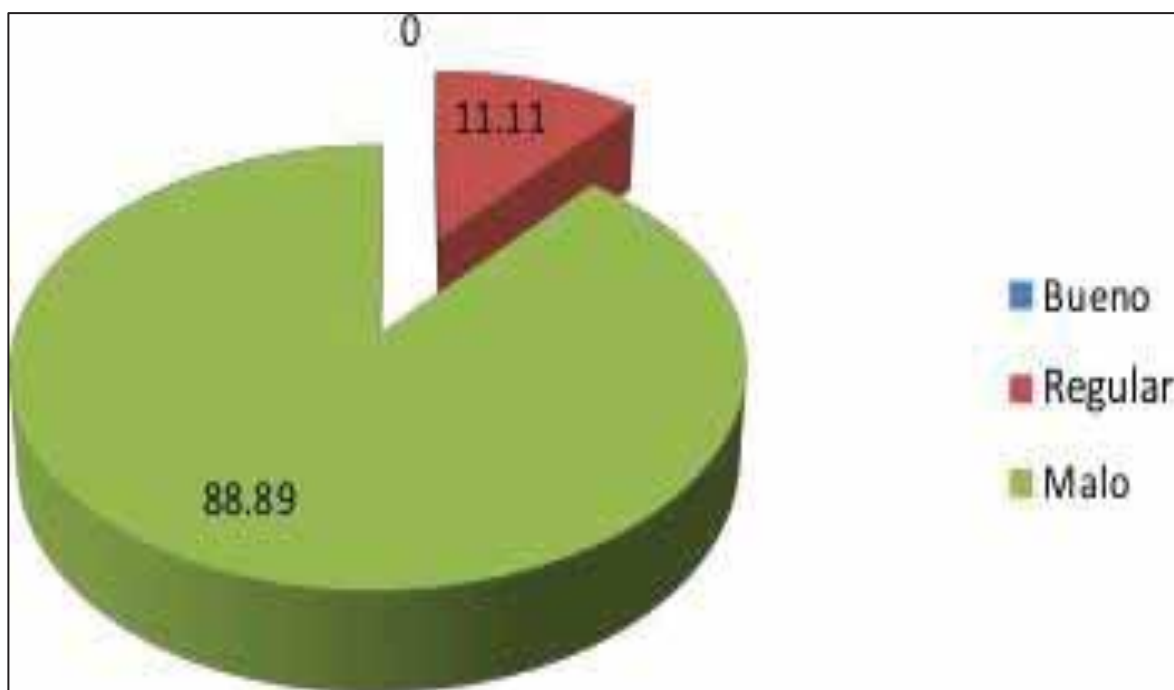


Figura 15. Gráfico de pastel pregunta N°15

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL DE QUILLABAMBA, APLICANDO PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE GESTIÓN

1. Se ha utilizado la técnica de observación directa para comprobar lo siguiente:

<b>B) Etapa de reclutamiento y selección del Personal con actitudes y aptitudes de liderazgo</b>			
<b>INICADORES DE OBSERVACION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1. Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:			Los términos de referencia no hacen mención a la necesidad de evaluar actitudes de liderazgo
a. Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios en materia de liderazgo;		X	
b. Entrevista preliminar inicial con énfasis en el liderazgo;		X	
c. Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante con énfasis en el liderazgo.		X	
d. Investigación de antecedentes con énfasis en el liderazgo;		X	
e. Entrevista minuciosa al aspirante enfatizando el liderazgo;		X	
f. ¿Exámenes físicos y psicológicos sobre liderazgo?		X	
2. Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:			
a. información sobre la rutina diaria del trabajo;		X	
b. Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del			

empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta;		X	
c. ¿Una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?		X	
<b>C) Etapa de Capacitación y Desarrollo del personal para el liderazgo</b>			
1. Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo en materia de liderazgo:			La capacitación es por cuenta y riesgo de cada uno de los empleados
a. La rotación de puestos;	X		
b. Clases en un aula habilitada en la propia entidad,		X	
c. Aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia;		X	
d. ¿Fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en liderazgo?		X	
<b>D) Etapa de Protección e Higiene del Trabajo para favorecer el liderazgo</b>			
1. ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas para los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los líderes (jefes), a partir de, entre otros, los criterios siguientes:			
a. Exámenes médicos periódicos;		X	
b. Control de las enfermedades comunes y profesionales;		X	
c. El emplazamiento del lugar;	X		
d. El almacenamiento de las materias primas y otros materiales;	X		
e. Uso, manipulación y conservación de alimentos	X		
f. Servicios sanitarios;	X		
g. El cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;	X		
h. Las fuentes de agua;	X		
i. La ventilación;	X		
j. La iluminación;	X		
k. Las instalaciones eléctricas;		X	
l. El tratamiento de los residuos sólidos y residuos hospitalarios;		X	
m. Control de vectores y roedores;	X		
n. Mantenimiento, orden y limpieza;	X		
o. Abastecimiento de agua potable	X		
2. ¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico humanos que estable de propendan a los recursos mejoramiento sistemático de sus habilidades de liderazgo?		X	



3. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad; jefes o líderes; de acuerdo con la legislación vigente?	X		
--	---	--	--

<b>E) Etapa Cultura organizacional que promueva el liderazgo</b>		
1. ¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman el liderazgo en los procesos de cambio a partir de:		
a. La cultura organizacional de la entidad;		
b. Los intereses individuales;		X
b. Los intereses individuales;		X
2. ¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:		
a. El aburrimiento,		X
b. La apatía		X
c. La fatiga psicológica		X
3. ¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:		
a. Los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones		X
b. ¿Se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?	X	
4. ¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:		
a. Establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;		X
b. Estimulan las nuevas ideas;		X
c. Convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;	X	
d. Permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;		X
e. Son tolerantes ante el fracaso; y		X
f. Reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.		X
Hecho por AMJM Revisado por AA		

2. Para complementar la data obtenida con la observación; mediante la revisión documental de MOF, ROF, MAPRO; se realizaron las comprobaciones siguientes:

<b>I. Etapa de Reclutamiento y Selección con actitudes y aptitudes de liderazgo.</b>			
<b>INICADORES DE OBSERVACION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?	X		
2. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar		X	A través de términos de referencia aprobados en base del proceso de selección que cada uno de los postulantes deberá adquirir para inscribirse en el proceso de selección
a. El análisis y descripción del trabajo y del puesto del puesto específico a ocupar,	X		
b. La necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal,	X		
c. Los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente	X		
d. Las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.		X	
3. ¿Se cumplen los lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros en la entidad, que incluye, entre otras, las tareas siguientes:			
a. Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros		X	
b. ¿Se toma en cuenta el liderazgo de los funcionarios para la asignación de nuevo cuadro de personal?		X	
c. ¿Se tiene en consideración los resultados de la evaluación de desempeño del personal para la nueva asignación de cuadros?		X	
<b>II. Etapa Capacitación y Desarrollo para lograr liderazgo</b>			
1. ¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos en materia de liderazgo; a corto, mediano o largo plazo?		X	
2. ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento de dichos planes?			No existe aprobado un Plan de Capacitación para los Recursos Humanos

3. ¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de capacitación, los aspectos siguientes:			Solo hay un Plan de Capacitación a los Recursos Humanos en temas referidos a las nuevas metas a conseguir de acuerdo al programa presupuestal
a. Los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;			
b. Cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;			
c. Evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica; y			
d. Los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación en liderazgo de los empleados y directivos de la entidad?			
<b>III. Evaluación del desempeño con liderazgo</b>			
1. ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos jefes o líderes con el propósito de:			De acuerdo al CAP de la Entidad
a. Mejorar su desempeño;		X	
b. Determinar las promociones, remociones, liberaciones o bajas		X	
c. ¿Determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?	X		
2. ¿El personal directivo (líderes) tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:			
a. La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;		X	
b. El nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;	X		
c. La congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización;	X		
d. ¿La eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?		X	

<b>IV. Salarios para motivar el liderazgo</b>			
1. El sistema de salarios contempla:			
a. Incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos;		X	
b. Una adecuada distribución del fondo de tiempo;		X	
c. La disminución de la fluctuación laboral;	X		
d. El perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo.		X	
<b>V. Protección e Higiene del Trabajo para promover el liderazgo</b>			
1. ¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:			
a. La detección y evaluación de riesgos;		X	
b. Conocimiento del problema;		X	
c. La implantación de medidas de solución y control?		X	
2. ¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?		X	
<b>VI. Indicadores de Eficiencia del Trabajo.</b>			
1. Gasto Laboral por empleado = $\frac{\text{Gastos Laborales}}{100}$ Promedio de trabajadores Indica cual el gasto laboral promedio por cada empleado, no siempre se debe valorar su incremento como una evolución negativa.			s/840.00  Monto calculado menos que el mínimo.
2. Ingresos por Trabajador = $\frac{\text{Ingreso Totales}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$ Muestra el aporte promedio que realiza cada trabajador a los ingresos del Hospital, este indicador debe tener tendencia al incremento a un ritmo superior al incremento de los gastos.			S/6,101.20  Teniendo en cuenta los recursos que directamente recauda el Hospital por la prestación de servicios de salud
3. Utilidades por Trabajador = $\frac{\text{Utilidad total}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$  Este indicador tiene gran importancia, mide la eficiencia del trabajo de los empleados del banco, para considerar un comportamiento positivo su tendencia debe ser al incremento.			Al ser una entidad pública se medía por la oportunidad en la entrega del servicio de salud en los solicitantes  Y aquí había deficiencias, pero por temas presupuestales
Hecho por AMJM Revisado por CML			

<p>2. Ingresos por Trabajador = Ingreso Totales</p> <p>Promedio de Trabajadores</p> <p>Muestra el aporte promedio que realiza cada trabajador a los ingresos del Hospital, este indicador debe tener tendencia al incremento a un ritmo superior al incremento de los gastos.</p>		<p>S/6,101.20</p> <p>Teniendo en cuenta los recursos que directamente recauda el Hospital por la prestación de servicios de salud</p>
<p>3. Utilidades por Trabajador = Utilidad total</p> <p>Promedio de Trabajadores</p> <p>Este indicador tiene gran importancia, mide la eficiencia del trabajo de los empleados del banco, para considerar un comportamiento positivo su tendencia debe ser al incremento.</p>		<p>Al ser una entidad pública se medía por la oportunidad en la entrega del servicio de salud en los solicitantes</p> <p>Y aquí había deficiencias, pero por temas presupuestales</p>
<p>Hecho por AMJM</p>	<p>Revisado por CML</p>	

Una vez concluido el trabajo los resultados, se expresan de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, del liderazgo en la gestión de los recursos humanos con vista a corregir o mejorar la eficiencia, eficacia y economía en la actividad del Hospital de Quillabamba.

**1. En la etapa de Reclutamiento y Selección del personal no se realizan pruebas de habilidades y capacidades al aspirante para medir las actitudes y aptitudes de liderazgo esto contraviene con los nuevos lineamientos requeridos por la Auditoria de Gestión en el Hospital Quillabamba**

En todos los procesos de selección realizados por la comisión de Selección de Personal durante los años 2011 y 2012 se puede evidenciar que:

- No se tomaron pruebas de habilidades y capacidades al aspirante con énfasis en el liderazgo. Así como exámenes físicos y psicológicos sobre liderazgo.
- No se realizaron indagaciones por antecedentes con énfasis en el liderazgo. No hay entrevista minuciosa al aspirante enfatizando el liderazgo.

Ahora bien, los Términos de Referencia aprobados para cada solicitud de contratación de nuevo personal no tiene establece la necesidad de evaluar y mediar la aptitud de liderazgo

de cada uno de los postulantes. Siendo mencionado la evaluación de conocimientos y actitudes referidas al ejercicio de la profesión en el puesto de trabajo en oferta.

La administración pública cumple una serie de funciones, las cuales están definidas por la Constitución, las leyes, las mismas que se ejecutan por medio de políticas públicas, las cuales se encuentran dotadas de legalidad y legitimidad como instrumento de servicio.

Estas actividades de servicio a la comunidad, como lo hace el Hospital Quillabamba, reconocidas en la administración pública, conllevan a generar emociones propias del ser humano, producto de diversos factores como insatisfacción en la comunidad, falta de presupuestos para atender las necesidades, negligencia por parte de los responsables de políticas públicas, carencia de valores, entre otras. Dichas emociones afectan el logro del objetivo final, y se requiere a un líder preparado emocionalmente, que pueda mantener la ecuanimidad a fin de atender y resolver las situaciones presentadas.

Por lo cual el elemento humano que, junto a sus cualidades en el campo de la ciencia, la tecnología administrativa y de la toma de decisiones, el líder en administración pública, deberá disponer de sólidas capacidades en el campo de la conducción de grupos humanos. Su eficiencia en ese papel definirá en alta medida los resultados finales de su actividad.

De otro lado no existe implementado el Plan de Inducción del Hospital Quillabamba para el nuevo elemento que ingresa a laborar a la entidad. Por lo que no es posible comunicar la misión y visión que tiene la entidad. Tampoco el adiestramiento necesario en normativa interna necesario para la realización de sus labores de manera adecuada.

Por lo que es necesario precisar que el liderazgo como un proceso y el líder como una persona, son dos situaciones que nos lleva a la búsqueda de la persona que puede ejercer liderazgo en cierto momento, y que lograra cambios importantes bajo este rol y ante las circunstancias que se presenten en determinado momento, para lo cual deberá haber un resultado, importante para los que se encuentren involucrados. Bajo esta visión el liderazgo es un proceso de Gerenciar un cambio organizacional, ya sea en lo empresarial, político o social. Entonces el liderazgo abarca una serie de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y tipos de relaciones humanas, que son necesarios para ilusionar en la labor diaria, prevea las reacciones de las personas que conforman el grupo, es decir, el poder del líder surge de su capacidad de influencia y no de su capacidad de mando, por cuanto esto es lo que le da sentido de dirección y propósito.

## **2. La organización vertical funcional del Hospital Quillabamba no fomenta en el personal la inquietud por el liderazgo**

En la lectura al Manual de Organización y Funciones, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro Asignación de Personal. De fácil entendimiento y reflejan con carácter general todos los elementos necesarios, en los organigramas verticales aparecen claramente las líneas de gestión y se muestra una visión global de la estructura organizativa de la entidad.



Reflejan íntegramente las actividades, permitiendo apreciar a simple vista la estructura de la empresa. También quedan claras en los mismos la división funcional y las relaciones de trabajo.

Cada nivel jerárquico tiene sus funciones. Por ello, en las entidades que utilizan un organigrama vertical se promueve la especialización en el procedimiento de toma de decisiones. Como contrapartida, puede decirse que dicho procedimiento suele ser largo.

En el organigrama vertical se valora el control, que es ejercido por los gerentes sobre sus equipos de forma directa. Lo que determina también la existencia de departamentos relativamente pequeños. Por el contrario, en este tipo de organigramas no suele promoverse la colaboración entre niveles o la comunicación entre áreas o unidades.

Un aspecto negativo de los organigramas verticales es que imponen rigidez a la estructura de la empresa y no reflejan las interacciones entre los puestos que se encuentran el mismo nivel o categoría.

Existe un claro escalafón, por lo que cada peldaño es un paso más en la carrera profesional. Esto puede servir de incentivo a los trabajadores, pero puede también fomentar que mantengan la distancia quienes están en la base.

El objetivo de este modelo vertical es controlar las decisiones, el mandato y la ejecución de las acciones de gobierno y garantizar la congruencia institucional a través de una centralización administrativa homogénea y coherente. Tiene como elementos principales el liderazgo/autoridad única y vertical. Se fundamenta en el control sobre la toma de decisiones y su ejecución. El mandato se concentra en el mando superior. Las líneas formales de comunicación establecen un flujo bidireccional entre el mando (dirección) y los operadores de la decisión a través de las cadenas de mando que establece el organigrama. Las decisiones y estrategias son cupulares, por lo que el liderazgo que conduce la organización centraliza los canales de comunicación y de responsabilidad en la cima del organigrama.

Tenemos dos sistemas que viene siendo aplicados en otras entidades públicas: El Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, juegan un papel relevante en la conformación de estructuras orgánicas flexibles, que respondan a las decisiones que deben ser tomadas con base en los resultados identificados mediante el monitoreo y evaluación de las políticas públicas, a efecto de:

- Orientar las estructuras orgánicas, procesos y acciones de gobierno al logro de

resultados de impacto.

- Ayudar a identificar la contribución de cada unidad administrativa en la generación de valor público y no sólo en el desarrollo de acciones.
- Evaluar la eficacia y eficiencia de las instituciones públicas.

El Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño rompen paradigmas tradicionales en los que el presupuesto era utilizado para legitimar programas y estructuras orgánicas inerciales, transitando hacia un presupuesto orientado al logro de resultados. Para esto se necesita empoderar a los funcionarios (líderes) para su contribución al mejoramiento de la gestión.

**3. No existe un Plan de Capacitación Anual del Personal que permite el desarrollo de habilidades directivas.**

Un buen plan de capacitación, combinado con la experiencia y la actitud adecuada. Estos son factores que garantizan el desarrollo del potencial de los colaboradores. Al tener en cuenta los factores anteriormente mencionados y bajo la dirección de un líder ejemplar es casi seguro que se pueden obtener futuros líderes, que estén a la vanguardia y lo suficientemente preparados para llevar a la organización a ser la más competitiva. El Liderazgo y la Gestión del Talento Humano son de suma importancia para todas las organizaciones, ya que de él depende su eficacia y productividad. El líder es el principal factor de éxito o fracaso de un grupo, esto depende del tipo de liderazgo que asuma. El personal normalmente reacciona positivamente ante un buen liderazgo y eleva sus estándares de producción. Pero, ante la presencia de un mal líder, este baja su rendimiento y deja de disfrutar su labor, al convertirse su trabajo en una obligación y al no sentirse identificado con su participación en la estrategia de la Dirección.

Adicionalmente, se puede observar que el mundo actual nos exige, una nueva creación de líderes, que sean conscientes del pasado, que estén viviendo en el presente y que se estén preparando para el futuro. Con una nueva visión que esté a favor del desarrollo de las personas, la conservación del medio ambiente y la igualdad. De forma tal que estén listos para enfrentar los nuevos retos que traen consigo los avances tecnológicos y los cambios y diferencias culturales.

Perfeccionar las actitudes profesionales del personal es necesario, pero no sólo se requiere capacitar en las nuevas directivas gubernamentales aplicables a la entidad sino además desarrollar las actitudes personales para elevar su nivel de competitividad para poder sacar todo el potencial de sus habilidades y transmitir el conocimiento sobre el tema a los trabajadores que ocuparan los puestos vacantes, otorgándoles una excelente capacitación para que puedan cumplir con todos los objetivos fijados.

En conclusión, se puede afirmar el desarrollo del Liderazgo en una organización es

estratégico, enfocado tanto al desarrollo de sus jefes de área como de las personas que trabajan con ellos. Puesto que una empresa no se puede dar el lujo de tener un líder, que no sepa cómo direccionar el poder que le da su cargo o su influencia. Esto debido a que así como un líder puede generar cambios positivos y efectividad en el grupo de trabajo, también puede llegar a ser una bomba de tiempo, que si no se detecta y se direcciona a tiempo puede resultar en una hecatombe para la organización.

### **5.3. PRUEBA DE HIPOTESIS**

Para determinar la relación entre cada una de las variables estudiadas, se ha tomado en cuenta los resultados que se han obtenido de las encuestas efectuadas a los trabajadores del Hospital de Quillabamba referida a la variable independiente Auditoría de Gestión, en sus cuatro dimensiones (Procedimientos y Técnicas de Auditoría de Gestión, Informes de Auditoría de Gestión, Levantamiento de Observaciones e Implementación de Recomendaciones) y en cuanto a la variable dependiente Liderazgo en la Gestión del Área de Recursos Humanos, en sus cuatro dimensiones (Efectividad, Eficiencia, Economía y Metas y Objetivos).

La contrastación y verificación de la hipótesis de trabajo se llevó a cabo en función del cumplimiento de los objetivos específicos propuestos. Se estableció una relación para llevar a cabo el modelo de investigación por objetivos, partiendo del objetivo general, contrastando con los objetivos específicos, lo que permitió obtener las conclusiones parciales, para de éstas derivar la conclusión final; que debe ser concordante o diferente a la hipótesis planteada.

### **5.4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.4.1. Hipótesis General**

La Auditoría de Gestión influye significativamente en el Liderazgo de la Gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba, período 2012 – 2013. Es afirmativa, pues el nivel de significancia obtenido en las encuestas realizadas muestra que las dos variables de estudio, guardan correlación, pues la variable independiente conlleva a la obtención de la eficiencia y eficacia en el Área de Recursos humanos de la entidad de salud.

#### **5.4.2. Hipótesis Específicas**

- Las fases del proceso de auditoría de gestión no evalúan el liderazgo de la gestión

del área de recursos humanos del Hospital Quillabamba.

- Es afirmativa, pues en el análisis e interpretación de las encuestas, aplicadas a los trabajadores del Hospital de Quillabamba, se llegó a la conclusión de que la Auditoría de Gestión dentro de su proceso en el Área de Recursos Humanos no aplica procedimientos ni técnicas, que le permitan emitir informes de auditorías de gestión.
- Se puede desarrollar un modelo de seguimiento al levantamiento de observaciones e implementación de recomendaciones en el área de recursos humanos del Hospital Quillabamba.
- Es afirmativa, pues en el análisis e interpretación de las encuestas, aplicadas a los trabajadores del Hospital de Quillabamba, se llegó a la conclusión de que se puede desarrollar un modelo de seguimiento al levantamiento de observaciones en el Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba que de todas maneras induce a la implementación de recomendaciones, esto en el caso de que se lleguen a informar respecto de las observaciones que en la actualidad no se dan.

### 5.5. PROPUESTA DE PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL QUILLABAMBA

PROGRAMADO		AREA DE RECURSOS HUAMANOS	TERMINADO		
NOMBRE	H/S		REF. P.T.	HECHO POR	H/S
		<p><b>Objetivos de Auditoria</b>                      Establecer que los sistemas de gestión aplicados ya sean en proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, así como su eficiente desempeño laboral sea idónea, con experiencia y altamente calificado, cumpliendo con perfiles técnicos apropiados, logrando así contribuir a que el Hospital Quillabamba consolide su posicionamiento de liderazgo a nivel nacional en atención al cliente.</p> <p><b>Alcance de Auditoria:</b>                      La presente Auditoría se ha elaborado bajo la estructura contenida en el Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, cuya formulación incluye en</p>			

	<p>cada una de las secciones todos los aspectos requeridos para la presente auditoría de Gestión, periodo económico 2012 al Hospital Quillabamba. Se efectuará al Área de Recursos Humanos – sistemas de optimización de la gestión</p> <p><b>Criterios de Auditoria</b> Los criterios para el desarrollo de la auditoría se realizarán considerando las siguientes normas vigentes: Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República. Así como la normativa interna del Hospital Quillabamba</p> <p><b>Procedimientos Mínimos de auditoría para cada objetivo, de acuerdo a la naturaleza del Hospital Quillabamba</b> Los procedimientos mínimos a utilizar para el cumplimiento de los objetivos, y que deberán ser adecuados durante la etapa de planificación en un programa definitivo, son los siguientes</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Aplicar cuestionarios de control interno y/o entrevistas al jefe de recursos humanos, a los subjesfes, al personal</li> <li>2. Identificar la existencia de documentos normativos de gestión, normas específicas y reglamentos establecidos para el área, como: Organigramas Estructurales y/o Funcionales Reglamento de Organización y Funciones Cuadro de Asignación de Personal Manual de Organización y Funciones Manual de Procedimientos Plan Operativo Institucional TUPA Reglamento Interno de Trabajo</li> <li>3.- Constate si se ha elaborado un cuadro de asignación de personal – CAP y presupuesto analítico de personal-PAP y si se encuentra debidamente aprobado para el ejercicio 2011.</li> <li>4. Evalué el Reglamento Interno de trabajo y determine si concuerda con los objetivos, la naturaleza y las necesidades de la empresa y se ajusta a la legislación laboral pertinente, y determine los aspectos más significativos. <b>Sistemas de Gestión</b></li> <li>5.</li> </ol>			
--	--	--	--	--

## CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que del 100 % de los encuestados del Hospital Quillabamba han señalado que no se ha realizado la Auditoria de Gestión por lo tanto no se ha podido respondido a la interrogante ni a los objetivos ni a la hipótesis porque no hay datos; sin embargo, a estos resultados hemos evidenciado:
2. El 88.89 % manifiestan que el área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba no ha utilizado procedimientos ni técnicas para la revisión y evaluación del sistema de gestión y el 11.11 % indican que desconocen este hecho. El 88.89 % opinan que el proceso de planeación de actividades no se valora por medio de procedimientos y técnicas establecidas en el área de Recursos Humanos del Hospital y 11.11 % de los encuestados manifiesta desconocer tal situación.
3. El 100 % de los encuestados opinó que en la revisión el área de Recursos Humanos del Hospital no emitió informes respecto de la identificación y desarrollo de hallazgos de Auditoria.
4. El 88.89 % opinan que el área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba, cuando se da el caso de identificar hallazgos de Auditoria no se comunica estos para el correspondiente levantamiento de las observaciones y sólo el 11.11 % manifiestan que desconocen si se comunican o no estos hechos.
5. Ahora bien, el 72.22 % de los encuestados opinan que el personal que labora en el área de Recursos Humanos del Hospital está capacitado para aplicar técnicas y procedimientos de Auditoria de Gestión, y el 27.78 % opinan que no están capacitados para realizar esta aplicación.
6. El 77.78 % opinan que el liderazgo en la gestión del área de Recursos Humanos del Hospital es importante y sólo el 22.22 % opinan que no es importante.
7. Del total de 18 personas encuestadas el 88.89 % opinan que los documentos de gestión con los que cuenta el área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba inducen a la aplicación del liderazgo en la gestión de esta área y el 11.11 % opinan que no inducen a lograr este hecho.
8. El 77.78 % del total de encuestados opinan que el área de Recursos Humanos del

Hospital mide la efectividad de las actividades de gestión a través de indicadores de rendimiento y efectividad y el 11.11 % de los encuestados opina que no se utilizan tales indicadores y sólo 11,11 % no tienen conocimiento del tema. Ahora bien, el 88.89 % del total de encuestados opinan que la eficiencia de las operaciones en el área de Recursos Humanos del Hospital se mide aplicando los indicadores de eficiencia, y solo el 11.11 % de los encuestados opina que esta área no aplica tales indicadores de eficiencia.

9. En cuanto a la aplicación de indicadores de análisis económico el 77.78 % del total opinan que no se aplican indicadores para el análisis de la gestión económica en el área de recursos humanos del Hospital y el 11.11 % de los encuestados indican que si se aplican estos indicadores y otro 11.11 % manifiestan que no tienen conocimiento del tema. Ahora bien el 77.78 % del total de encuestados opina que el Hospital de Quillabamba no cuenta con una metodología para la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos en cuanto al liderazgo de gestión, lo cual no permite ubicar de mejor manera los planes estratégicos, las políticas, las normas y procedimientos que controlan las operaciones en dicho Hospital ; por otro lado, 11.11 % de las personas encuestadas indican que el Hospital cuenta con esa metodología y el otro 11.11 % manifiesta desconocer el tema. El 88.89 % del total de encuestados opinan que la Auditoría de Gestión influye en el liderazgo de la gestión del área de Recursos Humanos del Hospital, el 11.11 % de los encuestados opinan que influye en el liderazgo de la gestión del área mencionada.
10. Con respecto a la rendición de cuentas de su gestión el 77.78 % de los encuestados opinó que los funcionarios del área de Recursos Humanos del Hospital rinden cuenta de su gestión en forma oportuna y clara ante los entes gerenciales y el 11.11 % de los encuestados opina que no es así y solo el 11.11 % señalaron que desconocían del tema. Y por último el 88.89 % del total de las personas encuestadas opinan que el ejercicio del liderazgo en el área de Recursos Humanos del Hospital es malo en cuanto a su gestión y sólo el 11.11 % del total de encuestados opina que el ejercicio de liderazgo en dicho Hospital es simplemente regular.
11. Durante la ejecución de este proyecto de investigación tal como lo señalo en el Marco Teórico la Auditoría de Gestión ha sido reemplazada con la Auditoría de Desempeño cuyo Manual de Auditoría de Desempeño se aprobó el 05 de Mayo del año 2016. Por lo que no aplicó esta metodología al presente trabajo.



Además, en el trabajo de campo se aplicó un cuestionario. En la revisión de los documentos de gestión, se arribó a las siguientes conclusiones:

- El director del Hospital y el Comité de Gestión aun no participan de la nueva perspectiva para afianzar el liderazgo en los servidores del Hospital Quillabamba.
  - Las herramientas de gestión del Hospital Quillabamba como el MOF, ROF y CAP no están actualizadas para incentivar el liderazgo de los Recursos Humanos en la entidad.
  - Cada uno de los servidores del Hospital aún no tienen claro lo importante que es destacar el liderazgo en la realización de sus labores lo que va a permitir brindar mejores servicios de calidad a cada uno los usuarios.
12. Para evaluar el liderazgo del área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba se aplicó procedimientos de auditoria de Gestión en la técnica de observación directa, diseñando y aplicando Cuestionario.

## RECOMENDACIONES

1. Los centros de salud como el Hospital de Quillabamba tienen tres características básicas. En primer lugar, existen o son creados para cumplir un propósito definido. En segundo lugar, se basan en la información, en tercer lugar, son completamente flexibles y totalmente adaptables. Reaccionan con rapidez y con eficacia ante los cambios de su entorno que afecten a su capacidad para cumplir su propósito.
2. En este contexto se recomienda utilizar a la auditoría de gestión como la mayor fuente de información que permitirá flexibilizar y adaptar la organización y administración de acuerdo con los resultados obtenidos, puesto que siendo la Auditoría de Gestión una herramienta de la evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de los recursos humanos del Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba y siendo éstos los más importantes de la institución, se recomienda su aplicación en forma trimestral, a fin de obtener el mayor provecho de esta.
3. Se recomienda, que los directivos del Hospital de Quillabamba promuevan y faciliten la realización de este tipo de auditoría en el Área de Gestión principalmente porque permitirá determinar si están lográndose los resultados o beneficios previstos por la normativa institucional, y si se están logrando las metas y objetivos previstos en el Área, y de no ser así aplicar las medidas correctivas del caso. Para ello se debe tomar en cuenta las fases del proceso de auditoría que consideran la preparación de programas de auditoría, la aplicación de técnicas, pruebas y obtención de evidencias de auditoría que permiten la elaboración de hallazgos de auditoría, dar a conocer las observaciones, redactar las conclusiones y recomendaciones relacionadas a los hallazgos en el Área de Recursos Humanos, del Hospital de Quillabamba.
4. El Director del Hospital y los principales funcionarios incentiven la aptitud de liderazgo en cada uno de los trabajadores del Hospital Quillabamba a través de la adecuación de sus procesos, tales como: Selección y Reclutamiento del recurso humano y Capacitación de habilidades directivas.
5. El Director del Hospital Quillabamba deberá coordinar con el Jefe del área de Personal la elaboración de nuevos lineamientos para la contratación del elemento humano teniendo en cuenta sus habilidades de liderazgo desarrolladas durante el ejercicio de su profesión.
6. Por último, se recomienda aplicar las medidas correctivas para optimizar la gestión de los recursos humanos del Hospital de Quillabamba, que sólo se puede llevar a cabo si existe un análisis e interpretación correcto del contenido de los informes de la auditoría de gestión. Se debe efectuar la supervisión o monitoreo en forma permanente y/o puntual asegurando el seguimiento de las medidas correctivas adoptadas por el Área de Recursos Humanos a través de indicadores de análisis,

hasta obtener la eficiencia y eficacia de dicha área en el Hospital, materia de estudio impulsará el Liderazgo en la Gestión del Área de Recursos Humanos conduciendo al logro de metas y objetivos institucionales. Para esto el Jefe de Personal en coordinación con el Comité de Capacitación deberán tener en cuenta actividades culturales, técnicas y de recreación que permitan desarrollar las habilidades afectivas y de liderazgo del personal a efecto de mejorar el desarrollo de sus labores en el Centro de Trabajo.

7. Aplicar la propuesta de programada de Auditoria de gestión en el área de Recursos Humanos propuesto en este trabajo de investigación.

## Bibliografía

- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*. Perú: Fondo editorial Universidad Alas Peruanas.
- Blanco, K. (2012). *Auditoria integral normas y procedimientos*. Bogotá: Editorial Ecoe.
- Ccala, M. (2019). Estilos de Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos en los Servicios de Salud en la Red Cusco Norte. *Tesis*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco- Perú. Obtenido de [http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/3678/253T20191001\\_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/3678/253T20191001_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. México: McGraw - Hill.
- Correa, A. (2009). *Auditoria de gestión*. México: Academia española.
- De La Peña, A. (2006). *Principios de Auditoria* (1° edición ed.). Lima: El Pacífico.
- Fernández, J. (2006). *El auditor y el registrador mercantil* (1° edición ed.). Madrid.
- Gómez, R. (2009). *Generalidades de la Auditoría*. Bogotá: Editorial ILPES.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.
- Jiménez, V., & Ortega, G. (2010). Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos del Ilustre Municipio del Cantón Chaguarpamba Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009. *Tesis*. Universidad Nacional de Loja, Loja - Ecuador. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1640/1/Tesis%20de%20Auditor%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- León, J. (2016). Implementación de un sistema de auditoría de gestión basada en indicadores estratégicos: el caso del área de selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República. *Tesis*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo*. México: Editorial Thomson.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoria de Gestión*. Quito – Ecuador: McGraw - Hill.
- Manual de auditoria de gestión. (2017). *Dirección de control de calidad de la auditoría*. Obtenido de [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL\\_ES.PDF](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF)
- Quispe, J. (2015). *Opinión del enfermero sobre los estilos de liderazgo del Enfermero Jefe*

- en el Servicio de Medicina.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Robbins, S. (2013). *Enfoques Basicos Sobre Liderazgo.* México: Pearson Prentice Hall.
- Sanchez, H. (2011). *Metodología y diseños en la investigación científica.* Lima - Perú.
- Slosse, A. (2004). *Auditoria Nuevo enfoque empresarial.* Bogotá: Ediciones Machhi.
- Talledo, J. (2007). *Nuevos paradigmas en la gestión del talento humano.* Madrid: Tetraedo.
- Tovar, M. (2016). Liderazgo en Auditoría y Control Interno en una Entidad del Sector Público en Colombia. *Tesis.* Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15500/TOVARBERNALMONICAMARIA2016.pdf;jsessionid=96A6C9908C18B4AE075908ACF81ACD7F?sequence=1>
- Wayne, A., & Noe, M. (2005). *Administración del Recurso Humano.* México: Pearson Prentice Hall.
- Zauñy, N. (2016). La Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Administración de los Recursos Humanos de las Empresas de Servicios de Asistencia al Viajero, Período 2012 -2014. *Tesis.* Universidad San Martín de Porres, Lima - Perú. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2761/1/zauny\\_cne.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2761/1/zauny_cne.pdf)
- Zelada, M. (2017). Auditoria de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Comercializadora y Servicios Bodserg S.A.C. Año 2016. *Tesis.* Universidad César Vallejo, Trujillo - Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9984/zelada\\_am.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9984/zelada_am.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

# **Anexo A**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOS	TECNICAS	INSTRUMENTOS
<p><b>Problema General:</b> <i>¿En qué medida la Auditoría de Gestión influye en el liderazgo de la Gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba. Periodo 2012 -2013?</i></p> <p><b>Problemas Específicos:</b> 1.- ¿En qué medida las fases del proceso de auditoría de gestión evalúan el liderazgo en la gestión del área de recursos humanos del Hospital Quillabamba?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Medir la influencia de la Auditoría de gestión en el liderazgo de la gestión del área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba período 2012-2013</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Medir la evaluación del liderazo en la gestión del área de recursos humanos del Hospital Quillabamba.  Proponer un modelo para efectuar la Auditoría de Gestión para evaluar el liderazgo en el área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> La Auditoría de Gestión influye significativamente en el liderazgo de la Gestión del Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba. Periodo 2012-2013.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> Las fases del proceso de auditoría de gestión no evalúan el liderazgo de la gestión del área de recursos humanos del Hospital Quillabamba.  Se puede desarrollar un modelo de seguimiento al levantamiento de observaciones e implementación de recomendaciones en el área de recursos humanos del Hospital Quillabamba.</p>	<p><b>Variable Independiente</b>  Auditoría de Gestión</p> <p><b>Variable Dependiente</b>  Liderazgo en la Gestión del área de Recursos Humanos.</p>	<p><b>X1</b> Procedimientos y Técnicas <b>X2</b> Informes de Auditoría de Gestión <b>X3</b> Levantamiento de Observaciones <b>X4</b> Implementación de Recomendaciones</p> <p><b>Y1</b> Efectividad, <b>Y2</b> Eficiencia <b>Y3</b> Economía <b>Y4</b> Metas y objetivos</p>	<p><b>Método de Investigación:</b> Inductiva - Deductiva</p> <p><b>Tipo de Investigación:</b> Descriptivo, Explicativo.</p> <p><b>Unidad de Análisis:</b> Hospital Quillabamba</p>	<p><b>Técnica de Muestreo:</b> Muestra representativa.</p> <p><b>Técnicas de recolección:</b>  2. Encuestas  3. Observación de Campo</p>	<p>Muestreo Aleatorio Simple. (M.A.S.)</p> <p>1. Fichas de Referencias Bibliográficas Especializadas.</p> <p>2.1 Cuestionarios.</p> <p>3.1 Guía de Observación de Campo.</p>

## **Instrumento de Recolección de Información (Encuesta)**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: MENCIÓN EN AUDITORÍA**  
**TEMA: "LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL DE QUILLABAMBA. PERIODO**  
**2012-2013" ENCUESTA DE APLICACIÓN REALIZADA A FUNCIONARIOS Y**  
**TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL DE**  
**QUILLABAMBA**

Señor(a): Sírvase marcar la respuesta que usted crea conveniente en cuanto a su opinión acerca de las siguientes interrogantes:

1. ¿Conoce usted si el Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba realiza Auditorías de Gestión?  
SI.....( )  
NO .....( )  
Desconoce.....( )
2. ¿Al evaluar el Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba utiliza procedimientos y técnicas para revisar y evaluar el sistema de gestión?  
SI.....( )  
NO .....( )  
Desconoce.....( )
3. ¿De la evaluación al proceso de planeación se llegó a valor a través de procedimientos y técnicas en el Área de Recursos humanos del Hospital de Quillabamba?  
SI.....( )  
NO .....( )  
Desconoce.....( )
4. ¿En la evaluación al Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba se emite informes respecto de la identificación y desarrollo de hallazgos de auditoría?  
SI.....( )  
NO .....( )  
Desconoce.....( )



5. En la realización de la Auditoria de Gestión se evidencian hallazgos. ¿Estos hallazgos se comunican al área de Recursos Humanos del Hospital para el correspondiente levantamiento de observaciones ?

SI.....( )

NO .....( )

Desconoce.....( )

6. En la evaluación del área de Recursos Humanos del Hospital Quillabamba. ¿Se verificó se aplicaron las técnicas y procedimientos de Auditoria?

SI.....( )

NO .....( )

Desconoce.....( )

7. ¿Sabe usted de la importancia que tiene el liderazgo en la gestión en el Área de Recursos humanos del Hospital de Quillabamba?

SI.....( )

NO .....( )

Desconoce.....( )

8. ¿Los documentos de gestión con los que cuenta el Área de Recursos Humanos del Hospital inducen a la aplicación del Liderazgo en la gestión del Área de Recursos Humanos?

SI.....( )

NO .....( )

Desconoce.....( )

9. ¿El Área de Recursos humanos del Hospital mide la efectividad de las actividades de gestión a través de indicadores de rendimiento y efectividad?

SI.....( )

NO .....( )

Desconoce.....( )

10. ¿La eficiencia de las operaciones en el Área de Recursos humanos del Hospital se mide aplicando los indicadores de eficiencia?

SI.....( )

NO ..... ( )

Desconoce.....( )

11. ¿Se aplican indicadores de análisis económico para analizar la gestión económica en el Área de Recursos humanos del Hospital?

SI.....( )

NO ..... ( )

Desconoce.....( )

12. ¿Se cuenta con una metodología para la evaluación del cumplimiento de Metas y Objetivos en cuanto al liderazgo de gestión, con el fin de ubicar de mejor manera los planes estratégicos, las leyes, políticas, normas y procedimientos que rigen las operaciones en el Hospital de Quillabamba?

SI.....( )

NO ..... ( )

Desconoce.....( )

13. ¿Cree usted que la Auditoría de Gestión influye en el liderazgo de la gestión del Área de Recursos humanos del Hospital de Quillabamba?

SI.....( )

NO ..... ( )

Desconoce.....( )

14. ¿Los funcionarios del Área de Recursos Humanos rinden cuenta de su gestión en forma oportuna y clara ante los entes gerenciales del Hospital?

SI.....( )

NO ..... ( )

Desconoce.....( )

15. ¿Cómo calificaría usted el ejercicio del liderazgo en el Área de Recursos Humanos del Hospital de Quillabamba en cuanto a su gestión?

SI.....( )

NO ..... ( )

Desconoce.....( )

)