

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA OFICINA
GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CAJAMARCA, 2022**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: AUDITORÍA

Presentada por:

VÍCTOR MANUEL APARICIO ZAPATA

Asesor:

Dr. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE

Cajamarca, Perú

2025



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Victor Manuel Aparicio Zapata
DNI: 02614752
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención:
Auditoría
2. Asesor: Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Auditoría de Gestión y Desempeño Laboral en la Oficina General de Recursos
Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2022.
6. Fecha de evaluación: **18/08/2025**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **24%**
9. Código Documento: **3117:484324207**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **26/08/2025**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente DNI: 18112867

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
VICTOR MANUEL APARICIO ZAPATA
Todos los derechos reservados



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:00 horas del día 20 de junio de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN*, *el Dr. JUAN ESTENIO MORILLO ARAUJO*, *el Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO*, y en calidad de Asesor *el Dr. JULIO SÁNCHEZ DE LA PUENTE*. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"AUDITORIA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, 2022"**; presentada por el **Bachiller en Contabilidad VÍCTOR MANUEL APARICIO ZAPATA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... APROBAR con la calificación de Dieciocho (EXCELENTE) (18) la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Contabilidad VÍCTOR MANUEL APARICIO ZAPATA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **AUDITORÍA**.

Siendo las 12:35 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente
Asesor


.....
Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan Estenio Morillo Araujo
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

A:

Dedicado al hacedor de todo lo que existe, Dios padre todopoderoso; A mi mamá Aura, fuente eterna de mi inspiración; a mi pequeña familia Rosa, Víctor Junior y Romina (QEPD y DDG), por tenerme paciencia y apoyarme siempre sin condiciones; mi familia Conejín por la unidad no solo pregonada sino practicada.

In memoriam: Juan Chávez Alcántara, Rubén Moya Becerra, Peregrina Cachi Mendo,

Héctor Navarro Palacios

In memoriam: Victoria Romina de Fátima Aparicio Sánchez, mi amorcito chiquitito, faro que ilumina el sendero hacia un mundo justo y de paz.

AGRADECIMIENTO

A mi alma mater, la Universidad Nacional de Cajamarca; a mis maestros Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén y Mg. Sc. Daniel Seclén Contreras por ser las lumbreras de mi sendero, a mi colega, amigo y promoción Dr. Julio Norberto Sánchez de la Puente, asesor de este trabajo de investigación, y a todo el personal de la Oficina General de Recursos Humanos de nuestra universidad por ser los pilares que sostienen este trabajo. A un amigo sincero Pepe

Franz Vera Cubas.

"Hay hombres que luchan un día y son buenos. Hay otros que luchan un año y son mejores. Hay quienes luchan muchos años, y son muy buenos. Pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles", Bertolt Brecht

Cuando hablamos de gestionar nos referimos Dirigir y Administrar un negocio o una empresa. Hacer las gestiones necesarias para conseguir o resolver una cosa. Es importante que en toda organización se realice exámenes con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se manejan los recursos disponibles y controlar que se logren los objetivos previstos por la administración.

El autor

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema.....	4
1.1.2. Formulación del problema.....	6
1.2. Justificación e importancia	7
1.2.1. Justificación científica.....	7
1.2.2. Justificación técnica-práctica.....	7
1.2.3. Justificación institucional y personal	7
1.2.4. Delimitación de la investigación	8
1.2.5. Limitaciones	8
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos	9

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Marco legal.....	10
2.2. Antecedentes de la investigación.....	11
2.2.1. Internacionales.....	11
2.2.2. Nacionales	13
2.2.3. Locales	16
2.3. Marco teórico (Marco doctrinal)	17
2.3.1. Teorías relacionadas con la auditoría.....	17
2.4. Marco conceptual.....	21
2.4.1. Auditoría de gestión.....	21
2.4.2. Desempeño laboral.....	25
2.5 Definición de Términos Básicos	52
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	57
3.1. Hipótesis	57
3.1.1. Hipótesis General.....	57
3.1.2. Hipótesis Específicas	57
3.2. Variables.....	57
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis.....	57
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	59
4.1. Ubicación geográfica	59
4.2. Diseño de la investigación	59
4.3. Métodos de investigación.	60
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación.....	61

4.4.1. Población.....	61
4.4.2. Muestra.....	61
4.4.3. Unidad de análisis.....	62
4.4.4. Unidad de observación.....	62
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.	62
4.5.1. Técnicas.....	63
4.5.2. Instrumentos	63
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	64
4.7. Procesamiento y análisis de datos.....	65
4.8. Equipos, materiales e insumos, etc.	66
4.9. Matriz de consistencia metodológica	66
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	70
5.1. Presentación de resultados.....	70
5.1.1. Nivel de auditoría de gestión.....	70
5.1.2. Nivel de desempeño laboral	72
5.1.3. Tablas cruzadas de la auditoria de gestión y el desempeño laboral	75
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados.	77
5.3. Contrastación de la Hipótesis	81
5.3.1. contrastación de la hipótesis general.....	81
5.3.2. Contrastación de Hipótesis especifica 01	83
5.3.3. Contrastación de Hipótesis especifica 02.....	84
5.3.4. Contrastación de Hipótesis especifica 03.....	85

CONCLUSIONES.....87

RECOMENDACIONES89

REFERENCIAS91

APÉNDICES.....105

ANEXOS.....114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de los componentes de las hipótesis.....	58
Tabla 2 Operacionalización de los componentes de las hipótesis.....	67
Tabla 3 Distribución de frecuencias del nivel de auditoria según los trabajadores de la oficina de recursos humanos, nivel de Auditoria de gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca	70
Tabla 4 Distribución de frecuencias de la auditoría de gestión por dimensiones según trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de Cajamarca	71
Tabla 5 Distribución de frecuencias del nivel de desempeño laboral según los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de Cajamarca	72
Tabla 6 Distribución de frecuencias del nivel de desempeño laboral por dimensiones según los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos UNC.....	73
Tabla 7 Tabla cruzada auditoría de gestión y desempeño laboral (agrupadas)	75
Tabla 8 Tabla cruzada dimensión eficiencia y desempeño laboral (agrupadas).....	75
Tabla 9 Tabla cruzada dimensión eficacia y desempeño laboral (agrupada)	76
Tabla 10 Tabla cruzada dimensión economía y desempeño laboral (agrupadas).....	77
Tabla 11 Correlación entre la Auditoria de Gestión y el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca	82
Tabla 12 Correlación entre la dimensión eficiencia y el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca	83
Tabla 13 La dimensión eficacia incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca	84
Tabla 14 Correlación entre la dimensión economía y el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evaluación 360°.....	46
Figura 2 Edificio Administrativo Universidad Nacional de Cajamarca.....	59
Figura 3 Nivel de Auditoria de Gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca.....	70
Figura 4 Nivel de auditoría de gestión por dimensiones en la Universidad Nacional de Cajamarca	71
Figura 5 Nivel de desempeño laboral en la Universidad Nacional de Cajamarca.....	73
Figura 6 Nivel de desempeño laboral según dimensiones en la Universidad Nacional de Cajamarca	74

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

AICPA: Instituto Norteamericano de Contadores Públicos.

ARH: Área de Recursos Humanos.

CGE: Contraloría General del Estado.

ECAC: Escalas de calificación articuladas en la conducta.

EFS: Entidades Fiscalizadoras Superiores.

INTOSAI: Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

INTOSAI GOVs: Directrices para la Buena Gobernanza.

ISSAIs: Normas Internacionales de las EFS.

D.S.: Decreto Supremo.

NA: Normas de Auditoría.

O.G.R.H.: Oficina General de Recursos Humanos

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros.

R.O.F.: Reglamento de Organización y Funciones.

UNC: Universidad Nacional de Cajamarca.

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo general analizar la Auditoría de Gestión y su incidencia en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca 2022, el estudio fue de ende diseño no experimental de corte transversal y de alcance correlacional, de enfoque cuantitativo. La población lo conformaron 30 colaboradores no docentes perteneciente a la Oficina General de Recursos Humanos, la muestra de estudio por conveniencia consideró a 30 trabajadores administrativos. El instrumento utilizado para el recojo de información, fue el cuestionario. Llegando a la conclusión que la Auditoría de Gestión se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, los resultados del análisis cruzado de las variables, evidencia que el empleo de la auditoría de gestión incide en el desempeño laboral lo que implica que estas variables están asociadas es decir que si se mejora la auditoría de gestión el desempeño laboral tiende a mejorar. Se concluye que la Auditoría de Gestión se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca. A nivel de dimensiones de la Auditoría de Gestión la eficiencia, la eficacia y la economía se relaciona de manera significativa en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Palabras clave: Auditoría de Gestión, Desempeño Laboral, Eficiencia, Eficacia, Economía, Planificación.

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the impact of the Management Audit on work performance in the management of the National University of Cajamarca 2022, the study was therefore of a non-experimental cross-sectional design and correlational scope, with a quantitative approach. The population consisted of 30) non-teaching collaborators belonging to the General Office of Human Resources, the convenience study sample considered 30 administrative workers. The instrument used for the collection of information was the questionnaire. Reaching the conclusion that the Management Audit is significantly related to the work performance of the workers of the General Office of Human Resources of the National University of Cajamarca, the results of the cross-analysis of the variables, shows that the use of the management audit affects the work performance which implies that these variables are associated, that is, if the management audit is improved the work performance tends to improve. It is concluded that the Management Audit is significantly related to the work performance of the workers of the General Office of Human Resources of the National University of Cajamarca. At the level of dimensions of the Management Audit, efficiency, effectiveness and economy are significantly related to the work performance in the General Office of Human Resources of the National University of Cajamarca.

Keywords: Management Audit, Work Performance, Efficiency, Effectiveness, Economy, Planning.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

En el Manual de Auditoría de Gestión - Tribunal de Cuentas Europeo, (Europeo, 2017), Una auditoría de gestión consiste en 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, y si existe margen de mejora.

El principio de “Economía”, prescribe que los medios utilizados por la entidad auditada para llevar a cabo sus actividades se pondrán a disposición en el momento oportuno, en la cantidad y calidad apropiada y al mejor precio.

El principio de “Eficiencia”, se refiere a la óptima relación entre los medios empleados y los resultados obtenidos.

El principio de “Eficacia”, se refiere a la consecución de los objetivos específicos fijados y a la obtención de los resultados previstos. (p.8)

Se piensa que la auditoría de gestión en países desarrollados como los Estados Unidos y Canadá, señalan el gran aporte en el control de los procesos administrativos y financieros como pioneros en la expedición y aplicación de normativas que contribuyen a la gestión institucional con impacto social. Mientras que en Europa se da más importancia a la rendición pública de cuentas y se centran en las conclusiones de la fiscalización en términos de economía, eficiencia y eficacia, antes de ocuparse de las cuestiones relativas al control y a los procesos.

En América Latina y el Caribe, Ecuador, La auditoría de gestión no ha tenido mayor aplicación, ya que, si bien las instituciones públicas son financiadas por el Estado, estas son

examinadas por el organismo de control mediante la práctica de exámenes especiales que generalmente evalúan los ingresos, gastos y procesos de contratación de bienes y servicios, actividades aisladas que no permiten medir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

La Contraloría General del Estado (CGE) como organismo de control de la administración estatal emitió en el 2002 el Manual de Auditoría de Gestión, con la finalidad de proporcionar criterios técnicos y legales, que sirvan de guía para uniformar el enfoque y los procedimientos de control que los auditores externos e internos gubernamentales, apliquen en la ejecución de auditorías de gestión a entidades y organismos públicos, en atención a sus actividades y características propias (Contraloría General del Estado, 2002).

El Manual considera que en la legislación ecuatoriana: “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización, el control y prevención de la afectación ecológica; y, medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades”.

La legislación colombiana define a la Auditoría de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos (Correa, H. (2010).

La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), emite dos tipos de normas profesionales: las Normas Internacionales de las EFS (ISSAIs) y las Directrices para la Buena Gobernanza (INTOSAI GOVs), El Plan Estratégico de INTOSAI para el período 2011-2016, propuso “el uso de normas globalmente aceptadas, promueve la calidad, credibilidad y enseñanza en las auditorías del sector público e incrementa el profesionalismo entre los auditores” (INTOSAI, 2010) (Zambrano Zambrano, M.I., Véliz Briones, V.F., Escobar García M.C. y Armada Trabas, E., 2018).

En Perú La Contraloría General de la República, como ente rector del Sistema Nacional de Control emitió Resolución de Contraloría N° 002-2022-CG, que aprueba la Directiva N° 002-2022-CG/VCSCG “Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño”, cuya finalidad es Establecer el Marco Normativo de la Auditoría de Desempeño que realiza la Contraloría General de la República, para contribuir a mejorar los actos y resultados de la gestión pública, y, de este modo, promover la gestión por resultados, una buena gobernanza, la rendición de cuentas, y la transparencia en beneficio del ciudadano. (Resolución de Contraloría N.º 002-2022-CG. (07 de enero de 2022). Normas Legales, Año XXXIX - N° 16411. Diario Oficial El Peruano, 09 de enero de 2022)

De otro lado estudios como el de Palaci (2005), plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus

esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004:359), plantea: El desempeño es el comportamiento del evaluado en búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. (Pedraza,E. Amaya,G. Conde, M, 2010) (p.155)

Según Palaci (2005 como se citó en Pedraza et al. 2010) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. cultura organizacional; h. expectativas del empleado.

La gestión del rendimiento como herramienta formal de gestión de personas, busca valorar el nivel de desempeño de los servidores de la entidad, así como su aporte a los objetivos y metas institucionales, evidenciando a su vez, las necesidades concretas de cada servidor para mejorar su desempeño y, en consecuencia, el de la entidad. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 257-2018-SERVIR-PE. (31 de diciembre de 2018). Normas Legales, Año XXXVI - N° 14784. Diario Oficial El Peruano, 05 de enero de 2019)

1.1.2. Descripción del problema

La obligación de rendir cuentas de la gestión es un problema para la dirección general de recursos humanos, lo que genera una mayor demanda de información sobre los diversos aspectos que involucra la gestión de los recursos humanos. Este aspecto es importante, necesitan conocer, si los recursos humanos que administra la universidad se gestionan correctamente y también si están cumpliéndose los fines para los cuales fueron contratados y si

tales fines, se logran con eficiencia, eficacia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

La Oficina General Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca tiene la responsabilidad de administrar los recursos humanos en forma apropiada y de acuerdo a ley, a fin de lograr los objetivos y metas para los cuales fueron autorizados. La gestión del desempeño laboral en la Universidad enfrenta deficiencias en diversos aspectos clave, tales como el plan anual de evaluación, las herramientas y metodologías utilizadas, la matriz de monitoreo, el establecimiento de metas y compromisos, así como el seguimiento, evaluación y retroalimentación mediante registros de calificaciones y planes de mejora. Estas limitaciones afectan la toma de decisiones y la optimización de los recursos humanos, impactando en la calidad del servicio brindado por la institución, como consecuencia de ello el personal administrativo de la Oficina General de Recursos Humanos de la UNC carece de la capacitación necesaria para ejecutar sus funciones de manera óptima, lo que repercute en un bajo desempeño y en el incumplimiento de los objetivos institucionales. Esto se traduce en deficiencias en la atención a los usuarios (docentes, administrativos y cesantes), retrasos en pagos de remuneraciones y beneficios sociales, inadecuada selección y contratación de personal, ausencia de concursos periódicos de progresión en la carrera administrativa y desactualización de documentos de gestión.

En términos de eficiencia, se evidencian deficiencias en la implementación de políticas, métodos de gestión y evaluación de logros dentro del proceso administrativo. Asimismo, en cuanto a la eficacia, existen dificultades en la evaluación de planes y objetivos, así como en la medición de los resultados obtenidos. Por otro lado, desde la perspectiva de la economía, la falta de estrategias adecuadas en la utilización de recursos ha generado un desaprovechamiento

de los mismos, afectando la sostenibilidad financiera y operativa de la gestión de recursos humanos.

Para superar estas problemáticas, es fundamental implementar la nueva Estructura Orgánica Funcional y fortalecer la planificación estratégica de los recursos humanos. Esto implica mejorar la organización del trabajo, optimizar la gestión del empleo (selección, inducción, evaluación del desempeño), garantizar una administración eficiente de compensaciones y pensiones, impulsar el desarrollo y la capacitación del personal, y promover un entorno laboral adecuado que fomente relaciones humanas y organizacionales positivas.

Ante esta situación, resulta imperativo establecer, mantener y evaluar periódicamente un sistema de control interno que sirva como base para la auditoría de gestión. Esto permitirá una evaluación objetiva del rendimiento del personal y la efectividad de los procesos administrativos, asegurando así la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de los recursos humanos de la UNC.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo la auditoría de gestión incide en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2022?

1.1.1.1. Problemas Específicos

¿Cómo la auditoría de gestión en la dimensión eficiencia incide en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca?

¿Cómo la auditoría de gestión en la dimensión eficacia incide en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca?

¿Cómo la auditoría de gestión en la dimensión economía incide en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

La presente investigación se justifica científicamente porque se utiliza estratégicamente el método científico con la finalidad de generar conocimiento comprobando la correlación de las variables en estudio.

La auditoría de gestión que se propone aplicar se sustenta en procesos lógicos como la verificación de procedimientos, aplicación y seguimiento de normativa establecida, análisis de operaciones realizadas, cumplimiento de metas y objetivos y todos los aspectos que guarden relación con el proceso de evaluación de la gestión de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional De Cajamarca.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

Porque el uso de resultados va a contribuir a la solución de la problemática en estudio.

Existe la necesidad de evaluar y cuantificar los logros alcanzados por la Oficina General de Recursos Humanos, en el período bajo estudio, buscando un mejor desempeño laboral de sus servidores con un enfoque de mejora de la efectividad, eficiencia y economía en el uso de recursos.

1.2.3. Justificación institucional y personal

Los resultados que se obtengan con la ejecución de la investigación serán difundidos y alcanzados a quienes gestionan la Universidad Nacional de Cajamarca a fin de que se adopten las medidas pertinentes.

En mi calidad de responsable de la Dirección de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, siento la obligación de contribuir con la mejora en la prestación de servicios de esta importante oficina a la vez de aportar en el fortalecimiento de la gestión institucional y el logro de sus objetivos.

1.2.4. Delimitación de la investigación

La presente investigación se limita en la Región Cajamarca, donde la Auditoría de Gestión será aplicada la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

El desarrollo de esta propuesta de investigación abarca las actividades ejecutadas durante el año 2019.

La investigación se realizará con los trabajadores administrativos de los regímenes laborales del D. Leg. N° 276, D. Leg N° 1057 y del D. Leg. N° 728.

Para el análisis de la Auditoría de Gestión, se ha tomado como dimensiones la eficiencia, eficacia y economía.

Para el desempeño de los trabajadores se ha considerado como dimensiones de análisis: planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

1.2.5. Limitaciones

La mayor limitación que se presentó durante el desarrollo de la investigación ha sido y es el acceso a la información que se encontraba en los archivos de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, así como poder ejecutar las encuestas y entrevistas al personal administrativo de esta superior de estudios; siendo la causa principal la aparición en nuestro país de la pandemia producida por el Corona Virus (COVID-

19), pues a partir del 15 de marzo del 2020 se suspendió toda actividad administrativa. Sin embargo, esto logró superarse con la aplicación de encuestas vía correo electrónico a los encuestados y obtención de información mediante trabajo remoto.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar la auditoria de gestión y su incidencia en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2022.

1.3.2. Objetivos específicos

Analizar la incidencia de la auditoria de gestión en su dimensión eficiencia en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

Analizar la incidencia de la auditoria de gestión en su dimensión eficacia en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

Analizar la incidencia de la auditoria de gestión en su dimensión economía en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco legal

1. Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil.
2. Decreto Supremo N° 040-2014-PCM. Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
3. Decreto Legislativo N° 1023. Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
4. Resolución N° 238-2014-SERVIR-PE que aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”
5. Resolución de Contraloría N° 002-2022-CG; Aprueba la Directiva N° 002-2022-CG/VCSCG “Auditoría de Desempeño” y el “Manual de Auditoría de Desempeño”
6. La ISSAI 3000: Norma para la Auditoría de Desempeño, desarrollada por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés)
7. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs); desarrolladas por la Junta de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB), entidad independiente que forma parte de la Federación Internacional de Contadores (IFAC)
8. Normas Internacionales de Auditoría para el Sector Público (ISSAI); emitidas por INTOSAI y se aplican a las auditorías realizadas por las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en el sector público.

9. Resolución N° 01-2014 - Asamblea Estatutaria – UNC. Aprueba el Estatuto de la Universidad Nacional de Cajamarca - 2014
10. Resolución de Consejo Universitario N° 2143-2016-UNC. Aprueba el Nuevo Reglamento General de la Universidad Nacional de Cajamarca
11. Resolución de Consejo Universitario N° 2266-2022-UNC. Aprueba la Actualización del Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional de Cajamarca

2.2. Antecedentes de la investigación

2.2.1. Internacionales

Al revisar información relacionada con el tema de estudio, se encontraron los siguientes antecedentes académicos internacionales:

Loaiza-Tapia, y Torres-Negrete (2024). En su publicación, Evaluación de riesgos en auditoría de gestión: un análisis de enfoques y métodos señala la importancia de la auditoría de gestión radica en diversas razones, una de ellas es su aplicabilidad a todas las operaciones llevadas a cabo en la organización. Mediante un examen exhaustivo, esta auditoría verifica la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones ejecutadas. Esto resulta beneficioso para los administradores, ya que facilita el aumento de la eficacia, efectividad y economía en la utilización de recursos. La auditoría de gestión busca mejorar las operaciones y actividades de la entidad, en áreas críticas, mediante recomendaciones y acciones correctivas. De manera independiente, examina la información contable para determinar su razonabilidad y eficiencia administrativa y legal. Evalúa las operaciones, verifica las actividades en todos los niveles de la entidad, generando nuevas ideas, procedimientos, métodos y técnicas que contribuyen al control efectivo de operaciones y al mejoramiento general de la entidad.

Zambrano et al. (2021) en su publicación, la Importancia de la Auditoría De Gestión y los Procesos Administrativos y Técnicos, Realidades y Perspectivas, indica La complejidad de los problemas de administración y dirección de las empresas ha requerido del desarrollo de técnicas y de procedimientos para la investigación y el análisis del proceso administrativo en que la auditoría y el control de gestión proporcionan un análisis en profundidad de las organizaciones. En ese sentido, el objetivo principal es determinar la importancia de la auditoría de gestión en las empresas con respecto a sus realidades y perspectivas.

La auditoría de gestión se basa en la determinación y evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y calidad de los procesos dentro de una empresa, además que proporciona un análisis a profundidad de las organizaciones, que permite enfrentar de manera adecuada la complejidad y los problemas de administración y dirección de las empresas, por medio de técnicas y procedimientos para la investigación y análisis del proceso administrativo, dentro una dinámica de cambio permanente, incluyendo la valoración del cumplimiento de la estrategia de cada empresa.

Bajo este contexto, los problemas de administración y dirección de las empresas a requerido del desarrollo de técnicas y de procedimientos para la investigación y el análisis del proceso administrativo en que la auditoría y el control de gestión proporcionan un análisis en profundidad de las organizaciones.

Angulo y Villanueva (2023), en su trabajo titulado Control, Evaluación y Auditoría de Desempeño en México, mencionan El porqué de la relevancia de la evaluación y el control en la gestión pública. Como bien señaló Peter F. Drucker existe una máxima que indica que aquello que no se mide dentro de una organización, no se puede mejorar. Una práctica que permite medir y valorar el funcionamiento de cualquier organización es la evaluación formal de

las acciones, efectos e impactos de la actividad institucional. La frase de P. Drucker revela un planteamiento mucho más profundo: sin prácticas de evaluación, cualquier dependencia pública independientemente del orden de gobierno en que se sitúe se queda estática, sin posibilidades de crecimiento o evolución y puede caer en un proceso de involución. En México se advierte que, diversos actores públicos y privados reconocen la importancia de construir un buen gobierno basado, en gran parte, en la práctica de la evaluación, a la par de sistemas de control interno. Para alcanzar este propósito, se insiste en que las evaluaciones que se lleven a cabo en el país, se rijan por diversos principios, como serían la científicidad, la participación social, la transparencia y la rendición de cuentas, entre otras.

2.2.2. Nacionales

Arévalo (2023) y su investigación “La Auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión municipal en el distrito de José Crespo y Castillo”; se trazó como objetivo principal Determinar de qué manera la Auditoría de Cumplimiento incide en la gestión municipal en el distrito de José Crespo y Castillo. Desarrolla como Hipótesis General “La Auditoría de Cumplimiento incide positivamente en la gestión municipal en el distrito de José Crespo y Castillo”. Como Específicas 1. El cumplimiento de las normas legales y de procedimientos inciden positivamente en la gestión municipal en el distrito de José Crespo y Castillo. 2. La evaluación del control interno de la Auditoría de Cumplimiento incide positivamente en la gestión municipal en el distrito de José Crespo y Castillo. 3. Las recomendaciones del informe de la Auditoría de Cumplimiento inciden positivamente en la gestión municipal en el distrito de José Crespo y Castillo. En este estudio, se utilizó la sistematización bibliográfica como técnica de investigación para analizar diez observaciones identificadas en los Informes de auditoría relacionados con la gestión municipal en una municipalidad en el Perú. Los resultados indican

que la Municipalidad objeto de estudio no cumple con la normatividad vigente en temas de la ejecución de gastos, lo que perjudica la gestión de la entidad. El objetivo de este trabajo es determinar cómo la auditoría de cumplimiento afecta la gestión municipal en este distrito.

Considerando a Jacobo y Lozano (2021), en su investigación titulada “Aplicación de la Auditoría de Gestión en el Área de Recursos Humanos y su Incidencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Bektec Contratistas S.A.C. Trujillo, 2020”. Parte en el Objetivo General Determinar que la auditoría de gestión aplicada al área de recursos humanos, incide positivamente en el desempeño laboral de la empresa Bektec Contratistas S.A.C., Trujillo 2020. Se planteó como hipótesis La aplicación de una auditoría de gestión en el área de recursos humanos incide de manera positiva en el desarrollo laboral de la empresa Bektec Contratistas S.A.C., Trujillo 2020. Teniendo como resultado en la Contrastación de hipótesis Efectuado el análisis de los resultados, podemos afirmar que, con la auditoría de gestión aplicada, se evaluó en forma integral la gestión del área de recursos humanos, incidiendo positivamente en el desempeño laboral de la empresa Bektec Contratistas S.A.C. con lo cual la hipótesis planteada queda demostrada.

Cansaya (2023) desarrollo la investigación “Auditoría de cumplimiento y desempeño laboral en el personal de la Universidad Nacional José María Arguedas, Provincia de Andahuaylas, Región de Apurímac, 2018” en el periodo de estudio se ha determinado que la aplicación de la auditoría de cumplimiento incide significativamente en el desempeño laboral en el personal en la institución materia de estudio. A nivel metodológico, los métodos de investigación que se aplicaron fueron explicativo - descriptivo – correlacional. En cuanto a la muestra se aplicó un cuestionario de 18 preguntas a un total de 83 personas trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Nacional José María Arguedas. Finalmente se logró

concluir que la aplicación de una auditoría de cumplimiento incide significativamente en el desempeño laboral en el personal de la Universidad Nacional José María Arguedas, Provincia de Andahuaylas, Región de Apurímac, Con los resultados obtenidos en la Correlación de Pearson 0,918 cuyo valor de P es 0.027, siendo menor del valor 0.05, por lo que el coeficiente es significativo, se confirma la hipótesis alterna (Ha), por cuanto hay significancia y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Idrogo (2018) desarrolló la investigación “La auditoría de la gestión del capital humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán”. La investigación se orientó a determinar la influencia de la auditoría de gestión del capital humano en el control del desempeño del talento del personal, en el Hospital referencial Docente Tumán – Chiclayo. En el estudio participaron 20 trabajadores de las diferentes áreas del Hospital antes indicado, habiendo aplicado un cuestionario con 58 preguntas que permitieron realizar una auditoría de gestión y evaluar el desempeño del talento humano de los trabajadores correspondientes, asimismo el proceso para la auditoría de gestión y evaluación del desempeño del talento humano de los trabajadores, identificando 14 atributos, 6 de auditoría y 8 de evaluación del desempeño del talento humano, previa la fiabilidad en forma estadística, utilizando el Alfa de Cronbach, como resultado de mediante una evaluación de pretest y postest, se evidencia que la auditoría de gestión del capital humano llegó a influir significativamente, beneficiando a los actores participantes en la investigación y en general fortaleciendo la imagen institucional.

Abramonte (2024) desarrolló la investigación “Auditoría de cumplimiento y gestión de desempeño en la unidad de contabilidad de la Municipalidad Distrital Daniel Alomía Robles, 2022”. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la auditoría de

cumplimiento y gestión de desempeño en la unidad de contabilidad de la municipalidad distrital Daniel Alomia Robles, de la provincia de Leoncio Prado, 2022. En cuanto a la metodología fue un estudio de tipo básico, de nivel correlacional causal y de diseño no experimental, la población y muestra lo conformaron 20 trabajadores de la unidad de contabilidad de la municipalidad distrital de Daniel Alomia Robles, la técnica se empleó una encuesta y como instrumento un cuestionario. Se concluye que existe relación entre la auditoría de cumplimiento y gestión de desempeño en la unidad de contabilidad de la municipalidad distrital Daniel Alomia Robles 2022, se halló una correlación positiva muy fuerte entre las variables con un valor de $r = 0.881$, y además $p = 0,000 < 0,05$. Por ello se acepta la hipótesis alterna, demostrando que cuanto mayor sea la calificación de la municipalidad en cuanto al cumplimiento de las normas también tendrán una mejor gestión de desempeño.

2.2.3. Locales

Cabe resaltar los aportes de Alvites (2020) en su pesquisa titulada "Gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa J&R Servicios Múltiples Chugur S.R.L. Cajamarca ". Objetivo Determinar cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J & R Servicios Múltiples Chugur S.R.L. Cajamarca, 2020. En cuanto a la metodología, La investigación fue de un enfoque cuantitativo, por usar recolección de datos con los cuales de probo la hipótesis, basándome en una medición numérica y el análisis estadístico. La población de estudio estuvo formada por 50. Y como en los que se aplicaron 2 cuestionarios el primero para conocer la gestión del talento humano y segundo para conocer el desempeño laboral. Ambos fueron elaborados con alternativas de calificación y se obtuvo como resultados estos demuestran que el talento humano en la empresa J & R Servicios Múltiple s Chugur S.R.L. Cajamarca, es

bueno pero tiene que estar en coordinación con el desempeño laboral el cual tiene que ser bueno, demostrándonos que ambos parámetros deben ir en forma paralela, llegándose a las conclusiones. Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J&R Servicios Múltiples Chugur S.R.L. Cajamarca en el año 2020 (p-valor $r = 0.000$). También existe relación significativa entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J&R Servicios Múltiples Chugur S.R.L. Cajamarca en el año 2020 (p-valor = 0.036). Existe relación significativa entre la integración del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J&R Servicios Múltiples Chugur S.R.L. Cajamarca en el año 2020 (p-valor $r = 0.00$). Existe relación significativa entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J&R Servicios Múltiples Chugur S.R.L. Cajamarca en el año 2020 (p-valor $r = 0.000$).

2.3. Marco teórico (Marco doctrinal)

2.3.1. Teorías relacionadas con la auditoría

La auditoría, ha evolucionado incesantemente, ha transitado desde la detección de desfalcos en el modo de producción pre capitalista, la certificación de la exactitud de un balance general en la primera fase del capitalismo (libre competencia), hasta el expresar una opinión de carácter profesional sobre la adecuada presentación de los estados contables considerados en su conjunto, segunda fase de desarrollo del capitalismo monopolista.

Con la tercera fase de desarrollo del capitalismo conocida como la globalización neoliberal surge la auditoría administrativa, con la finalidad de evaluar la calidad de la administración y brindar recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, la eficiencia y la eficacia de las entidades.

Sin lugar a duda el papel de la auditoría ha variado con el transcurso de los años y por ende sus objetivos. Esta fue desarrollada originalmente en el sector público, para que los auditores independientes, proporcionasen información más amplia y detallada sobre la rendición de cuentas de los administradores (De Armas, 2008).

Teoría de la Agencia. Esta teoría explora la relación entre los propietarios (principales) y los gerentes (agentes) de una organización. La auditoría de gestión ayuda a reducir los problemas de agencia al proporcionar información independiente sobre el desempeño y la eficiencia de los agentes. La auditoría de gestión puede identificar áreas donde los intereses de los agentes no están alineados con los de los principales, y recomendar acciones correctivas. (Jensen y Meckling, 1976)

Teoría de la Contingencia. Esta teoría sostiene que no existe una forma única de gestionar las organizaciones, ya que la efectividad de las prácticas de gestión depende de la situación específica. La auditoría de gestión puede evaluar la adecuación de las prácticas de gestión en relación con el contexto específico de la organización, identificando mejoras que se adapten a su entorno particular. (Lawrence y Lorsch, 1967)

Teoría de los Recursos y Capacidades. Esta teoría se centra en los recursos y capacidades internas de una organización como fuente de ventaja competitiva. La auditoría de gestión puede evaluar la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos y capacidades, y recomendar formas de optimizar su uso para mejorar el rendimiento. (Barney, 1991)

Asegura Armada et. al. (2015), que hoy en día la auditoría como ciencia, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar las futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, la eficiencia y la eficacia de

la entidad. Lo anterior hace referencia explícita a la auditoría de gestión por su importancia e impacto social para la mejora de las organizaciones en cualquier contexto.

Para definir el término auditoría de gestión, primeramente, se debe entender qué es en sí la auditoría y posteriormente introducir el concepto de gestión, la relación de ambas concepciones permitirá obtener la definición del término objeto de análisis.

Es de señalar, como al referirse a la auditoría existe coincidencia entre varios de los autores consultados al respecto, definiéndose así: examen crítico y sistemático, consistente en la investigación independiente de la información contenida en los estados contables preparados por la entidad, para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, aplicando normas y procedimientos aceptados, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos, para expresar una opinión sobre si la razonabilidad de los saldos expresados representan adecuadamente la situación financiera y patrimonial, Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA), (1983); Villardefrancos (2006); Rubio (2008); Gámez (2010); Gómez (2012); Mayorga et al. (2015).

En atención a los referentes analizados, los autores de este estudio, consideran a la gestión como: La acción integral vinculada a un proceso de trabajo y organización en la cual un grupo de personas establecen objetivos comunes, articulan y proyectan las fuerzas, determinan los recursos técnicos y económicos en la práctica enfocada desde el punto de vista disciplinario, coordinados con diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos para avanzar en los procesos y alcanzar los resultados enfocada en la utilización eficiente de los recursos con la corresponsabilidad en la toma de decisiones. Por lo tanto, la gestión es un proceso de

construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan, generando una cultura colectiva, organizacional o institucional.

Es de señalar como la auditoría de gestión en la bibliografía consultada se le nombra indistintamente como operacional, integral, administrativa, de rendimiento, de desempeño, entre otros.

Las Normas de Auditoría de la INTOSAI (NA 1.0.38 y 1.0.40) afirman: “El ámbito de actuación de la fiscalización pública abarca las auditorías de regularidad y las operacionales o de gestión”, y La auditoría o fiscalización operacional o de gestión significa auditoría de economía, de eficiencia y de eficacia. Y La auditoría del rendimiento es un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades, los programas o los organismos de la administración pública, prestando la debida atención a la economía, y con el propósito de llevar a cabo mejoras. (Normas y directrices para la auditoría del rendimiento basadas en las Normas de Auditoría y la experiencia práctica de la INTOSAI).

El enfoque actualizado de la auditoría de gestión. El enfoque actualizado de la auditoría de gestión comprende a los objetivos de las auditorías de desempeño, de cumplimiento legal y económico-social, conocidas como las seis Es (economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética y equidad).

Economía. Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Eficiencia. Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la

medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Eficacia. Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Eficiencia: consiste en la buena utilización de los bienes materiales y recursos humanos y financieros.

Equidad. Que exista igualdad social y empresarial en todos sus recursos tanto financiero, económico y humano.

Ética. Su finalidad es crear conciencia de responsabilidad en los empleados de la empresa.

Ecología: verifica el cumplimiento de normas por parte de la empresa y de la sociedad para la preservación del medio ambiente y su sostenibilidad (Elvira, 2013), (Plama y Burgos, 2016).

Las auditorías de gestión del Tribunal de Cuentas Europeo (2015), se circunscriben en un marco de rendición pública de cuentas. Por lo tanto, el objetivo del Tribunal es proporcionar información independiente a la autoridad de aprobación de la gestión y a la totalidad de la opinión pública europea sobre los principios de economía, eficiencia y eficacia.

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Auditoría de gestión

Las Normas de Auditoría de la INTOSAI (NA 1.0.38 y 1.0.40) afirman lo siguiente: “El ámbito de actuación de la fiscalización pública abarca las auditorías de regularidad y las operacionales o de gestión”, y “La auditoría o fiscalización operacional o de gestión significa auditoría de economía, de eficiencia y de eficacia, y comprende:

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

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

(c) El control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos”.

La auditoría del rendimiento se basa en decisiones tomadas por el poder legislativo o en los objetivos establecidos por éste, y puede llevarse a cabo en todo el sector público.

La auditoría del rendimiento es un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades, los programas o los organismos de la Administración pública, prestando la debida atención a la economía, y con el propósito de llevar a cabo mejoras.

De acuerdo a lo señalado en la Directiva N° 002-2022-CG/VCSCG denominada “Auditoría de desempeño” y el “Manual de Auditoría de desempeño”, la Auditoría de desempeño es un servicio de control posterior realizado por la Contraloría, que consiste en el examen independiente, objetivo y confiable con relación si los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades o entidades o dependencias operan de conformidad con las dimensiones de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, ética, sostenibilidad ambiental y coherencia política, asimismo, fomenta la gestión de resultados, una buena gobernanza, la rendición de cuentas, y la transparencia en beneficio del ciudadano.

Las dimensiones de desempeño son los aspectos que, analizados de manera individual o conjunta, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de los

proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades o entidades o dependencias. Estas dimensiones se describen a continuación.

- a) Economía: Significa minimizar los costos de los recursos (insumos). Los recursos deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor precio.
- b) Eficiencia: Se refiere a obtener el máximo de los recursos disponibles. Se basa en la relación entre los recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad u oportunidad,
- c) Eficacia: Se refiere en qué medida se cumplen los objetivos previstos de una intervención pública o entidad o dependencia en términos de productos.
- d) Efectividad: Se refiere al logro de resultados previstos o esperados en términos de efectos. Estos últimos corresponden a los efectos probables o alcanzados de los productos de una intervención y pueden ser de corto, mediano y largo plazo (impacto).
- e) Equidad: Esta dimensión se vincula con el principio que todos deben ser capaces de ejercer sus derechos civiles, políticos y sociales. La equidad también puede ser entendida como el principio que reconoce la diferencia entre individuos y la necesidad de un tratamiento diferenciado.
- f) Ética: Esta dimensión se vincula al funcionamiento y la efectividad del marco institucional en materia ética, con el propósito de contribuir a su fortalecimiento.
- g) Sostenibilidad ambiental: Se relaciona a los riesgos ambientales y de desarrollo sostenible que pudieran estar asociados a las intervenciones públicas examinadas. Consiste en evaluar si las intervenciones o entidades o dependencias han tenido en consideración el impacto ambiental en un contexto de desarrollo sostenible.

- h) Coherencia Política: Esta dimensión se refiere al atributo en la formulación de políticas que reduce sistemáticamente conflictos y promueve las sinergias entre y dentro de las diferentes áreas de política para lograr resultados.

El artículo 98° del Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional de Cajamarca (R.O.F), aprobado por Resolución de Consejo Universitario N° 2158-2021-UNC, señala que la Unidad de Recursos Humanos es un órgano de apoyo, responsable de Formular, proponer y supervisar las políticas, normas, planes y otros instrumentos administrativos relacionados con la planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y la capacitación y gestión de relaciones humanas y sociales; para gestionar el servicio civil de la universidad, utilizando para el efecto personal que es necesario evaluar su desempeño mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión.

La gestión de los recursos humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca tiene una compleja estructura de relaciones formales que vinculan a las dependencias entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en la universidad y pese a ello se presentan problemas en la asignación, desempeño, captación, y administración en general.

El jefe de la Unidad que está a cargo de la gestión de los recursos humanos, tiene la obligación de realizar una efectiva rendición de cuentas de sus actividades. Los recursos humanos, valga la redundancia, es el recurso más importante de toda entidad, por tanto, esta oficina general debe ser permanentemente evaluada, mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, para determinar el cumplimiento de sus funciones, el grado de capacitación, perfeccionamiento, idoneidad, moral y ética que disponen los recursos humanos de la entidad.

La auditoría de gestión aplicada a la Unidad de Recursos Humanos, constituye parte importante del proceso de rendición de cuentas, en vista que conduce a una opinión independiente en torno al grado en que los trabajadores cumplen sus responsabilidades con eficiencia, eficacia y economía. La auditoría de gestión aplicada a la Unidad de Recursos Humanos es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de esta Unidad, orientada a mejorar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de este importante recurso, para facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables.

2.4.2. Desempeño laboral

Chiavenato (2007), Desempeño Laboral es: “El comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. (p. 45).

Bohórquez (2004) define el desempeño laboral como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. Así mismo, otra definición interesante es la que usa Chiavenato (2000) ya que expone que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Por otro lado, es importante la conceptualización que fue dada por Stoner (1987, citado en Araujo y Guerra, 2007), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad, dicho de otra manera, el rendimiento laboral está referido a la

forma en la que los empleados realizan sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

De otro lado, Milkovich y Boudreau (1994) refieren que el desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Por su parte Robbins (2004) señala que “el desempeño laboral es la evaluación del desempeño del individuo. Para aumentar al máximo la motivación, las personas tienen que percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae las recompensas que aprecian”. (p. 499)

2.4.2.1. Elementos que influyen en el desempeño laboral. A juicio de Chiavenato (2000) el desempeño laboral está determinado por:

Factores actitudinales de la persona. Tales como la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad.

Factores operativos. conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo

Al mismo tiempo, Queipo y Useche (2002) aseguran que el desempeño en un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que en este influyen las habilidades, motivaciones, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Landy y Conte (2005) plantean que hay conexiones claras entre aspectos de

personalidad y las conductas laborales, tanto productivas (el desempeño laboral) como improductivas (deshonestidad).

De esa manera, se puede observar que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral, aunque, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo, pues como expresa Strauss (1981) “los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importantes del oficio de supervisión”.

2.4.2.2. Evaluación del desempeño. Chiavenato (2007) señala que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. (p. 243),

Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los

tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

2.4.2.3. Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2007), de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción. (pp. 244-246)

a. El gerente. En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

b. La propia persona. En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su

puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

c. El individuo y el gerente. Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

- 1) Formulación de objetivos mediante consenso. Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento.
- 2) Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente. En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición sine qua non del sistema.

- 3) Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo por alcanzar los objetivos deseados.
- 4) Desempeño. Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
- 5) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
- 6) Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta. Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

d. El equipo de trabajo. Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

e. El área de recursos humanos. Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

f. La comisión de evaluación. En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del

sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior. Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

2.4.2.4 Evaluación de 360°. La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°

Pros:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.

- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y les da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Contras:

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

2.4.2.5 Objetivos de la evaluación del desempeño. Chiavenato (2007) señala que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la

evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios: (p. 247)

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (Feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

2.4.2.6 Beneficios de la evaluación del desempeño. Según Chiavenato (2007) Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (p. 248)

1. Beneficios para el gerente:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por

cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. *Beneficios para la organización*

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.4.2.7. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Chiavenato (2007)

sostiene que el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y

estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados (p. 249)

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí, es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas. Según Chiavenato (2007) este es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. (p. 249)

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa

descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

2. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo. Según Chiavenato (2007) Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. (p. 257-259)

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

- Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de

investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes: desempeño más que satisfactorio (+) desempeño satisfactorio () desempeño menos que satisfactorio (-).
2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:
 - a) Asesoría al trabajador.
 - b) Readaptación del trabajador.
 - c) Capacitación.
 - d) Despido y sustitución.
 - e) Promoción a otro puesto.
 - f) Retención del trabajador en el puesto actual.
4. Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

2.4.2.8 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño. Chiavenato (2007) señala que:

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia

sustentada. Ésta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento o downsizing, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones. (p. 262)

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollara las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesario para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones.

Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y, sobre todo, la empresa como un todo.

2.4.2.9 La entrevista de evaluación del desempeño. Según Chiavenato (2007)

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación. Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son: (pág. 268)

a. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.

b. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.

c. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.

d. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.

e. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada. El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la entrevista, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

- Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.
- El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

Propósitos de la evaluación del desempeño: Robbins (2004) manifiesta que en las organizaciones, la evaluación del desempeño cumple varios fines.

La administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida. Las evaluaciones de desempeño sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo. (p. 498)

Mediante evaluaciones se detectan los empleados recién contratados que tienen un mal desempeño. Del mismo modo, se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes. Las evaluaciones también cumplen el propósito de retroalimentar a los empleados sobre cómo ve la organización su desempeño. Más aún, las evaluaciones de desempeño se usan como base para distribuir las recompensas. Muchas veces, las evaluaciones determinan las decisiones sobre quién se merece un aumento y otras recompensas.

Todas estas funciones de las evaluaciones del desempeño son importantes. Ahora bien, su importancia para nosotros depende del punto de vista que adoptemos. Varias son relevantes para las decisiones de la administración de recursos humanos, pero a nosotros nos interesa el comportamiento organizacional y por eso nos ocuparemos de las evaluaciones del desempeño en cuanto que son un mecanismo para retroalimentar y como determinantes de la distribución de recompensas.

¿Qué evaluamos? Los criterios que elige la administración al evaluar el desempeño de los empleados tienen una influencia notable en lo que hacen los trabajadores.

Los tres criterios más populares son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos.

- Resultados de las tareas: Si cuentan más los fines que los medios, la administración debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados.
- Conductas: En muchos casos es difícil identificar resultados concretos que puedan atribuirse a las actividades de un empleado. Esto es cierto sobre todo con el personal de puestos de asesoría o apoyo y con individuos cuyos trabajos son parte intrínseca de un esfuerzo de grupo. En este último caso, el desempeño del grupo podría evaluarse con facilidad, pero sería difícil o imposible determinar la contribución de cada miembro. En estas situaciones, no es extraño que la administración evalúe el comportamiento de los empleados. Por tanto, no sólo es lógico incluir factores subjetivos o contextuales en una evaluación del desempeño (siempre que contribuyan a la eficacia de la organización), sino que también mejora la coordinación, el trabajo en equipo y el rendimiento general de la empresa.
- Rasgos: Los criterios más débiles, pero aun así muy usados en las organizaciones, son las características de los individuos. Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o que las conductas porque son los más ajenos al desempeño laboral en sí.

¿Quién debe evaluar el desempeño de los empleados? La respuesta obvia sería que su jefe inmediato. Por tradición, la autoridad de un superior incluye evaluar el desempeño de los subordinados. La razón es que, como los jefes son los responsables del desempeño de sus empleados, es lógico que sean ellos quienes lo evalúen. Pero esta lógica quizá sea falaz, pues acaso otros realizarían mejor este cometido. ((Robbins, 2004, p. 501)

- Superior inmediato: Casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados. Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes de esta forma de

evaluación. Como tantas empresas funcionan ahora con equipos, telecomunicación y otros medios de organización que separan a los jefes de sus empleados, el superior inmediato tal vez no sea el juez más confiable del desempeño de los empleados.

- **Compañeros.** Las evaluaciones de los compañeros son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. ¿Por qué? En primer lugar, los compañeros están cerca de la acción. El trato diario les da un panorama general del desempeño que tiene un empleado en su puesto. Segundo, hacer que los compañeros sean los calificadores produce varios juicios independientes. Un jefe ofrece una única evaluación, mientras que los compañeros suman varias. Además, el promedio de varias calificaciones es más confiable que una sola evaluación.
- **Autoevaluación:** Pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones son muy favorecidas por los propios empleados, aminoran su recelo por el proceso de evaluación y son vehículos excelentes para estimular el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores. Las autoevaluaciones concuerdan poco con las calificaciones dadas por los superiores. A causa de estos inconvenientes graves, las autoevaluaciones se prestan mejor para temas de desarrollo que para fines de valoración.
- **Subordinados inmediatos** La cuarta fuente de evaluaciones son los subordinados inmediatos del empleado. Los defensores del método afirman que concuerda con las tendencias recientes a fomentar la honestidad, franqueza y facultamiento en el centro de trabajo. Las evaluaciones de los subordinados inmediatos proveen información fidedigna y detallada sobre el comportamiento de un jefe porque tienen contactos frecuentes con él.

- Evaluaciones de 360 grados El último método de valoración del desempeño son las evaluaciones de 360 grados, con las que se consigue una retroalimentación de parte de todo círculo de contactos que tenga un empleado, desde el personal de correo interno hasta los clientes, jefes y colegas.

Figura 1

Evaluación 360°



Nota. Evaluación 360° tomado de Robbins (2004, p. 502)

2.3.2.10 Métodos de evaluación del desempeño laboral. Texto escrito: El método más simple de evaluación consiste en redactar un texto en el que se describan fuerzas y debilidades de un empleado, desempeño anterior, potencial y sugerencias para mejorar. La realización de estos textos no requiere formas complicadas ni mucha capacitación; pero los resultados hacen patente la capacidad del redactor. Una evaluación buena o mala puede estar determinada tanto por las destrezas de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño de los empleados.

Incidentes críticos Los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal. Esto es, el evaluador escribe anécdotas de lo que hizo el empleado que fue particularmente eficaz o ineficaz. Aquí la clave es que sólo se refieran comportamientos específicos, y no rasgos de personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos proporciona un conjunto rico de ejemplos con el cual mostrar al empleado las conductas que son deseables y aquellas que requieren mejorar.

Escalas de calificación gráfica. Uno de los métodos de evaluación más antiguos y populares son las escalas de calificación gráfica, en las que se toma nota de diversos factores de desempeño, como cantidad y calidad del trabajo, extensión de los conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Enseguida, el evaluador repasa la lista y califica cada elemento con escalas de puntos, que por lo regular son cinco ¿Por qué son tan populares las escalas de calificación? Aunque no proporcionan una información tan exhaustiva como los textos escritos o los incidentes críticos, se requiere menos tiempo para prepararlas y aplicarlas. También aceptan análisis cuantitativos y comparaciones.

Escalas de calificación articuladas en la conducta. Las escalas de calificación articuladas en la conducta (ECAC) combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos. Las ECAC especifican comportamientos laborales definidos, observables y medibles. Los resultados de este proceso son descripciones conductuales como prevé, planea, ejecuta, resuelve los problemas inmediatos, ejecuta las órdenes y maneja las situaciones de emergencia.

Comparaciones forzadas. Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño de un individuo en comparación con el de otro. Se trata de una medición relativa. Las tres comparaciones más populares son la jerarquía en el grupo, la clasificación de individuos y la comparación en pares. La jerarquía en el grupo consiste en que un evaluador coloca a los empleados en una clasificación especial, como en el quinto superior o el segundo quinto. Este método se usa para recomendar estudiantes en los posgrados. Se pregunta a los evaluadores si un estudiante se encuentra en el primer cinco por ciento de su clase, el siguiente cinco por ciento, el siguiente 15 por ciento, etc. Pero cuando lo utilizan los administradores para evaluar a los empleados, se ocupan de todos sus subordinados. Por tanto, si un calificador tiene 20 empleados, sólo cuatro se encuentran en el cinco por ciento superior y, desde luego, cuatro deben relegarse al cinco por ciento inferior. En el método de la clasificación de individuos se ordena a los empleados del mejor al peor. Si un jefe tiene que evaluar a 30 empleados, se supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos empleados estén muy agrupados, el método no acepta empates. El resultado es un ordenamiento nítido de los empleados, del que mejor se desenvuelve al de peor desempeño.

Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño. Señala Robbins (2004) que el proceso de evaluación del desempeño puede ser un campo minado de problemas. Por ejemplo, los evaluadores cometen errores por indulgencia, semejanza y por el efecto del halo, o aprovechan el proceso para fines de carácter político. Inflan inconscientemente las evaluaciones (indulgencia), subestiman el desempeño (severidad) o toleran que una característica ejerza una influencia indebida en la evaluación de otras características (efecto del halo). Algunos influyen en sus evaluaciones al favorecer inconscientemente a quienes tienen

características y rasgos similares a ellos mismos (error de similitud). Y por supuesto, algunos evaluadores consideran que el proceso es una oportunidad política para premiar o castigar abiertamente a los empleados que les gustan o disgustan. Aunque no hay protecciones que garanticen evaluaciones precisas del desempeño, las siguientes sugerencias ayudan bastante a que el proceso sea más objetivo y justo. (p. 505)

- Destaque los comportamientos más que los rasgos Muchos rasgos que se consideran relacionados con el buen desempeño pueden no estarlo en realidad.
- Lleve un diario de conductas del desempeño Los diarios ayudan a los evaluadores a organizar mejor la información en su memoria. Las pruebas indican que, si se lleva un diario de incidentes críticos de cada empleado, las evaluaciones son más precisas y menos proclives a errores de calificación.
- Recorra a varios evaluadores A medida que haya más evaluadores, aumenta la probabilidad de conseguir una información más fidedigna. Si los errores de los calificadores siguen una curva normal, recurrir a más evaluadores hará que la mayoría se concentren en la mitad de la distribución.
- Evalúe selectivamente Los calificadores deben evaluar solamente en aquellas áreas en las que tengan algún dominio. Si hacen sus evaluaciones nada más en las dimensiones en las que tienen una mejor posición para calificar, aumenta el acuerdo entre calificadores y la validez del proceso. En esta metodología también se reconoce que en los diversos niveles de la organización se dan orientaciones distintas hacia los empleados y se observan en contextos diferentes. .
- Capacite a los evaluadores Si no puede conseguir buenos evaluadores, la alternativa es formarlos. Hay pruebas sustanciales de que capacitar a los evaluadores los hace

calificadores más precisos. Los errores comunes por indulgencia y por el efecto del halo se reducen o eliminan en talleres en los que los administradores practican observando y calificando comportamientos.

- Someta a los empleados a un proceso justo El concepto de proceso justo puede aplicarse a las evaluaciones para aumentar la impresión de los empleados de que son tratados con justicia. Tres elementos caracterizan los sistemas de proceso justo: 1) se explica con claridad a los individuos lo que se espera de ellos; 2) las pruebas que conciernan a una infracción supuesta se desahogan en una audiencia justa en la que los afectados puedan responder, y 3) la decisión final se basa en las pruebas y no en prejuicios.

Cómo dar retroalimentación sobre el desempeño. Para muchos administradores, pocas actividades son más desagradables que dar a sus empleados retroalimentación sobre su desempeño. De hecho, pasan por alto esta responsabilidad a menos que los presionen las políticas y controles de la organización. ¿A qué obedece la renuencia a dar retroalimentación sobre el desempeño? Al parecer, hay por lo menos tres razones. En primer lugar, los administradores se sienten incómodos de discutir directamente con los empleados las fallas en su desempeño. Dado que prácticamente todos los empleados pueden mejorar en algunos aspectos, los administradores temen una confrontación si presentan comentarios negativos. (Robbins, 2004, p. 506)

La solución al problema de la retroalimentación sobre el desempeño no es ignorarlo, sino enseñar a los gerentes a celebrar sesiones constructivas de retroalimentación. Una revisión fructífera, en la que el empleado percibe que la evaluación es justa, su jefe es sincero y el ambiente es constructivo, puede terminar con el trabajador animado, informado sobre los aspectos de su desempeño que necesita mejorar y decidido a corregir sus deficiencias. Además,

la revisión del desempeño debe estar diseñada más como una actividad de asesoría que como un juicio, lo que se consigue haciendo que la revisión se desenvuelva a partir de la propia autoevaluación del empleado.

Cómo se hacen las evaluaciones de los equipos. Los conceptos de la evaluación del desempeño se han ideado pensando casi exclusivamente en individuos, según la convicción arraigada de que los individuos son los ladrillos básicos con que se construyen las organizaciones. Pero como hemos dicho a lo largo del libro, cada vez más organizaciones se reestructuran en equipos. ¿Cómo se evalúa el desempeño en estas organizaciones? Se han dado cuatro sugerencias para diseñar un sistema que sustente y mejore el desempeño de los equipos. ((Robbins, 2004. P. 507)

1. Vincule los resultados del equipo a las metas de la organización. Es importante hallar medidas para las metas principales que se supone debe alcanzar el equipo.
2. Comience con los clientes del equipo y los procesos de trabajo que éste sigue para satisfacerlos. El producto final que recibe el cliente puede evaluarse en términos de los requisitos de los consumidores. Las transacciones entre equipos pueden evaluarse de acuerdo con la entrega y la calidad. Las etapas del proceso pueden evaluarse por desperdicios y ciclos de tiempos.
3. Mida el desempeño del equipo y de los individuos. Defina las funciones de cada integrante por las realizaciones que respaldan los procesos de trabajo del equipo. Luego evalúe la contribución de cada uno y el desempeño general del equipo. Recuerde que las capacidades de los individuos son necesarias para el éxito del equipo, pero no bastan para su buen desempeño.

4. Instruya al equipo para que fije sus propias medidas. Pedir al equipo que defina sus objetivos y los de cada miembro asegura que todos entiendan cuál es su parte y cooperen para formar una unidad más cohesionada.

2.5 Definición de Términos Básicos

Actividades de un Proceso: aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio.

Actores clave: Individuos, grupos o entidades que, según su rol, pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados. Entre ellos se incluyen a beneficiarios, ciudadanía en general, organismos no gubernamentales, organizaciones comunitarias, comunidad académica, medios de comunicación, proveedores, agencias de cooperación, entre otros.

Administración de Recursos Humanos: sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.

Alcance de la auditoría. El marco o límite de la auditoría y las materias, temas, segmentos o actividades que son objeto de la misma.

Análisis de puesto: estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Análisis ocupacional: proceso que comprende la identificación de las actividades de una ocupación y de los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para desempeñarla satisfactoriamente.

Audidores externos. Profesionales facultados que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Audidores internos. Profesionales empleados por una organización para examinar continuamente y evaluar el sistema de control interno y presentar los resultados de su investigación y recomendaciones a la alta dirección de la entidad.

Auditoría de gestión u operacional. Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un organismo, entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Control interno. Todas las medidas utilizadas por una empresa para protegerse contra errores, desperdicios o fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables. Está diseñado para ayudar a la operación eficiente de una empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Economía. Se obtiene cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad, con la debida consideración a su calidad apropiada.

Eficacia. El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.

Eficiencia. La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

El coeficiente Alfa de Cronbach. Es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la

posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

Entidad (empresarial). Una unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios.

Evidencia de auditoría. Las pruebas que obtiene el auditor durante la ejecución de la auditoría, que hace patente y manifiesta la certeza o convicción sobre los hechos o hallazgos que prueban y demuestran claramente éstos, con el objetivo de fundamentar y respaldar sus opiniones y conclusiones.

Hallazgos. Son el resultado de un proceso de recopilación y síntesis de información: la suma y la organización lógica de información relacionada con la entidad, actividad, situación o asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a conclusiones al respecto o para cumplir alguno de los objetivos de la auditoría. Sirven de fundamento a las conclusiones del auditor y a las recomendaciones que formula para que se adopten las medidas correctivas.

I

Informe de los auditores. El informe emitido después de auditar un tema o los estados financieros de una empresa.

Limitaciones al alcance de la auditoría. Factores externos a la unidad de auditoría que hayan impedido al auditor obtener toda la información y explicaciones que considere necesarias para cumplir con los objetivos de su trabajo.

Medio de verificación: Documento u otro sustento que permita comprobar la implementación de la acción de mejora, definida en el plan de acción.

Normas de auditoría: Constituyen el conjunto de reglas que deben cumplirse para realizar una auditoría con la calidad y eficiencias indispensables.

Objetivo de la auditoría. Propósito o fin que persigue la auditoría, o la pregunta que se desea contestar por medio de la auditoría.

Papeles de trabajo. Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría.

Procedimiento de auditoría. Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión.

Programa de auditoría. Documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.

Riesgo. Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

Riesgo inherente. Existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control.

Riesgo de control. Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno.

Riesgo de detección. Se realizan pruebas exitosas a partir de un procedimiento de prueba inadecuado.

Subordinación y Dependencia: Es la sujeción personal del trabajador a las directrices establecidas por el empleador, en el contexto de la realización de su trabajo, con el objetivo de que el trabajador someta su actividad sólo a las tareas específicas que le señale el empleador. Por ejemplo: cumplir un horario de trabajo, recibir órdenes del empleador, solicitar permisos etc.

Supervisión. Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.

Técnicas de auditoría. Métodos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia.

Trabajador Dependiente: Es toda persona que presta servicios personales, intelectuales o materiales, bajo las instrucciones del empleador, por existir entre ambos un contrato de trabajo.

Trabajador Independiente: Aquel que ejerce un trabajo de manera particular, sin dependencia de empleador alguno.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis General*

La Auditoria de Gestión incide de manera significativa en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca, 2022.

3.1.2. *Hipótesis Específicas*

a. La Auditoria de Gestión en la dimensión eficiencia incide de manera significativa en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

b. La Auditoria de Gestión en la dimensión eficacia incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

c. La Auditoria de Gestión en la dimensión economía incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

3.2. Variables

Variable X. Auditoría de Gestión

Variable Y. Desempeño Laboral

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla 1

Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Título: AUDITORÍA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, 2022.

Hipótesis	Definición Conceptual	Variables	Dimensiones	Definición Operacional	
				Indicadores	Técnicas/Instrumentos
La Auditoría de Gestión incide de manera significativa en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca, 2022	Una auditoría de gestión consiste en 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, y si existe margen de mejora. (Armas y Cáceres, 2008)	Auditoría de Gestión	Eficiencia	Tipo de políticas implementadas. Existencia de métodos utilizados.	Encuesta/Cuestionario
			Eficacia	Nivel de evaluación de logros del proceso. Nivel de evaluación de planes y objetivos. Nivel de evaluación de resultados.	
			Economía	Grado de utilización de los recursos.	
			planificación	Plan anual de evaluación. Herramientas y metodologías de evaluación	
	Constituye un proceso integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor civil en cumplimiento de los objetivos y funciones del puesto. Contempla las siguientes etapas: Planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación. (Ley 30057, 2013, . Ley del Servicio Civil)	Desempeño Laboral	establecimiento de metas y compromisos	Matriz de monitoreo. Registro de calificaciones	Encuesta/Cuestionario
			seguimiento, evaluación y retroalimentación	Seguimiento y evaluación Plan de mejora	

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

La investigación se desarrolló en el distrito provincia departamento de Cajamarca específicamente en la ciudad universitaria Universidad Nacional de Cajamarca.

Figura 2

Edificio Administrativo Universidad Nacional de Cajamarca



Nota. Imagen obtenida de la página Web de la universidad [www.unc](http://www.unc.edu.pe)

4.2. Diseño de la investigación

La investigación tuvo un diseño no experimental de corte transeccional, asimismo un alcance correlacional.

Moisés, B. (2019), señala que los diseños no experimentales “prescinden de la manipulación deliberada de la variable independiente y se caracterizan por observar los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, para después describirlos, explicarlos o prescindirlos”. (p. 124)

Es transversal; porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y de alcance correlacional; ya que mide la relación entre variables. (Moisés, B. 2019).

La investigación fue no experimental porque no se manipuló ninguna variable, sino que se observó y analizó La auditoría de gestión y el desempeño laboral en su contexto natural. Se

recolectaron datos sin intervenir en la dinámica de las actividades estudiadas, permitiendo describir y analizar cómo se presentan estos fenómenos en la realidad de la oficina en estudio sin alterar sus condiciones.

Asimismo, fue de corte transversal porque los datos fueron recolectados en un único momento del tiempo. Este diseño permitió obtener una visión general de ambas variables en el contexto específico del año 2022, proporcionando un análisis de la situación en un punto temporal determinado.

En cuanto al nivel, la investigación fue de nivel correlacional porque tuvo como objetivo determinar la dirección y el grado de relación entre la auditoría de gestión y el desempeño laboral. A través del análisis de datos, se buscó identificar si la auditoría de gestión estaba asociada al desempeño laboral.

4.3. Métodos de investigación.

En la investigación se utilizó el método inductivo-deductivo. Según Hernández et al. (2014) este método combina elementos de ambos enfoques, permitiendo una investigación más flexible y completa. Se inicia con la observación y recolección de datos (inductivo) y luego se utilizan estos datos para formular hipótesis y teorías que se pueden probar y refutar (deductivo). Para el método inductivo, se entrevistó al personal, se revisó indicadores de desempeño, se observaron algunos procedimientos operativos. Para el método deductivo, se trabajó a partir de teorías o normas de auditoría de gestión y de desempeño (como las de la Contraloría General de la República o de modelos internacionales), así como se comparó la práctica observada con esos modelos teóricos y criterios establecidos.

Asimismo, se utilizó el método analítico sintético. Este método Hernández et al. (2014), se refiere a un enfoque de investigación que combina técnicas analíticas y sintéticas para obtener

una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Este método permite descomponer un problema en sus partes más pequeñas (análisis) y luego integrar estas partes para formar una visión holística (síntesis). Para el método analítico, se analizó las funciones específicas de la Oficina General de Recursos Humanos (selección, evaluación de desempeño, capacitación, etc.), se examinó por separado los indicadores de desempeño laboral: puntualidad, cumplimiento de objetivos, rotación del personal, etc.; y se estudió las normas internas y procedimientos de gestión para detectar posibles fallas o incoherencias.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación

4.4.1. Población

La población según Moisés, B. (2019), es un conjunto total de elementos (personas, familias, viviendas, objetos, etc.) que comparten al menos una propiedad común, circunscritos en un espacio y tiempo definido; es decir, dónde y cuándo. Según la posibilidad de cuantificación de los elementos la población es finita ya que tiene un tamaño establecido, limitado e identificable de elementos. (p. 128). La cual en la presente investigación estuvo conformada por treinta (30) colaboradores no docentes perteneciente a la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

4.4.2. Muestra

La muestra según Moisés, B. (2019) es una fracción finita o parte de la población. Se emplea la muestra cuando no es posible realizar el censo. Que es igual a la población. En nuestro caso de estudio los 30 colaboradores no docentes de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

4.4.3. Unidad de análisis

Batthyán (2011) sostiene que al pasar del marco conceptual al marco operacional es preciso distinguir entre unidades de análisis y variable, las variables son características que se miden en (o se asignan a) las unidades. “La unidad de análisis es la respuesta a la pregunta: ¿de qué unidades habla la hipótesis o la pregunta de investigación? y las variables son la respuesta a la pregunta: ¿qué características se observan/analizan de las unidades?” (p. 68), asimismo señala que las unidades agregadas, reales o construidas, como las organizaciones dan lugar a la unidad de análisis colectiva (p. 69).

En este sentido, para la investigación, la unidad de análisis corresponde a la Oficina de Recursos humanos en la que se observa/analiza la auditoría de gestión y el desempeño laboral. (variables).

4.4.4. Unidad de observación.

La unidad de observación es el ítem (o ítems) que realmente observas, mides o recolectas en el curso de intentar aprender algo sobre tu unidad de análisis. Por ejemplo, si tu unidad de análisis es la familia, la unidad de observación podría ser cada miembro de la familia, o cada familia en una muestra de familias. (Babbie, 2000)

En este sentido, para la investigación, las unidades de observación son los trabajadores que brindan información sobre lo que ocurre dentro de esa unidad de análisis.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.

Las técnicas básicas para la recolección de información, se puede definir como; el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

4.5.1. Técnicas

Las técnicas básicas para la recolección de información, se puede definir como; el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Entre las técnicas de recolección de información se refieren las siguientes: Observación: se capta de forma sistemática y a través de la vista el fenómeno. Recopilación documental: recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios. Entrevista: diálogo entre entrevistador-entrevistado sobre un tema previamente determinado. Encuesta: información que se extrae de una muestra acerca de un tema en particular.

Para la recopilación de información se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento a utilizar es un cuestionario de preguntas, orientadas a obtener información primaria, el mismo que se ha realizado según las dimensiones e indicadores de las variables

4.5.2. Instrumentos

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

En la investigación se utilizó el cuestionario, con ítems en escala de Likert. (véase Apéndice A).

El cuestionario es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y

sus indicadores, este instrumento debe ser sometido a prueba estadística de fiabilidad. (véase Apéndice B). Asimismo, se llevó a cabo la validez de contenido mediante 2 expertos (Véase Anexos 1 y 2)

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

La técnica para realizar el proceso de los datos recolectados fue por medio de los instrumentos seleccionados, seguido de ello fueron trasladados al programa estadísticos SPSS v25, este arrojó los resultados del procesamiento el cual fueron interpretados y mostrados por medio de tablas y figuras por medio de frecuencias y porcentajes para su mejor entendimiento en el capítulo de los resultados.

La contrastación de la hipótesis se realizó mediante la prueba Chi Cuadrado y el coeficiente Rho de Spearman, por tratarse de un estudio de variables cualitativas.

La discusión de los resultados es una consecuencia de su análisis e interpretación y consiste en hacer una comparación científica entre los resultados obtenidos en el estudio y los resultados obtenidos en otras investigaciones o con las afirmaciones o negaciones teóricas contenidas en los antecedentes y las bases teóricas desarrolladas en el trabajo (Lozano, 2018, pág. 153).

Para nuestro caso se ha tenido en cuenta los resultados de la encuesta, mismos que han sido analizados e interpretados, y a su vez comparados con los resultados obtenidos en investigaciones similares. Y consecuentemente llegar a las conclusiones y recomendaciones respectivas.

4.7. Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos obtenidos, se realizó con el software SPSS, versión 25, tomando en consideración el procedimiento que se detalla a continuación:

Elaboración de bases de datos

Se elaboró una lista de preguntas según los indicadores de las variables de estudio que se encuentran sobre los dos instrumentos y una lista de datos con las respuestas dadas por las personas encuestadas, información que ha servido para realizarlos cálculos y análisis estadísticos que sean necesarios.

- a) **Tabulación:** Se elaboró tablas para organizar las frecuencias absolutas y relativas obtenidas en cada una de las dimensiones o indicadores de las variables, acordes a los objetivos de investigación.
- b) **Gráficos:** Se diseñan gráficos de barras para representar las frecuencias ordenadas de las tablas elaboradas.
- c) **Análisis estadístico:** Se realizó el análisis mediante la estadística inferencial a través de la técnica estadística de correlación de Spearman para tomar decisión sobre las hipótesis planteadas en el estudio.
- d) **Interpretación:** Se argumentó y destacó el significado de cada uno de los resultados organizados en las tablas, gráficos de frecuencias y pruebas de hipótesis. Dichos resultados fueron útiles para la discusión de resultados y la formulación de conclusiones.
- e) **Baremación:** En la investigación se realizó la baremación de los cuestionarios realizando cálculo aritmético para medir las variables: auditoría de control y desempeño laboral, con la finalidad de determinar tres niveles: Alto, medio y Bajo

para la variable auditoría de control; y los niveles: Deficiente, regular y Buena para la variable desempeño laboral (véase Apéndice C)

4.8. Equipos, materiales e insumos, etc.

Los equipos que se utilizaron fueron: Laptop, Impresora.

Los materiales e insumos más importantes utilizados han sido: archivadores de palanca, hojas papel bond, lapiceros, folder de manila, micas, USB, etc.

4.9. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2

Matriz de consistencia metodológica

TITULO: AUDITORÍA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, 2019

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Pregunta general ¿Cómo la Auditoría de Gestión incide en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2022?	Objetivo general Analizar la auditoría de gestión y su incidencia en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2022.	Hipótesis general La Auditoría de Gestión incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca, 2022.	Auditoría de gestión			Técnicas: - Encuestas. Instrumento: - Cuestionario	Métodos Inductivo / deductivo / sintético Diseño No experimental Transversal Correlacional Enfoque cuantitativo	Población: 30 trabajadores no docentes de la OGRH de la UNC. Muestra: 30 trabajadores no docentes de la OGRH de la UNC
Preguntas auxiliares 1 ¿Cómo la auditoría de gestión en la dimensión	Objetivos específicos 1. Analizar la incidencia de la auditoría de gestión en su	Hipótesis específicas 1. La Auditoría de Gestión en la dimensión						

eficiencia incide en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca?	dimensión eficiencia en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.	eficiencia incide de manera significativa en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.	Eficiencia	Existencia de métodos utilizados
2 ¿Cómo la auditoria de gestión en la dimensión eficacia incide en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca?	2. Analizar la incidencia de la auditoria de gestión en su dimensión eficacia en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.	2. La Auditoria de Gestión en la dimensión eficacia incide de manera significativa en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.	Eficacia	Nivel de evaluación de logros del proceso Nivel de evaluación de planes y objetivos Nivel de evaluación de resultados
3 ¿Cómo la auditoria de gestión en la dimensión economía incide en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la	3. Analizar la incidencia de la auditoria de gestión en su dimensión economía en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos	3. La Auditoria de Gestión en la dimensión economía incide de manera significativa en el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos	Economía	Grado de utilización de los recursos

Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca?	Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.	Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.	Desempeño laboral	Planificación	Plan anual de evaluación
					Herramientas y metodologías de evaluación
				Establecimientos de metas y compromisos	Matriz de monitoreo
					Registro de calificaciones
				Seguimiento, evaluación y retroalimentación	Seguimiento y evaluación
					Plan de mejora

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

5.1.1. Nivel de auditoría de gestión

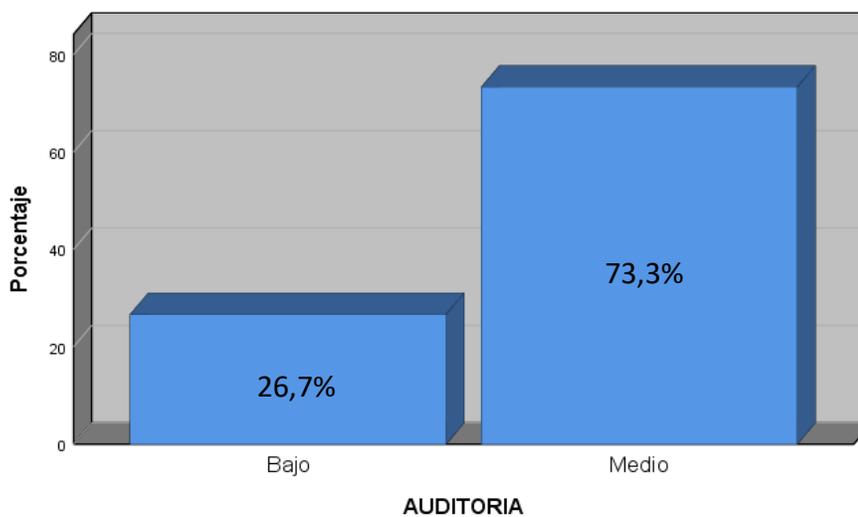
Tabla 3

Distribución de frecuencias del nivel de auditoría según los trabajadores de la oficina de recursos humanos, nivel de Auditoría de gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca

Nivel: Auditoría de Gestión		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	8	26.7 %
	Medio	22	73.3 %
	Alto	0	0 %
Total		30	100 %

Figura 3

Nivel de Auditoría de Gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca



En la Figura 3 se observa, el Nivel de Auditoría de Gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca. Según resultados el 73.3 % de trabajadores manifestaron que la gestión de auditoría de la UNC se encuentra en un nivel medio, mientras que el 26.7 % manifestaron que este nivel es muy bajo; así mismo ningún trabajador manifestó que dicha gestión se encuentra en un nivel alto, evidenciándose en el 0 %.

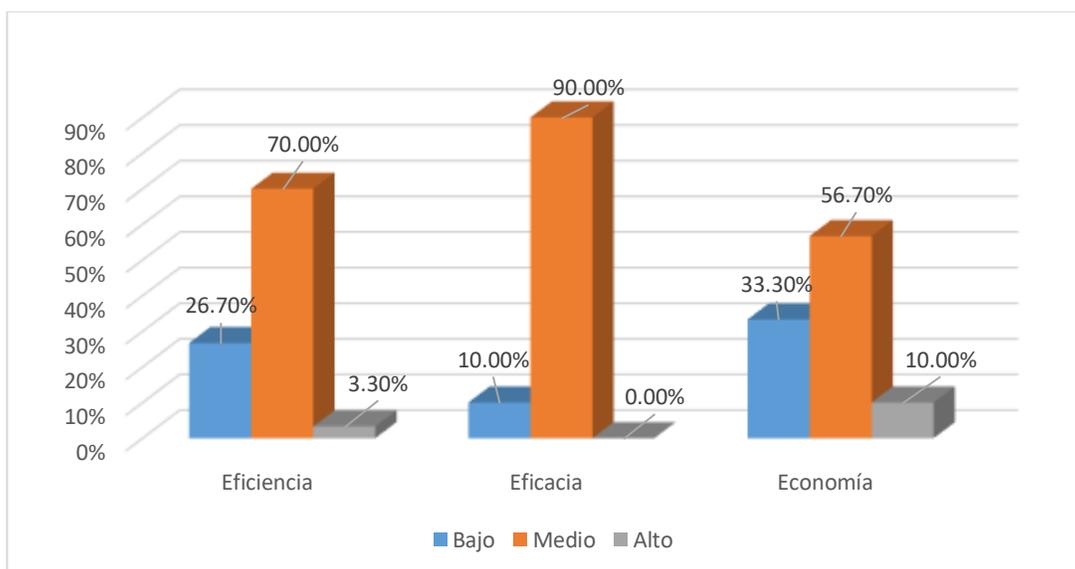
Tabla 4

Distribución de frecuencias de la auditoría de gestión por dimensiones según trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de Cajamarca

Dimensiones	Nivel					
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Eficiencia	8	26,7	21	70,0	1	3,3
Eficacia	3	10,0	27	90,0	0	0,0
Economía	10	33,3	17	56,7	3	10,0

Figura 4

Nivel de auditoría de gestión por dimensiones en la Universidad Nacional de Cajamarca



En figura 4 se observa, las dimensiones de la auditoria de gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca. Según resultados, el 70,0 % de trabajadores manifestaron que la auditoria de gestión respecto a la eficiencia se da en un nivel medio mientras que un 26.70 % manifestó que esta es baja. A la vez el 90,0% de trabajadores manifestaron que la auditoria de gestión respecto a la eficacia da en un nivel bajo y solo el 3,3% lo percibe como alto. De igual forma un 56.7 % manifestaron que en la dimensión del control interno economía se da en un nivel medio, el 33,3% considera que se da en un nivel bajo, mientras que un 10,= % considera que esta dimensión tiene un nivel alto.

5.1.2. Nivel de desempeño laboral

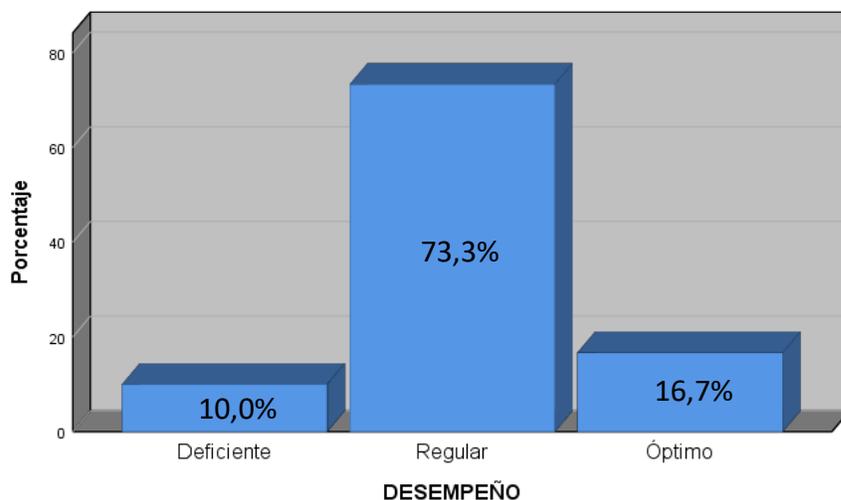
Tabla 5

Distribución de frecuencias del nivel de desempeño laboral según los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de Cajamarca

		DESEMPEÑO	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3	10,0
	Regular	22	73,3
	Óptimo	5	16,7
Total		30	100,0

Figura 5

Nivel de desempeño laboral en la Universidad Nacional de Cajamarca



En la figura 5 se observa, el nivel de desempeño laboral en la Universidad Nacional de Cajamarca, según resultados el 10,00 % de trabajadores indicaron que el desempeño se desarrolla de manera deficiente, así mismo el 73.3 % presentaron un desempeño regular, mientras que un 16.7 % de los trabajadores manifestaron que el desempeño laboral de da de manera óptima de sus labores.

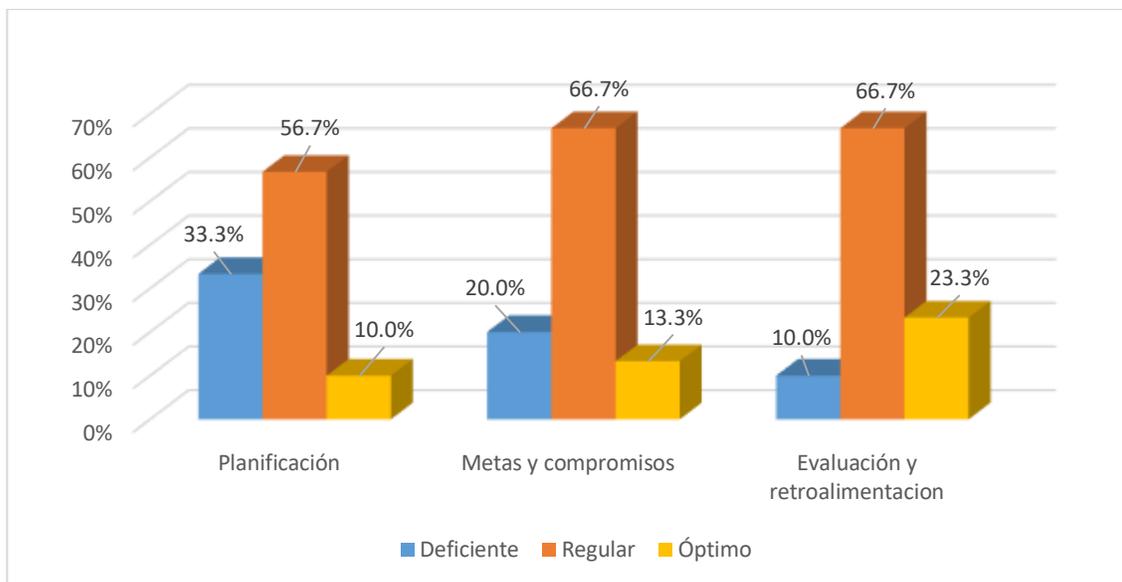
Tabla 6

Distribución de frecuencias del nivel de desempeño laboral por dimensiones según los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de Cajamarca

Dimensiones	Nivel					
	Deficiente		Regular		Óptimo	
	n	%	n	%	n	%
Planificación	10	33,3	17	56,7	3	10,0
Metas y compromisos	6	20,0	20	66,7	4	13,3
Evaluación y retroalimentación	3	10,0	20	66,7	7	23,3

Figura 6

Nivel de desempeño laboral según dimensiones en la Universidad Nacional de Cajamarca



En la figura 6 se observa, las dimensiones del desempeño laboral en la Universidad Nacional de Cajamarca. Según resultados, el 56,70 % de trabajadores manifestaron que el desempeño laboral respecto a la planificación se da de manera regular mientras que un 33.3 % manifestó que se daba de manera deficiente. A la vez el 66,70% de trabajadores manifestaron que el desempeño laboral respecto a las metas y el compromiso se da de una manera regular mientras que un 20 % manifestaron que se da de manera deficiente. De igual forma un 66.70 % manifestaron que en la evaluación y retroalimentación del desempeño laboral se desarrolla de manera regular mientras que un 10 % considera que se desarrolla de manera deficiente.

5.1.3. Tablas cruzadas de la auditoría de gestión y el desempeño laboral

Tabla 7

Tabla cruzada auditoría de gestión y desempeño laboral (agrupadas)

		Desempeño laboral (agrupada)			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Auditoría de gestión (agrupada)	Bajo	3,3%	23,3%		26,7%
	Medio	6,7%	50,0%	16,7%	73,3%
	Alto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total		10,0%	73,3%	16,7%	100,0%

En la tabla 7 se observa que de la mayoría 73,3% que considera a la auditoría de gestión en un nivel medio también la mayoría 50% valora en desempeño laboral como regular, así mismo, del 26% que considera la auditoría de gestión con un nivel bajo el 3.3% y el 23,3% consideran el desempeño laboral como deficiente y regular respectivamente no habiendo incidencia en el desempeño laboral óptimo. Esta incidencia cruzada de la auditoría de gestión en el desempeño laboral evidencia que estas variables están asociadas es decir que si se mejora la auditoría de gestión el desempeño laboral tiende a mejorar.

Tabla 8

Tabla cruzada dimensión eficiencia y desempeño laboral (agrupadas)

		Desempeño laboral (agrupada)			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Dimensión eficiencia (agrupada)	Bajo	3,3%	23,3%		26,7%
	Medio	6,7%	50,0%	13,4%	70,0%
	Alto		0%	3,3%	3,3%
Total		10,0%	73,3%	16,7%	100,0%

En la tabla 8 se observa que de la mayoría 70,0% que considera dimensión eficiencia de la auditoría de gestión en un nivel medio también la mayoría 50,0% valora en desempeño laboral como regular, así mismo, del 26% que considera la auditoría de gestión con un nivel

bajo el 3.3% y el 23,3% consideran el desempeño laboral como deficiente y regular respectivamente, finalmente del 3.3% que perciben la dimensión eficiencia de la auditoría de gestión como alta todos también consideran el desempeño laboral óptimo. Esta incidencia cruzada de dimensión eficiencia la auditoría de gestión en el desempeño laboral evidencia que estas variables están asociadas es decir que si se mejora la dimensión eficiencia en auditoría de gestión el desempeño laboral tiende a mejorar.

Tabla 9

Tabla cruzada dimensión eficacia y desempeño laboral (agrupada)

		Desempeño laboral (agrupada)			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Dimensión eficacia (agrupada)	Bajo	3,3%	6,7%		10,0%
	Medio	6,7%	66,7%	16,7%	90,0%
	Alto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total		10,0%	73,3%	16,7%	100,0%

En la tabla 9 se observa que de la mayoría 90,0% que considera dimensión eficacia de la auditoría de gestión en un nivel medio también la mayoría 66,7% valora en desempeño laboral como regular, así mismo, del 10% que considera la dimensión eficacia de la auditoría de gestión con un nivel bajo el 3.3% y el 6,7% consideran el desempeño laboral como deficiente y regular respectivamente no habiendo incidencia en el desempeño laboral óptimo. Esta incidencia cruzada de dimensión eficiencia la auditoría de gestión en el desempeño laboral evidencia que estas variables están asociadas es decir que si se mejora la dimensión eficiencia en auditoría de gestión el desempeño laboral tiende a mejorar.

Tabla 10*Tabla cruzada dimensión economía y desempeño laboral (agrupadas)*

		Desempeño (agrupada)			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Economía (agrupada)	Bajo	6,7%	26,7%		33,3%
	Medio	3,3%	43,7%	9,7%	56,7%
	Alto		3,0%	7,0%	10,0%
Total		10,0%	73,3%	16,7%	100,0%

En la tabla 10 se observa que de la mayoría 56,7% que considera dimensión economía de la auditoría de gestión en un nivel medio también la mayoría 43,7% valora en desempeño laboral como regular, así mismo, del 33,3% que considera la dimensión economía de la auditoría de gestión con un nivel bajo el 6.7% y el 26,7% consideran el desempeño laboral como deficiente y regular respectivamente, finalmente del 10.0% que perciben la dimensión economía de la auditoría de gestión como alta, el 7,0% también consideran el desempeño laboral óptimo. Esta incidencia cruzada de dimensión eficiencia la auditoría de gestión en el desempeño laboral evidencia que estas variables están asociadas es decir que si se mejora la dimensión eficiencia en auditoría de gestión el desempeño laboral tiende a mejorar

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

Los resultados de la investigación reflejan una correlación significativa y directa entre la auditoría de gestión y el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,509 y un nivel de significancia de 0,002. Este hallazgo sugiere una relación moderada, en la que la auditoría de gestión contribuye positivamente al desempeño laboral al asegurar que los recursos y procesos estén alineados con los objetivos organizacionales y que se optimicen en términos de eficiencia, eficacia y economía. Este resultado es coherente con investigaciones

previas, lo cual fortalece su validez y contextualización en el ámbito académico.

Al respecto Cansaya (2023), en su estudio sobre auditoría de cumplimiento y desempeño laboral en la Universidad Nacional José María Arguedas, observó una correlación de Pearson de 0,918, demostrando una relación significativa y fuerte entre la auditoría de cumplimiento y el desempeño laboral, con un p-valor de 0,027 (menor a 0,05). Los resultados de Cansaya refuerzan la importancia de las auditorías, ya que este tipo de control se asocia significativamente a la mejora del rendimiento del personal. En comparación con el presente estudio, el nivel de correlación en el caso de Cansaya es más elevado, lo cual puede deberse a un enfoque más específico en el cumplimiento normativo, el cual puede tener efectos particularmente fuertes en el contexto administrativo público y en sectores donde el cumplimiento estricto de normativas es crucial para el desempeño.

Por su parte Idrogo (2018), examinó el impacto de la auditoría de gestión del capital humano en el Hospital Referencial Docente Tumán y concluyó que esta auditoría influye significativamente en el desempeño del personal. La metodología utilizada por Idrogo, basada en una evaluación de pretest y posttest, permite verificar los efectos antes y después de implementar la auditoría, demostrando que la gestión de los recursos humanos, a través de una auditoría de gestión, es una herramienta clave para lograr un impacto positivo y sostenido en el rendimiento de los trabajadores.

En la misma línea Abramonte (2024) en su investigación sobre la relación entre auditoría de cumplimiento y desempeño en la unidad de contabilidad de la Municipalidad Distrital Daniel Alomía Robles 2022, encontró una correlación positiva muy fuerte ($r = 0,881$; $p = 0,000$) entre ambas variables, lo cual reafirma la importancia de las auditorías en asegurar la eficacia de los procedimientos y el cumplimiento de normas, que son factores

críticos para un desempeño óptimo.

Tanto los resultados obtenidos en esta investigación así como los antecedentes subrayan la relevancia de la auditoría de gestión como un instrumento integral de control que no solo asegura el cumplimiento de normativas, sino que además incide en el desempeño laboral es así que, Cansaya (2023) observa un impacto muy fuerte en el contexto de una auditoría de cumplimiento, Idrogo (2018) y el presente estudio resaltan que una auditoría de gestión más amplia, enfocada en la optimización de recursos y procesos, también contribuye significativamente a un ambiente de trabajo más eficiente y alineado con los objetivos institucionales, mientras que Abramonte (2024) resalta la relevancia de la auditoría de gestión como un instrumento integral que no solo cumple funciones de control, sino que también incide positivamente en el desempeño laboral.

En todos los casos, la auditoría de gestión o de cumplimiento mejora la eficiencia, eficacia y economía en la administración de los recursos, lo cual es fundamental para el fortalecimiento institucional.

La auditoría de gestión es esencial para revisar y evaluar el uso de los recursos y la realización de procesos dentro de una organización. En esta investigación, la auditoría de gestión ha demostrado ser fundamental para identificar áreas de mejora en eficiencia, eficacia y economía, aspectos que a su vez generan un ambiente organizacional que favorece el desempeño laboral. Los hallazgos son consistentes con el estudio de Loaiza-Tapia y Torres-Negrete (2024), quienes destacan que esta auditoría se aplica para verificar la autenticidad y precisión en las operaciones, beneficiando a los gestores y apoyando el uso óptimo de los recursos, lo cual es esencial para cualquier entidad que aspire a un rendimiento efectivo.

La auditoría de gestión, al enfocarse en la eficiencia, busca maximizar los recursos y reducir desperdicios, lo que se traduce en mejoras continuas en los procesos laborales. Los resultados de esta investigación, con un nivel de significancia estadística alta en esta dimensión ($p = 0,001 < 0,05$), indican que una auditoría centrada en la eficiencia se asocia directamente con el trabajo de manera más coordinada y con una utilización óptima de los recursos. Este enfoque coincide con el planteamiento de Angulo y Villanueva (2023), quienes subrayan la importancia de prácticas evaluativas en México para la construcción de un buen gobierno, basándose en la eficiencia de los recursos y el control adecuado de los procesos. Esta perspectiva, aplicada en un entorno universitario, demuestra que la auditoría de gestión puede mejorar la capacidad operativa de una organización.

La eficacia, otro pilar de la auditoría de gestión, asegura que los procesos y recursos se orienten hacia el logro de objetivos institucionales, lo cual contribuye a un desempeño laboral alineado con la misión de la organización. El resultado significativo ($p = 0,004 < 0,05$) obtenido en este estudio respalda la idea de que la auditoría de gestión ayuda a la Universidad Nacional de Cajamarca a alinear sus recursos humanos y operativos hacia metas claras y cuantificables, facilitando un desempeño institucional acorde con sus objetivos. Este hallazgo es coherente con la investigación de Jacobo y Lozano (2021), quienes observaron en su estudio que la auditoría de gestión permitió a la empresa Bektec Contratistas S.A.C. orientar sus esfuerzos de recursos humanos de manera efectiva, incidiendo positivamente en la productividad general.

La dimensión de economía en la auditoría de gestión busca economicidad de los recursos, optimizando su asignación y uso. Los resultados de esta investigación indican una relación altamente significativa entre la auditoría en esta dimensión y el desempeño laboral

general ($p = 0,001 < 0,05$). Esto sugiere que la auditoría de gestión ayuda a reducir gastos innecesarios y maximizar los recursos disponibles, lo cual permite que la Oficina General de Recursos Humanos funcione de manera sostenida. Este resultado es congruente con el estudio de Abramonte (2024), quien identificó una correlación positiva entre la auditoría de cumplimiento y el desempeño en la administración pública, donde el cumplimiento de normativas y una administración prudente de los recursos resultaron en un rendimiento financiero y administrativo óptimo.

En general la presente investigación subraya que la auditoría de gestión es una herramienta estratégica para mejorar el desempeño laboral de manera integral en la Universidad Nacional de Cajamarca. Las tres dimensiones abordadas en esta auditoría – eficiencia, eficacia y economía – no solo optimizan procesos y recursos, sino que crean un ambiente propicio para un desempeño laboral orientado al logro de metas institucionales. Los antecedentes y la evidencia empírica coinciden en que la auditoría de gestión es fundamental para fortalecer las operaciones en instituciones de carácter público y privado, proporcionando una plataforma para el crecimiento organizacional sostenido y el desarrollo de un entorno laboral favorable.

5.3. Contrastación de la Hipótesis

5.3.1. contrastación de la hipótesis general

H_0 : La Auditoría de Gestión no incide de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

H_1 : La Auditoría de Gestión incide de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional

de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 11

Correlación entre la Auditoría de Gestión y el desempeño laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca

Correlaciones	
	Desempeño Laboral
Auditoría de Gestión	Coeficiente de correlación Rho de Spearman
	0,509**
	Sig. (unilateral)
	0,002
	N
	30
**. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).	

En la Tabla 11 se muestra los resultados obtenidos de la hipótesis general donde establecemos la relación entre la Auditoría de Gestión y el Desempeño Laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca. Según, el valor del coeficiente de correlación muestral de Spearman $r_s = 0,509$ indica, que existe una relación directa moderada entre la Auditoría de Gestión y el Desempeño Laboral.

Decisión:

Dado que el valor de Sig. (unilateral) = 0,002 < $\alpha = 0,05$ nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general de esta investigación. Es decir, La Auditoría de Gestión se relaciona de manera significativa con el Desempeño Laboral en la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

5.3.2. Contratación de Hipótesis específica 01

H0: La Auditoria de Gestión en la dimensión eficiencia no incide de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

H1: La Auditoria de Gestión en la dimensión eficiencia incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 12

Correlación entre la dimensión eficiencia y el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca

Correlaciones		Desempeño Laboral
Eficiencia	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	0,551**
	Sig. (unilateral)	0,001
	N	30
**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).		

En la Tabla 12 se muestra los resultados obtenidos de la hipótesis específica 01 de relación entre la dimensión eficiencia y el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca. Según, el valor del coeficiente de correlación muestral de Spearman $r_s = 0,551$ indica, que existe una relación directa moderada entre la eficiencia y el desempeño laboral.

Decisión:

Dado que el valor de Sig. (unilateral) = 0,001 < α = 0,05 permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 01 de investigación. Es decir, La Auditoria de Gestión en la dimensión eficiencia incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

5.3.3. Contrastación de Hipótesis específica 02

H0: La Auditoria de Gestión en la dimensión eficacia, no incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

H1 : La Auditoria de Gestión en la dimensión eficacia incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 13

La dimensión eficacia incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca

Correlaciones	
	Desempeño Laboral
Eficacia	0,481 **
	Sig. (unilateral)
	0,004
	N
	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla 13 se muestra los resultados obtenidos de la hipótesis específica 02 de relación entre la dimensión eficacia y la manera como incide en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca. Según, el valor del coeficiente de correlación muestral de Spearman $r_s = -0,481$ indica, que existe una relación directa moderada a entre eficacia y el desempeño laboral.

Decisión:

Dado que el valor de Sig. (unilateral) = 0,004 < $\alpha = 0,05$ permitió rechazar la hipótesis nula 02 de investigación y aceptar la hipótesis específica. Es decir, La eficacia se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

5.3.4. Contratación de Hipótesis específica 03

H0: La Auditoria de Gestión en la dimensión economía no incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

H1: La Auditoria de Gestión en la dimensión economía incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 14

Correlación entre la dimensión economía y el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca

Correlaciones		Desempeño Laboral
Economía	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	0,558**
	Sig. (unilateral)	0,001
	N	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla 14 se muestra los resultados obtenidos de la hipótesis específica 03 de relación entre la dimensión economía y el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca. Según, el valor del coeficiente de correlación muestral de Spearman $r_s = 0,558$ indica, que existe una relación directa moderada entre la dimensión economía y el desempeño laboral.

Decisión:

Dado que el valor de Sig. (unilateral) = 0,001 < $\alpha = 0,05$ nos permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 03 de investigación. Es decir, La Auditoría de Gestión en la dimensión economía se relaciona de manera significativa alta en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

CONCLUSIONES

1. En virtud a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación analizando los datos encontrados, como resultado de la contrastación de hipótesis, han permitido conocer dado que el valor de Sig. (unilateral) = 0,002 < α = 0,05, la Auditoría de Gestión se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca, asimismo, como resultado del análisis cruzado de las variables, se ha determinado que el empleo de la auditoría de gestión, incide en el desempeño laboral lo que implica que estas variables están asociadas es decir que si se mejora la auditoría de gestión el desempeño laboral tiende a mejorar.
2. Los datos obtenidos, como resultado del trabajo de campo, permitieron precisar que la Auditoría de Gestión en la dimensión eficiencia incide de manera *significativa* en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.

La Auditoría de Gestión en la dimensión eficacia se relaciona de manera *significativa* con el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca.
3. La Auditoría de Gestión en la dimensión economía se relaciona de manera *significativa* en el desempeño laboral de la Oficina General de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca de la ciudad de Cajamarca.
4. Acorde a los resultados del trabajo de investigación. Respecto al el Nivel de Auditoría de Gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca. Según resultados el 73.3 % de trabajadores manifestaron que la auditoría de gestión de la UNC se encuentra en un nivel

medio, mientras que el 26.7 % manifestaron que este nivel es muy bajo; así mismo ningún trabajador manifestó que dicha gestión se encuentra en un nivel alto, evidenciándose en el 0 %.

5. Los datos obtenidos en la investigación permitieron conocer que el nivel de desempeño laboral en la Universidad Nacional de Cajamarca, según resultados el 10,00 % de trabajadores indicaron que el desempeño se desarrolla de manera deficiente, así mismo el 73.3 % presentaron un desempeño regular, mientras que un 16.7 % de los trabajadores manifestaron que el desempeño laboral se da de manera óptima de sus labores.

RECOMENDACIONES

1. Al señor rector de la Universidad Nacional de Cajamarca: Recomendamos que, en las Auditorías de Gestión, se incida en las evaluaciones de los planes y objetivos que tiene la Oficina General de Recursos Humanos, situación que influye directamente en el desempeño laboral y/o profesional de estos recursos. Para ello deberá disponer la contratación de una consultora especializada que identifique las brechas y proponga las medidas de remediación correspondientes.
2. Al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Cajamarca: Se recomienda la capacitación del personal que labora en la Oficina General de Recursos Humanos respecto al conocimiento y uso de la normativa legal que involucra a este Sistema Administrativo. Debiendo incluir en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP); actividades de capacitación en Sistema de Gestión de Recursos Humanos y temas afines.
3. Al Director General de Administración: Se recomienda revisar la organización de la Oficina General de Recursos Humanos, adecuándolo a lo establecido por el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH, Normas para la Gestión del SAGRH en las entidades públicas, El SAGRH está conformado por 7 subsistemas y 23 procesos. En coordinación con el jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto, jefe de la Unidad de Recursos Humanos propongan una modificación al Reglamento de Organización y Funciones para incluir los subsistemas y procesos que dispone el marco normativo del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
4. Al jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca: Recomendar actualizar el Manual de Procedimientos (MAPRO), de la

Oficina General de Recursos Humanos y elaborar el Manual de Procesos de la misma.
Disponiendo a la oficina especializada la elaboración de estos documentos.

5. Al jefe de la Unidad de Recursos Humanos: Implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, por tratarse de una herramienta de gestión de recursos humanos mediante la cual se identifica, reconoce y promueve el aporte de los/as servidores/as civiles al logro de los objetivos institucionales. Asimismo, evidencia las necesidades requeridas para mejorar el desempeño individual e institucional. Para contribuir a mejorar el desempeño de los servidores de la unidad.

REFERENCIAS

- Abramonte Contreras, Denali Grease (2024) Auditoría de cumplimiento y gestión de desempeño en la unidad de contabilidad de la Municipalidad Distrital Daniel Alomia Robles, 2022. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán] Repositorio Institucional UNHEVAL.
<https://hdl.handle.net/20.500.13080/10679>.
- Acedo Penco , Á. (2010). *Teoría General de las Obligaciones*. Madrid: Dykinson. Obtenido de
<https://books.google.com.pe/books?id=QdRPjcdLXeAC&pg=PA193&dq=morosidad+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUgeX2-7zmAhWEo1kKHdMhDm44FBDoAQgsMAE#v=onepage&q=morosidad%20concepto&f=false>
- Andina. (12 de Junio de 2019). El 20% de peruanos debe al sistema financiero más de 10 veces su sueldo. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-20-peruanos-debe-al-sistema-financiero-mas-10-veces-su-sueldo-755328.aspx>
- Araujo, M.C. y Guerra, M.L. (2007). INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS. (U. R. Chasin, Ed.) *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales - CICAG - Volumen 4 Edición No. 2 – Año 2007*, 16. Obtenido de [dialnet.unirioja.es>descarga>articulo](http://dialnet.unirioja.es/>descarga>articulo)
- Arias Gonzáles, I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, (abril 2018), 6. Obtenido de <https://www.eumed.net/frev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>

- Armas R. y Cáceres M. (2008) Auditoría de gestión: conceptos y métodos. Editorial Félix Varela. Obtenido de https://www.academia.edu/35713004/Auditoria_de_Gestion
- Asma, R., Benamraoui, A., & Papa, A. (2017). *A comparative study of Islamic and conventional banks' risk management practices: empirical evidence from Pakistan*. Pakistán. Obtenido de <https://repository.cardiffmet.ac.uk/handle/10369/10450>
- Borjón Nieto , J. J. (2002). *Caos, Orden y Desorden en el sistema monetario y Financiero Internacional*. México: Plaza y Valdés, S.A. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=cLu2D4GEvdIC&pg=PA288&dq=nivel+de+morosidad+vencida+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR-Jme9rDmAhXExlkKHTfAB_kQ6AEIRTAf#v=onepage&q=nivel%20de%20morosidad%20vencida%20definici%C3%B3n&f=false
- Brachfield , P. (2010). Barcelona: Profit Editorial I.S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=LDxIJoINFhMC&pg=PA107&dq=importancia+de+no+tener+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEwLHlt7DmAhWRjVkkHQ83AakQ6AEIKDAA#v=onepage&q=importancia%20de%20no%20tener%20morosidad&f=false>
- Brachfield , P. (2010). *La nueva legislación Contra la Morosidad descodificada*. Barcelona: Profit Editorial I.S.L. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=084DgXDIynIC&pg=PA43&dq=definici%C3%B3n+de+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB27nA4q7mAhXExlkKHTfAB_kQ6AEITDAf#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20morosidad&f=false
- Brachfield, P. (2000). *Recobrar impagados y negociar con morosos*. Barcelona: Gestión. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=zYU->

3TMm5kEC&pg=PA32&dq=morosos+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOnp
27hr3mAhWEo1kKHdMhDm4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=morosos%20concepto
&f=false

Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y
recuperar los impagos*. Barcelona. Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?id=TRF0kJL8PUEC&pg=PA100&dq=riesgos+cr
editicios+segun+per%C3%A9+brachfield&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjwm97fg7v
mAhWGxVkKHeM6CmwQ6AEIKDAA#v=onepage&q=riesgos%20crediticios%20s
egun%20per%C3%A9%20brachfield&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=TRF0kJL8PUEC&pg=PA100&dq=riesgos+crediticios+segun+per%C3%A9+brachfield&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjwm97fg7vmAhWGxVkKHeM6CmwQ6AEIKDAA#v=onepage&q=riesgos%20crediticios%20segun%20per%C3%A9%20brachfield&f=false)

Central Banking. (25 de Junio de 2018). Employer-employee loans can cut credit risk.

Obtenido de [https://www.centralbanking.com/risk-management/credit-
risk/3591766/employer-employee-loans-can-cut-credit-risk-minneapolis-fed-article](https://www.centralbanking.com/risk-management/credit-risk/3591766/employer-employee-loans-can-cut-credit-risk-minneapolis-fed-article)

Central Banking. (21 de Mayo de 2018). Technology can support comprehensive credit risk

management – panellists. Obtenido de [https://www.centralbanking.com/risk-
management/credit-risk/3529281/technology-can-support-comprehensive-credit-risk-
management-panellists](https://www.centralbanking.com/risk-management/credit-risk/3529281/technology-can-support-comprehensive-credit-risk-management-panellists)

Céspedes, W. (2015). *Factorres determinantes de la morosidad en la financiera Edyficar en
eldistrito de Sorochuco - Cajamarca una propuesta de poíticas ymecanismos parra
dismiuir*. Cajamarca. Obtenido de

[http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/731/T%20658%20C421%202015
.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/731/T%20658%20C421%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiang Vega, M.M., San Martín Neira, N.J. (2015). Análisis de la satisfacción y desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 6.

Obtenido de [scielo.conicyt.cl>scielo](http://scielo.conicyt.cl/scielo)

Díez Soto, C. M. (2006). *Concurrencia y prelación de créditos*. Madrid: Reus, S.A.

Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=ztFzPldjrcUC&pg=PA29&dq=creditos+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjv992lhb3mAhUSjVkJHRjwAmwQ6AEIKDAA#v=onepage&q=creditos%20concepto&f=false>

El Comercio. (18 de Junio de 2017). BCR prevé una subida en la morosidad de los créditos.

Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/bcr-preve-subida-morosidad-creditos-435469-noticia/>

El Economista. (28 de Noviembre de 2016). Créditos a mypes en la Macro Región Norte crecieron 13 por ciento. Obtenido de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/7991020/11/16/Creditos-a-mypes-en-la-Macro-Region-Norte-crecieron-13-por-ciento.html>

Europeo, T. d. (2017). *Manual de Auditoría de Gestión*. Luxemburgo: Dirección del comité de control de calidad de la auditoría (DQC). Obtenido de www.eca.europa.eu>

PERF_AUDIT_MANUAL_ES

Feria Domínguez, J. M. (2005). *El Riesgo de Mercado su medición y control*. Madrid: Delta.

Obtenido de

https://books.google.com.pe/books?id=tTh7jxbSxVUC&pg=PA44&dq=riesgo+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik4J_Jgr3mAhWJlkKHW2bBosQ6AEIMDAB#v=onepage&q=riesgo%20concepto&f=false

Fernandez, A. (2010). *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación*.

Madrid. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=kR33ej859OEC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+de+riesgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0sMiWjL3mAhXOqlkKHZ-bAW4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20riesgo&f=false>

Gárate Aspajo, A. (2017). “*Nivel de estrés laboral y grado de desempeño de los colaboradores del Hospital II – 2 Tarapoto, 2016*”. Tesis, Universidad César Vallejo, San Martín, Tarapoto. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16517>

García, J. (2019). *Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los socios en la COOPAC APROCREDI - 2018*. Pimentel. Obtenido de

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5987/Garc%C3%ada%20Amari%20Jenny%20Edith.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garrido, J. (28 de Octubre de 2018). Morosidad de créditos cae por tercera vez en el año. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/morosidad-creditos-cae-tercera-vez-ano-noticia-572060-noticia/>

Gestión. (28 de 10 de 2018). Morosidad de créditos a mypes y personas sigue en ascenso.

Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/morosidad-creditos-mypes-personas-sigue-ascenso-248346-noticia/?ref=gesr>

Gómez Cáceres , D., & López Zaballos , J. M. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales*. Madrid: ESIC. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=vNIttFBj27UC&pg=PA89&dq=tasa+de+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjWsKrMg7vmAhVCjlkKHb-sD3YQ6AEIKDAA#v=onepage&q=tasa%20de%20morosidad&f=false>

- Gonzales, J. (2018). *Factores que ocasionan lamorosidad en los créditos personales por convenio en Banco Ripley Perú SA - Agencia Cajamarca 2018*. Cajamarca. Obtenido de http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2730/T016_43211618_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación caminos cuantitativos, cualitativos y mixtos* (1era edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo , B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=aOoLxUbM3d4C&pg=PT99&dq=importancia+de+la+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiczZ3n5brmAhVSzlkKHbsPDGw4FBD0AQg1MAI#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20morosidad&f=false>
- Huerta, D. (2016). *La colocación de créditos MYPES y la relación con el nivel de morosidad n el siistema bancario peruano del 2011 - 2015*. Lima. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1536/1/huertas_pdlm.pdf
- INTOSAI, C. d. (2013). *ISSAI 300-Principios fundamentales de la Auditoria de Desempeño*. Viena,Austria: Secretaria general de la INTOSAI.
- Julio, L. (27 de Febrero de 2016). En Ucayali, Cajamarca y La Libertad la morosidad es alta. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/ucayali-cajamarca-libertad-morosidad-alta-32646-noticia/>
- khandelwal, R. (29 de Octubre de 2019). Must-Know: Credit and Liquidity Risks in Banking. *Marketrealist*. Obtenido de <https://marketrealist.com/2019/10/must-know-credit-and-liquidity-risks-in-banking/>

- Kiesel, C. (2001). *Guia Para la Gestion Del Riesgo*. Costa Rica. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=Et4OAQAIAAJ&pg=PP37&dq=concepto+de+gesti%C3%B3n+de+riesgos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF1LSftLDmAhUSx1kKHS-_C1oQ6AEIKDAA#v=onepage&q=concepto%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20riesgos&f=false
- La Republica. (12 de Junio de 2019). Morosidad en el Perú sería de niveles preocupantes. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1487260-morosidad-peru-seria-niveles-preocupantes/>
- Lara, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Mexico. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=PrQ-vTEWLqoC&pg=PA19&dq=concepto+de+riesgo+crediticio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiIn5nEjq7mAhXCqFkKHT9nCEIQ6AEIMDAB#v=onepage&q=concepto%20de%20riesgo%20crediticio&f=false>
- Lerma, A. (2006). *Comercio y marketing internacional*. Madrid. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=Jz1MsQrwd_IC&pg=PA487&dq=tipos+de+credititos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi955__vLrmAhVFrVkkKHUzTALUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=tipos%20de%20credititos&f=false
- Li, X. (2016). *Credit risk management in the current competitive condition in the Chinese banking industry*. China. Obtenido de <https://repository.cardiffmet.ac.uk/bitstream/handle/10369/7923/Xiaoping%20Li-thesis%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ligue, R. (2018). *Análisis de la morosidad de créditos convenio de la caja rural de ahorro y crédito los andes SA Y créditos consumo ofertados por instituciones microfinancieras que operan en la región de puno period 2013 - 2015*. Puno.

Obtenido de

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9399/Ligue_Cati_Rossmery.pdf?sequence=1&isAllowed=y

López Valpuesta , L., & Castillo Manzano , J. I. (2001). *Análisis de la actividad económica del Puerto de Sevilla*. Sevilla. Obtenido de

https://books.google.com.pe/books?id=FbOuJ0_LyXgC&pg=PA20&dq=influencia+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihgIadib3mAhWmuFkKHRVgDQIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=influencia%20concepto&f=false

Macharia, P. (2016). *THE EFFECTIVENESS OF CREDIT RISK MANAGEMENT*

PRACTICES FOR MICRO FINANCE INSTITUTIONS IN KENYA: THE CASE OF UNAITAS SACCO LIMITED. Kenia. Obtenido de

<http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/2686/DBA%20Thesis%20Gladys%20Musuva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Malca, G. (2015). *Causas del incrementoo de la moora crediticia en la financiera Edyficar de la oficina de José Glavez en el distrito de Villa Maria del Triunfo*. Lima - Perú.

Obtenido de <file:///C:/Users/ASISTENTE/Downloads/E13-M34-T.pdf>

Mántey, G., & Levy, N. (2003). *Financiamiento del desarrollo con mercados de dinero y capital globalizados* (1era edición ed.). México: dgapa. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=6Orggg-ozPMC&pg=PA138&dq=teoria+del+credito+y+el+dinero&hl=es&sa=X&ved=0ahU>

KEwi4iIOup7vmAhWurFkKHREvAakQ6AEIVTAH#v=onepage&q=teoria%20del%20credito%20y%20el%20dinero&f=false

María Inés Zambrano Zambrano¹ Vicente Félix Véliz Briones² Martha Cecilia Escobar García³ Elvia Armada Trabas⁴. (2018). AUDITORÍA DE GESTIÓN: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria ISSN 2528-7842*, 12.

Marín Hernández , S., & Martínez García , F. J. (2002). *Contabilidad Bancaria en México*. México. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=PR-GJaoQKxQC&pg=RA1-PT86&dq=cartera+de+creditos+vencidos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjX8szg1rDmAhUIjVkkHWSICuIQ6AEIMTAB#v=onepage&q=cartera%20de%20creditos%20vencidos&f=false>

Martos Navarro , F., Calvo Prieto , J., Gerrero Arroyo , J. A., & González Rabanal , J. M. (2005). *Grupo A de Administración General de la Generalitat Valenciana*. Madrid: Mad S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=30hhy68zKwgC&pg=PA203&dq=caracteristicas+de+la+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiNo-7mwbDmAhWFrVkkHXJwByg4FBDoAQgsMAE#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20la%20morosidad&f=false>

Menéndez Alonso , E. (2007). *Prácticas de Contabilidad Financiera Bancaria*. Madrid: Netbiblo, S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=x3IMo4yEiegC&pg=PT135&dq=creditos+irrecuperables+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjRw4->

q_7DmAhVJnlkKHT5TBjoQ6AEIQTAE#v=onpage&q=creditos%20irrecuperables
%20definici%C3%B3n&f=false

Minh, T. (2015). *CREDIT RISK MANAGEMENT AND BAD DEBT CONTROLLING, case:ANZ Vietnam*. Vitnam. Obtenido de

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57201/To_Minh%20Thong.pdf

Moisés, B. (2019). *Diseño del Proyecto de Investigación Científica*. Lima: San Marcos.

Moodys`analytics. (30 de Julio de 2019). FDIC Publishes 2019 Risk Review on Emerging

Credit and Market Risks. Obtenido de <https://www.moodysanalytics.com/regulatory-news/jul-30-19-fdic-publishes-2019-risk-review-on-emerging-credit-and-market-risks>

Morales Arces , R., Arguedas Sanz , R., González Arias , J., & Oliver Yébenes , M. (2010).

Primeras perspectivas de la crisis y cuestiones conexas. Madrid: ISBN . Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=iDfLe6hjihwC&pg=PA355&dq=que+es+la+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwil->

[Zme27rmAhXSt1kKHUAdDnI4FBD0AQhDMAQ#v=onpage&q=que%20es%20la%20morosidad&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=iDfLe6hjihwC&pg=PA355&dq=que+es+la+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwil-Zme27rmAhXSt1kKHUAdDnI4FBD0AQhDMAQ#v=onpage&q=que%20es%20la%20morosidad&f=false)

Normas Legales, D. O. (04 de julio de 2013). Ley 30057 (2013). Ley del Servicio Civil de Perú. Diario Oficial el Peruano, pág.498585. Obtenido de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105200/_30057_-_22-07-2013_09_46_37_-30057.pdf?v=1645457366

Normas Legales, D. O. (05 de enero de 2019). RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA

EJECUTIVA N° 257-2018-SERVIR-PE. *Diario Oficial del Bicentenario EL*

PERUANO, pág. 55. Obtenido de [busquedas.elperuano.pe>normas legales>aprueban-el-...](https://www.elperuano.pe/buscadas/normas-legales/aprueban-el-...)

Normas Legales, S. E. (09 de Enero de 2022). Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG.

Diario Oficial EL PERUANO, pág. 63. Obtenido de

http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/ac077597-57ce-4e76-92d4-629a374fcccc/RC_122_2016_CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ac077597-57ce-4e76-92d4-629a374fcccc

Ortiz Hilasaca, C. (2018). “*Competencia laboral y desempeño laboral en el personal del servicio de laboratorio clínico en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2016*”.

Tesis, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12572>

Pajares Arana, M. (2017). “*MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE*

CAJAMARCA. 2016”. Tesis, Cajamarca. Obtenido de

<http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1228>

Pampillón Fernández , F., Cuesta González , M. M., & Paz Curbera , C. R. (2012).

Introducción al sistema financiero. Madrid: ISBN. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=MWavvrBg1coC&pg=PT6&dq=caracteristica+s+de+la+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiM47Wl-rrmAhWG2FkKHUqIDHU4FBD0AQhQMAY#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20la%20morosidad&f=false>

Pampillón, F., Cuesta, M., & Paz, C. (2004). *Apuntes de tendencias del sistema financiero*

español. Madrid. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=UNZLQFogxi4C&pg=PA173&dq=concepto+de+riesgo+crediticio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiIn5nEjq7mAhXCqFkKHT9nCEIQ6AEIODAC#v=onepage&q=concepto%20de%20riesgo%20crediticio&f=false>

Pedraza,E. Amaya,G. Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de medicina de la Universidad del Zulia.

Revista de Ciencias Sociales, 11.

Riaño, A. (1936). *Teoría del dinero y del crédito* (2da edición ed.). Madrid: EDUCHE.

Obtenido de

<http://www.proglocode.unam.mx/sites/proglocode.unam.mx/files/docencia/teoria-del-dinero-y-del-credito-de-ludwig-von-mises.pdf>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional, 10a. ed.* Mexico: PEARSON

EDUCACIÓN, México, 2004.

Rodriguez Tamayo , M. F. (2007). *La acción ejecutiva ante la jurisdicción administrativa.*

Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=T5wvICjIBiUC&pg=PA416&dq=cartera+atrasada+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjYvoPnir3mAhWyzlkKHYK9BREQ6AEILzAB#v=onepage&q=cartera%20atrasada%20concepto&f=false>

Ruiz Alcalde, K. (2015). *"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL*

DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE

INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CA.IAMARCA". Tesis,

Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de

<http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/753>

Salvador, F. (2016). *La administración del riesgo de crédito y la morosidad en cooperativa*

de ahorro y crédito nuestra señora del rosario LTDA N° 22 agencia huamachuco.

Huamachuco. Obtenido de

http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1013/salvadorbaltazar_flor.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Samaniego, R. (2008). *El Riesgo de Crédito en el Marco del Acuerdo Basilea II*. Madrid.

Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=YogTTsZZyBoC&pg=PA168&dq=evaluaci%C3%B3n+del+riesgo+crediticio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjF0reVla7mAhVIwVkKHb9zDbMQ6AEINTAC#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n%20del%20riesgo%20crediticio&f=false>

Santa Cruz, L. (2019). *Admiinistración de la cartera de créditos y lamorosidad en la caja municipal de ahorro y crédito Piura - Agencia Caamarca 2017*. Cajamarca. Obtenido de

<http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3492/SANTA%20CRUZ%20PALOMINO%20LUIS%20MIGUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sherif, N. (14 de Junio de 2019). Does credit risk need an expected shortfall-style revamp? *Risk. net*. Obtenido de <https://www.risk.net/our-take/6287736/does-credit-risk-need-an-expected-shortfall-style-revamp>

Tuladhar, R. (2017). *Impact of Credit Risk Management on Profitability of Nepalese Commercial Banks*. Nepal. Obtenido de

<https://pdfs.semanticscholar.org/f061/eb7d515947be4e3411056f7985219ead02db.pdf>

Urepeque Pérez, .. (2017). *"Estrés laboral y desempeño laboral en los trabajadores de una Empresa de Transporte Urbano en el distrito de Carabayllo, 2017*. Tesis, Lima.

Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11354>

Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica* (2da edición ed.). México: Pearson

Educación. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=u1DFsje4IMcC&pg=PA275&dq=teoria+de+otorgar+cr%C3%A9ditos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjp4ITPp7vmAhXlwVvKkHayXCnQQ6AEINTAC#v=onepage&q=teoria%20de%20otorgar%20cr%C3%A9ditos&f=false>

Vázquez Torres , Á. L., & Carbajo Vasco , D. (2011). *Manual sobre la Ley de Morosidad*.

Barcelona: Experiencia, S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Hv-LDwAAQBAJ&pg=PA97&dq=que+es+la+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQi4vKzrrmAhXOpFkKHbhtD3EQ6AEITTAf#v=onepage&q=que%20es%20la%20morosidad&f=false>

<https://books.google.com.pe/books?id=Hv-LDwAAQBAJ&pg=PA97&dq=que+es+la+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQi4vKzrrmAhXOpFkKHbhtD3EQ6AEITTAf#v=onepage&q=que%20es%20la%20morosidad&f=false>

<https://books.google.com.pe/books?id=Hv-LDwAAQBAJ&pg=PA97&dq=que+es+la+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQi4vKzrrmAhXOpFkKHbhtD3EQ6AEITTAf#v=onepage&q=que%20es%20la%20morosidad&f=false>

Westley , G., & Branch , B. (2000). *Desarrollo de cooperativas de Ahorro y crédito eficaces en América Latina*. Washintong. Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?id=DiH0m-](https://books.google.com.pe/books?id=DiH0m-EZxRsC&pg=PA87&dq=definici%C3%B3n+de+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwja_O_gtrDmAhXLxVvKkHTTjBy4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20morosidad&f=false)

[EZxRsC&pg=PA87&dq=definici%C3%B3n+de+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ah](https://books.google.com.pe/books?id=DiH0m-EZxRsC&pg=PA87&dq=definici%C3%B3n+de+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwja_O_gtrDmAhXLxVvKkHTTjBy4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20morosidad&f=false)

[UKEwja_O_gtrDmAhXLxVvKkHTTjBy4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=definici%C3%](https://books.google.com.pe/books?id=DiH0m-EZxRsC&pg=PA87&dq=definici%C3%B3n+de+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwja_O_gtrDmAhXLxVvKkHTTjBy4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20morosidad&f=false)

[B3n%20de%20morosidad&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=DiH0m-EZxRsC&pg=PA87&dq=definici%C3%B3n+de+morosidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwja_O_gtrDmAhXLxVvKkHTTjBy4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20morosidad&f=false)

Zambrano Zambrano,M.I.,Véliz Briones, V.F.,Escobar García M.C. y Armada Trabas, E.:

(2018). Fundamentos de Auditoría de Gestión. *Mikarimin. Revista Científica*

Multidisciplinaria ISSN 2528-7842, 12. Obtenido de

[45.238.216.13>ojs>mikarimin>articulo>download](https://ojs.mikarimin.org/articulo/download/45.238.216.13)

APÉNDICES

Apéndice A
Instrumento de recolección de información
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
Cuestionario

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre la auditoría de gestión y el desempeño laboral de los trabajadores en la unidad de recursos humanos de la universidad nacional de Cajamarca. Por favor bríndanos unos minutos de tu tiempo para responder de manera sincera los siguientes ítems según la escala de valoración de la tabla.

Variable independiente: Auditoria de gestión

Ítems	INCIPIENTE 1	BÁSICO 2	CONFIABLE 3	MUY CONFIABLE 4	ÓPTIMO 5
1. ¿La máxima autoridad junto con los empleados y trabajadores asumen la importancia del control interno y su incidencia en las actividades y resultados?					
2. ¿Las actividades, operaciones y objetivos de la Universidad Nacional de Cajamarca se establecen con la influencia del ambiente de control?					
3. ¿La alta dirección establece medidas de control para alcanzar los objetivos y así garantizar la eficiencia de los recursos?					
4. ¿Los principios y valores éticos se establecen como parte de la cultura organizacional?					
5. ¿Existe un Código de Ética aprobado por la máxima autoridad?					
6. ¿Se establecen mecanismos que permitan la incorporación de valores éticos al personal?					
7. ¿Se considera la integridad y los valores éticos en los procesos de reclutamiento y selección del personal?					

8. ¿Se ha establecido la misión y visión de la Institución?					
9. ¿Se ha implantado un sistema de planificación que permita evaluar el cumplimiento de objetivos?					
10. ¿Existen indicadores de gestión para medir la eficiencia de la gestión institucional?					
11. ¿Cuentan con un Plan Operativo Institucional?					
12. ¿Para la elaboración del POI se consideró el presupuesto y la disponibilidad de recursos con que cuenta la Institución?					
13. ¿Se efectúa el seguimiento y evaluación permanente del POI y el plan plurianual?					

Ítems	INCIPIENTE 1	BÁSICO 2	CONFIABLE 3	MUY CONFIABLE 4	ÓPTIMO 5
14. ¿Existe un Control Interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Recurso Humano?					
15. ¿Se aplican principios de justicia y equidad en los procesos de planificación de políticas de recursos humanos?					
16. ¿La estructura organizativa fue creada para atender el cumplimiento de la misión y el logro de objetivos institucionales?					
17. ¿Poseen los directivos la experiencia y conocimientos que se requieren para la función de sus cargos?					
18. ¿Cuándo se delegan funciones o tareas, se realiza por escrito, asignándole autoridad al delegado?					
19. ¿Cuándo se dictan resoluciones administrativas por delegación se consideran como dictadas por la autoridad delegante?					

20. ¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación?					
21. ¿La Institución reconoce las competencias profesionales de los empleados y trabajadores como elemento esencial para el desarrollo de las funciones y responsabilidades?					
22. ¿Se especifica el nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas en los requerimientos de personal?					
23. ¿Se realizan programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?					
24. ¿La Institución establece medidas propicias para que el personal acepte su responsabilidad de acuerdo a su competencia a fin de tener un adecuado Control Interno?					
25. ¿El personal participa en el diseño de controles efectivos para las áreas en donde desempeñan sus funciones?					
26. ¿Se ha implantado un Control Interno que contemple mecanismos y disposiciones a fin de que el personal desarrolle sus acciones de manera coordinada y coherente?					
27. ¿Los empleados y trabajadores aplican en su área de trabajo las políticas emitidas por la máxima autoridad y directivos de la entidad?					
28. ¿Se establecen controles para asegurar la adhesión a las políticas institucionales?					

Variable independiente: Auditoria de gestión

Ítems	INCIPIENTE 1	BÁSICO 2	CONFIABLE 3	MUY CONFIABLE 4	ÓPTIMO 5
1. ¿Existe un plan de Recurso Humano actualizado que forme parte del sistema de planificación anual?					
2. ¿Existe un manual de clasificación de puestos aprobado por la máxima autoridad?					
3. ¿Se revisa periódicamente el manual de clasificación de puestos?					
4. ¿El manual contiene las tareas, responsabilidades, análisis de competencias y requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa?					
5. ¿El manual de clasificación de puestos sirve de apoyo en la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal?					
6. ¿Se han emitido y difundido políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?					
7. ¿Para el proceso de evaluación se considera la normativa legal vigente?					
8. ¿El trabajo del personal se evalúa permanentemente tomando en cuenta los niveles de eficiencia establecidos para cada función y tarea?					
9. ¿Las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal se identifican a través de los resultados de la evaluación del desempeño?					
10. ¿Se considera los impedimentos legales y éticos al momento de la selección del personal?					
11. ¿El ingreso del personal se efectúa previa convocatoria, evaluación y selección?					
12. ¿Se identifica al personal idóneo y competente en base a su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades?					

13. ¿Se realiza el concurso de méritos y oposición para la selección del personal?					
14. ¿Se conserva la información del proceso de selección realizado, así como los documentos exigidos al aspirante?					
15. ¿Existe un plan de promociones y ascensos para los empleados y trabajadores?					
16. ¿Se realiza el concurso de méritos y oposición previo el ascenso del personal?					
17. ¿Se considera la experiencia, el grado académico, la eficiencia y rendimiento del desempeño para el ascenso?					

Ítems	INCIPIENTE 1	BÁSICO 2	CONFIABLE 3	MUY CONFIABLE 4	ÓPTIMO 5
18. ¿Se promueve constantemente la capacitación y entrenamiento de los empleados y trabajadores de la entidad?					
19. ¿Las necesidades de capacitación se determinan en relación con el puesto?					
20. ¿Existe un plan de capacitación elaborado por la Dirección de la Oficina de Recursos Humanos y aprobado por la máxima autoridad?					
21. ¿Los empleados y trabajadores que han participado en programas de estudios nacionales o internacionales comparten sus conocimientos con el resto del personal?					
22. ¿Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal para ampliar sus conocimientos y experiencias?					
23. ¿Se realiza cambios periódicos de tareas a los empleados y trabajadores con funciones similares?					

24. ¿La rotación del personal se realiza con el fin de disminuir errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos?					
25. ¿Se controla que los empleados y trabajadores actúen bajo principios de honestidad y profesionalismo?					
26. ¿Existen procedimientos y mecanismos que controlen la asistencia y permanencia del personal en el lugar de trabajo?					
27. ¿El control de permanencia en los puestos de trabajo está a cargo de los jefes inmediatos?					
28. ¿La Dirección de la Oficina General de Recursos Humanos es responsable del control de los expedientes del personal?					
29. ¿Los expedientes contienen información relacionada con el ingreso, evaluación, ascensos, promociones y retiro del personal?					
30. ¿Solo personal autorizado tiene acceso a los expedientes de los empleados y trabajadores?					
31. ¿La documentación de los expedientes permite contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones?					

Apéndice B

Fiabilidad del instrumento de recolección de información

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.742	57

Interpretación del valor del coeficiente de fiabilidad de consistencia interna alfa de Cronbach Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231)

sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa $>.9$ a $.95$ es excelente

- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

-Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre

- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable.

Tomando en cuenta estos criterios con 15 entrevistados como prueba piloto, el nivel de fiabilidad es de $.742$ es el cuál es aceptable para ser usada.

Apéndice C

Baremos de índices sintéticos

Tabla C1

Baremación de las variables auditoria de gestión

Variable y dimensiones	Niveles y rangos		
	Bajo	Medio	Alto
Auditoría	28 - 65	66 - 103	104 - 140
Eficiencia	13 - 30	31 - 48	49 - 65
Eficacia	14 - 30	31 - 48	49 - 65
Economía	2 - 4	5 - 7	8 - 10

Tabla C2

Baremación de las variables desempeño laboral

Variable y dimensiones	Niveles y rangos		
	Deficiente	Regular	Bueno
Desempeño	31 - 72	73 - 114	115 - 155
Planificación	9 - 21	22 - 33	34 - 45
Metas y compromisos	12 - 28	29 - 44	45 - 60
Evaluación y retroalimentación	10 - 23	24 - 36	37 - 50

ANEXOS

Anexo 1. Ficha 1 de validación del instrumento

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA.

- 1.1. **Experto:** Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén
- 1.2. **Especialidad:** Contador Público
- 1.3. **Cargo actual:** Docente
- 1.4. **Grado Académico:** Doctor
- 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Ficha
- 1.7. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 21 de abril de 2021

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.		X				
2	Formulación con lenguaje apropiado.		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio.			X			
4	Facilita la prueba de hipótesis.		X				
5	Suficiente para medir la variable.		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento.		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.			X			
8	Expresado en hechos perceptibles.		X				
9	Tiene secuencia lógica.		X				
10	Basado en aspectos teóricos.		X				
	Total		32	6			

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 0.76$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Firma y sello del Experto

Anexo 2. Ficha 2 de validación del instrumento

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA.

- 1.1. **Experto:** Daniel Seclén Contreras
- 1.2. **Especialidad:** Contador Público
- 1.3. **Cargo actual:** Docente Principal
- 1.4. **Grado Académico:** Maestro en Ciencias
- 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Ficha
- 1.7. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 21 de abril de 2021

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.		X				
2	Formulación con lenguaje apropiado.		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio.		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis.		X				
5	Suficiente para medir la variable.		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento.		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.			X			
8	Expresado en hechos perceptibles.		X				
9	Tiene secuencia lógica.		X				
10	Basado en aspectos teóricos.		X				
Total			36	3			

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 0.78$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....

.....



Firma y sello del Experto