



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD MENCIÓN AUDITORÍA

TESIS

**LA AUDITORÍA OPERATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CAJA
AREQUIPA, PERIODO 2017**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CONTABILIDAD MENCIÓN AUDITORIA**

AUTOR:

BR. ROSA LUZ CONDORI CAUCHA

ASESOR:

MG. JANCARLO PEREZ SUAREZ

CODIGO ORCID:

0000-0001-6661-6201

CUSCO-PERÚ

2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro. CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: LA AUDITORIA OPERATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CAJA ASESUIPA, PERIODO 2017 presentado por: ROSA LUZ CONDORI CAUCHA con DNI Nro.: 41456190 presentado por: con DNI Nro.: para optar el título profesional/grado académico de MAESTRO EN CONTABILIDAD MENCIÓN AUDITORIA

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 10%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 19 de ABRIL de 2024



Firma

Post firma JANCARLO PEREZ SUAREZ

Nro. de DNI 4165937X

ORCID del Asesor 0000-0001-6661-6201

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: 27259:34x45x538

NOMBRE DEL TRABAJO

LA AUDITORÍA OPERATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA.docx

AUTOR

Rosa Luz Condori Caucha

RECUENTO DE PALABRAS

19046 Words

RECUENTO DE CARACTERES

101953 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

104 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.1MB

FECHA DE ENTREGA

Apr 19, 2024 10:36 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Apr 19, 2024 10:38 AM GMT-5**● 10% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Fuentes excluidas manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)

ÍNDICE GENERAL

Portada	
Índice general	ii
Lista de cuadros	v
Lista de gráficos	vi
Lista de tablas	vii
Lista de mapas	ix
Dedicatorias	x
Agradecimiento	xi
Resumen	xii
Sommario	xiii
Introducción	xiv
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema general	2
1.2.2. Problemas específicos	2
1.3. Justificación de la investigación	3
1.3.1. Justificación práctica	3
1.3.2. Justificación teórica	3
1.3.3. Justificación metodológica	3
1.4. Objetivos de la investigación	3
1.4.1. Objetivo general	3
1.4.2. Objetivos específicos	4
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	5
2.1 Bases teórico filosóficas	5
2.1.1. Antecedentes de la auditoría	5
2.1.2. Auditoría Operativa	7
2.1.2.1 Características de la Auditoría Operativa	9
2.1.2.2 Los métodos de la Auditoría Operativa	9
2.1.2.3 La auditoría y el control de la empresa	10

2.1.2.4	Normas y herramientas de la Auditoría Operativa	13
2.1.3	Administración de los Recursos Humanos	19
2.1.3.1	Orígenes de los Recursos Humanos	20
2.1.3.2	Enfoques de gestión de los Recursos Humanos	21
2.1.3.3	Actividades en el área de Recursos Humanos	27
2.1.3.3.1	Selección de personal	28
2.1.3.3.2	Reclutamiento y selección	29
2.1.3.3.3	Orientación, formación y desarrollo	30
2.1.3.3.4	Política salarial	30
2.1.4	Marco normativo legal	31
2.1.4.1	La Caja Municipal de Arequipa	32
2.1.4.2	Caja Municipal de Arequipa en la actualidad	32
2.2	Marco conceptual	34
2.3	Antecedentes de la investigación	37
CAPITULO III		
HIPÓTESIS Y VARIABLES		39
3.1	Hipótesis	39
3.2	Identificación de variables e indicadores	39
3.2.1	Variable independiente	39
3.2.2	Variable dependiente	39
3.3	Operacionalización de variables	40
3.3.1	Operacionalización de la variable independiente	40
3.3.2	Operacionalización de la variable dependiente	41
CAPITULO IV		
METODOLOGÍA		42
4.1	Ámbito de estudio: localización política y geográfica	42
4.2	Tipo y nivel de investigación	42
4.3	Unidad de análisis	43
4.4	Población de estudio	43
4.5	Tamaño de muestra	44
4.6	Técnicas de selección de muestra	44
4.7	Técnicas de recolección de información	44
4.8	Técnicas de análisis e interpretación de la información	44

4.9	Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis Planteadas	44
CAPITULO V		
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		45
5.1	Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados	45
5.1.1	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	45
5.2	Prueba de hipótesis	64
5.2.1	Prueba de hipótesis general	64
5.2.2	Prueba de hipótesis específicas	67
5.2.2.1	Hipótesis específica 1	67
5.2.2.2	Hipótesis específica 2	70
5.2.2.3	Hipótesis específica 3	73
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES		78
BIBLIOGRAFÍA		79
WEBGRAFÍA		81
ANEXOS		82

Lista de cuadros

Descripción	Pág.
Cuadro N° 01: La organización sin calidad y la organización con calidad	24
Cuadro N° 02: Técnicas de análisis de información	44

Lista de gráficos

Descripción	Pág.
Gráfico N° 01: Evolución de la gestión de Recursos Humanos	21
Gráfico N° 02: Proceso de gestión de RRHH en Salud	25
Gráfico N° 03: Caracterización organizacional moderna	26
Gráfico N° 04: Auditoría Operativa	47
Gráfico N° 05: Dimensiones de la Variable Auditoría Operativa	48
Gráfico N° 06: ¿Dentro del plan estratégico del talento humano se desarrollan planes, programas y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores?	50
Gráfico N° 07: En la planeación y gestión, ¿se fomenta las capacidades, conocimientos, actitudes y valores orientados al cumplimiento de los objetivos?	51
Gráfico N° 08 ¿Previa planificación se realiza la Evaluación de Desempeño de los trabajadores?	53
Gráfico N° 09 ¿Se presentó el riesgo de fracasar en la gestión de una Evaluación de Desempeño?	54
Gráfico N° 10 ¿Se efectúan los estímulos e incentivos con el fin de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores?	56
Gráfico N° 11 ¿Los planes de incentivos, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo?	57
Gráfico N° 12 Administración de los Recursos Humanos	58
Gráfico N° 13 Procesos de gestión de personal	60
Gráfico N° 14 Auditoría Operativa y la Administración de los Recursos Humanos	64
Gráfico N° 15 Examen de eficacia y procesos de gestión de personal	67
Gráfico N° 16 Examen de eficiencia y procesos de gestión de personal	70
Gráfico N° 17 Examen de economía y procesos de gestión de personal	73

Lista de Tablas

Descripción	Pág.
Tabla N° 01: Distribución de los ítems del cuestionario	45
Tabla N° 02: Descripción de la Baremación y escala de interpretación de la variable Auditoría Operativa y Administración de los Recursos Humanos	46
Tabla N° 03: Auditoria operativa	47
Tabla N° 04: Estadísticas de eficiencia y eficacia	48
Tabla N° 05: ¿Dentro del plan estratégico del talento humano se desarrollan planes, programas y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores?	49
Tabla N° 06: En la planeación y gestión, ¿se fomenta las capacidades, conocimientos, actitudes y valores orientados al cumplimiento de los objetivos?	51
Tabla N° 07: ¿Previa planificación se realiza la Evaluación de Desempeño de los trabajadores?	52
Tabla N° 08: ¿Se presentó el riesgo de fracasar en la gestión de una Evaluación de Desempeño?	54
Tabla N° 09: ¿Se efectúan los estímulos e incentivos con el fin de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores?	55
Tabla N° 10: ¿Los planes de incentivos, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo?	57
Tabla N° 11: Administración de los Recursos Humanos	58
Tabla N° 12: Procesos de gestión de personal	59
Tabla N° 13: Estadísticas de fiabilidad	62
Tabla N° 14: Métodos de análisis de datos	63
Tabla N° 15: Tabla cruzada	64

Tabla N° 16: Medidas simétricas	65
Tabla N° 17: Tabla cruzada	67
Tabla N° 18: Medidas simétricas	68
Tabla N° 19: Tabla cruzada	70
Tabla N° 20: Medidas simétricas	71
Tabla N° 21: Tabla cruzada	73
Tabla N° 22: Medidas simétricas	75

Lista de Mapas

Descripción	Pág.
Mapa N° 01: Ámbito de estudio: localización política y geográfica	42

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, quien me guía por el correcto camino y me da fuerzas para enfrentar el porvenir, sin desmayar ante las adversidades que se presentan en el día a día.

A Mamá Ana Luisa, quien es un ejemplo de coraje y perseverancia y sé que, desde el cielo, cuida de mi familia.

A mi esposo Marco Antonio y a mis hijos Gabriel y Valentina que son los motores de mi vida y el motivo para seguir el camino.

A mis padres y hermanos por ser una inspiración para ser mejor cada día.

Rosa Luz

Agradecimientos

A Dios,

porque el amor y la bondad que me das no tienen fin,
porque me permites sonreír frente a todos mis logros
que son la prueba de tu existencia.

A mi amado esposo Marco Antonio Garay,

mi agradecimiento infinito a
por ser mi fuente de apoyo en cada momento
y fuente de inspiración para seguir adelante.

A mis padres,

por sus sabias palabras y mejores consejos
que me han ayudado a crecer como persona y
a luchar por mis metas. Los quiero mucho.

A mis hermanos,

por su apoyo incondicional, cariño constante
y por estar siempre en los momentos
más importantes de mi vida.

Rosa Luz

Resumen

Para la presente investigación los criterios de evaluación utilizados fueron la eficiencia, eficacia y economía del personal seleccionado y su proceso de capacitación que sirvieron como apoyo en la buena gestión crediticia de la Caja Municipal de Arequipa. La Auditoría Operativa; por una parte, evalúa la huella social de la gestión y por otra, compara los objetivos con lo que se ha alcanzado. La evaluación implica también la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar.

El incremento de entidades crediticias y el enorme volumen de préstamos morosos llevan a las instituciones financieras a mejorar la ventaja comparativa y competitiva frente a las demás entidades. Por ello la estructura organizacional conlleva a potenciar sus estamentos, dentro de los cuales está la Auditoría Operativa cuyo propósito es contribuir en la mejora continua de la administración del área de Recursos Humanos con economía, eficiencia y eficacia. Asimismo, se quiere indagar si la entidad crediticia cumple con sus objetivos, atribuciones, y metas, y si ejecutaron los recursos conforme a las normativas internas para las cuales fueron asignadas.

Para el trabajo se utilizó una muestra representativa de 35 encuestados para las variables de estudio: Auditoría Operativa y Administración de los Recursos Humanos. Los resultados se proyectan a la unidad de análisis; es decir a la Caja Municipal de Arequipa y su influencia entre ambas variables, así como de sus dimensiones se demuestran la existencia de dicha influencia.

Los resultados se sistematizaron en tablas cruzadas y procesadas en el paquete estadístico SPSS; de cuyo procesamiento se extraen las conclusiones de la presente investigación.

PALABRAS CLAVE:

Auditoría Operativa, examen de la eficacia, examen de la eficiencia, examen de la economía, Administración de los Recursos Humanos y procesos de gestión de personal.

SOMMARIO

Per la presente indagine, i criteri di valutazione utilizzati sono l'efficacia, l'efficienza e l'economia del personale selezionato e il loro processo di formazione del personale che servirà da supporto nella buona gestione del credito del Caja Municipal de Arequipa. L'audit operativo misura l'impatto sociale della gestione e confronta ciò che viene proposto con ciò che è stato realizzato. Questo esame include l'identificazione di punti di forza, punti deboli e opportunità di miglioramento.

L'aumento degli istituti di credito e l'enorme volume di prestiti insoluti porta gli istituti finanziari a migliorare il loro vantaggio comparativo e competitivo rispetto ad altre entità. Per questo motivo, la struttura organizzativa comporta un rafforzamento, all'interno del quale l'audit operativo il cui scopo è di contribuire al miglioramento continuo dell'amministrazione delle risorse umane, in modo tale che sia attuato in modo efficace, efficiente ed economico, è anche sapere se il prestatore rispetta gli obiettivi, gli obiettivi e le attribuzioni e se ha esercitato le risorse in conformità con i regolamenti interni per lo scopo per il quale sono stati assegnati.

Un campione rappresentativo di 35 intervistati è stato preso per le variabili di studio: audit operativo e amministrazione delle risorse umane nel Caja Municipal de Arequipa con sede nella città di Cusco, i risultati sono proiettati all'unità di analisi; cioè, il Caja Municipal de Arequipa e la sua influenza tra le due variabili, così come le sue dimensioni, dimostrano l'esistenza di tale influenza.

Irisultati sono stati sistematizzati in tabelle incrociate ed elaborati nel pacchetto statistico SPSS; dal cui trattamento sono state tratte le conclusioni della presente inchiesta.

PAROLE CHIAVE:

Audit operativo, revisione dell'efficienza, revisione dell'efficienza, revisione economica, amministrazione delle risorse umane e processi di gestione del personale.

Introducción

La Auditoría Operativa y la Administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal de Arequipa, período 2017. Como tema de investigación; se consideró contribuir en la mejora continua de la administración de los Recursos Humanos de esta entidad, con el fin que se realice con eficiencia, economía y eficacia. Asimismo, es conocer si la entidad crediticia cumple con sus objetivos, metas y atribuciones con el fin para el cual les fueron asignados.

El sinónimo de mejoramiento está comprendido dentro de la teoría de la administración y para la presente investigación los criterios utilizados para la evaluación fueron la eficacia, eficiencia y economía, del personal seleccionado y su proceso de capacitación del personal que servirán como apoyo en la buena gestión crediticia en la Caja Municipal de Arequipa en funcionamiento de toda la sede de la Ciudad del Cusco. Procedimos a operacionalizar las variables de Auditoría Operativa en las dimensiones: examen de la eficacia, examen de la eficiencia y examen de la economía; de igual forma se estableció la dimensión de la administración de Recursos Humanos en: procesos de gestión de personal para determinar, mientras se verifique una buena auditoria operativa habrá buena Administración de los Recursos Humanos.

Las pruebas de hipótesis demuestran que existe influencia positiva de la Auditoría Operativa adecuada en la mejor administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal de Arequipa período 2017; que se demuestra a través de las pruebas estadísticas, lo que nos permitimos sugerir en las recomendaciones.

En concordancia con lo determinado por el reglamento de grados de la Escuela de Posgrado de la Universidad, la investigación se ha desarrollado en cinco capítulos: El planteamiento de la problemática, el marco teórico conceptual, las hipótesis y variables de estudio; la metodología; los resultados y la discusión. Como es de norma también en la parte final de la tesis se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

El incremento de entidades crediticias y el enorme volumen de préstamos morosos lleva a las instituciones financieras a mejorar la ventaja comparativa y competitiva frente a las demás entidades. Por ello, la estructura organizacional conlleva a potenciar las diferentes áreas de la organización como la Auditoría Operativa, cuyo propósito es contribuir en la mejora continua de la administración de los Recursos Humanos, para que se realice con eficacia, economía y eficiencia. Asimismo, es conocer si la entidad crediticia cumple con sus atribuciones objetivos y metas, y si actuaron los recursos conforme con las normativas internas para el cual les fueron asignados.

Para la presente investigación los criterios de evaluación que se decidieron utilizar fueron la eficacia, la eficiencia y la economía del personal seleccionado y el proceso de capacitación del mismo. Los resultados nos servirán como apoyo en la buena gestión crediticia en la Caja Municipal Arequipa.

La Auditoría Operativa se encarga de evaluar el impacto social de la gestión y compara los resultados reales con los que se ha alcanzado. Esta evaluación supone identificar debilidades, fortalezas y oportunidades para la mejora de la gestión en la sede de la ciudad del Cusco. De este modo, la pretensión de la Auditoría Operativa es ir más allá del conjunto de normas establecidas, para utilizarse como una herramienta eficaz que dispone de basta información de la entidad, para identificar riesgos y tomar decisiones adecuadas que mejoren la competitividad de la Entidad y afianzando el crecimiento en el entorno.

Es importante, para que la Caja Municipal Arequipa sea exitosa, que haya muy buenas relaciones laborales entre los trabajadores y directivos de la misma. Esto, necesariamente favorecerá a un mejor compromiso, mayor interés por el trabajo para, de esta manera, conseguir los objetivos previstos por la entidad. En ese sentido, es determinante para la organización tener motivados a

todo su personal. Que ellos sientan que la entidad confía en ellos. El crecimiento institucional será positivo si se dota de los medios adecuados y las facilidades para que el personal haga su trabajo en condiciones decentes y humanas. También es importante tomar en cuenta que cuando los trabajadores se sienten cómodos en su contexto de trabajo darán lo mejor de sí; pues su rendimiento será positivo y los beneficios para la Entidad serán mayores (Grau, 2013).

Por todo lo expuesto líneas arriba, creemos que es determinante crear en la empresa un ambiente de optimismo y confianza dentro del contexto laboral. Si logramos que todos los empleados se sientan seguros, sientan que valoran su trabajo y trabajan cómodamente, estarán más interesados y comprometidos en la consecución de los objetivos generales que se ha propuesto la Entidad. He allí la razón de realizar en esta sede una Auditoría Operativa.

1.2. Formulación Del Problema

1.2.1. Problema General

¿La Auditoría Operativa tiene influencia en la administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal Arequipa, periodo 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera el examen de la eficacia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa período 2017?
- ¿De qué forma el examen de la eficiencia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017?
- ¿En qué medida el examen de la economía influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017?

1.3. Justificación De La Investigación

1.3.1. Justificación práctica

Este trabajo de investigación está realizado con el propósito de evaluar la buena administración de los Recursos Humanos y la asignación de los recursos financieros en la entidad y cuyos resultados se hallan en la opinión del personal que se desempeñó en la Caja Municipal Arequipa, durante el periodo 2017.

1.3.2. Justificación teórica

Desde el plano teórico, la investigación permitió explicar la incidencia de la Auditoría Operativa en la administración de los Recursos Humanos con la ayuda de los antecedentes del estudio y las fuentes consultadas. También nos sirvió para determinar y explicar la influencia en los procesos e selección, capacitación y asignación de cargos en la Caja Municipal Arequipa.

1.3.3. Justificación metodológica

Es importante establecer los índices de rendimiento de los trabajadores de la Caja Municipal Arequipa, cuyos resultados servirán para crear políticas y planes de mejoramiento de la Entidad. En ese sentido, fue importante considerar a los empleados y trabajadores como el bien más importante de la organización.

1.4. Objetivos De La Investigación

1.4.1. Objetivo General

Demostrar cómo influye la auditoría operativa en la administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal Arequipa, período 2017

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar de qué manera el examen de la eficacia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.
- Analizar de qué forma el examen de la eficiencia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.
- Analizar en qué medida el examen de la economía influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases Teórico-Filosóficas

2.1.1. Antecedentes de la auditoría

Existen muchos antecedentes sobre la auditoría, el más antiguo se remonta al antiguo Egipto. En esta época, los gobernantes aplicaban disímiles formas de control para evitar sobrecostos en los gastos de sus lugares de residencia o en la construcción de las obras públicas. Egipto no fue la excepción, ya que esta práctica también tiene antecedentes en la mayoría de las civilizaciones antiguas; aunque, es importante aclarar que desapareció entre la finalización de la etapa antigua y el inicio de la Alta Edad Media, que se caracterizó por el predominio de la economía rural, el mercado naciente y el floreciente sistema monetario. El inicio del período de la Baja Edad Media (siglo XII) vino acompañado del desarrollo de los oficios, el resurgimiento de las urbes, y un inusitado desarrollo del comercio. Estas actividades necesariamente exigían un trabajo y manejo documental que deba ser revisado y controlado (Villardefrancos y Rivera, 2006).

Por otra parte, ya desde 1130 se conoce que en Reino Unido (Inglaterra y Escocia) se empezó a utilizar los llamados Registros de los Erarios, que eran lo más parecido a lo que ahora conocemos como Registro Contable. Este sistema solo llegó a los demás países europeos mucho más tarde, a inicios del Renacimiento. En el siglo XV, Italia empezó a utilizar la técnica de tenencia de libros contables como el mejor medio para tener controlados los ingresos y egresos. Sin embargo, solo desde los siglos XVIII-XIX (inicio de la Etapa Moderna de nuestra era), se puede reconocer como el periodo de mayor auge de la auditoría. Este proceso que comenzó en Reino Unido, no solo se extendió por todo el mundo, sino que representó la mayor transformación de la producción, las economías europeas y las sociedades. Por otra parte, la invención de la maquinaria a vapor supuso una mayor rapidez en la construcción de todo tipo de edificación, entre estas las fábricas, que aumentaron en tamaño y estructura organizativa. Es decir, se hicieron mucho más grandes y complejas,

desde el punto de vista administrativo. Esto supuso el devenir de la empresa manufacturera a la netamente capitalista. Todo ello permitió una etapa de perfeccionamiento y complejización de las técnicas de la contabilidad y la auditoría, que hasta ese momento eran elementales. La quiebra de varias empresas que no tenían liquidez obligó a las economías emergentes y capitalistas de avanzada a tomar cartas en el asunto y buscar soluciones mediante la auditoría (Villardefrancos y Rivera, 2006).

Para Bernal y Coltell (1996) la definición moderna de auditoría contable tiene sus inicios cuando las llamadas sociedades de acciones, que nacieron en el proceso de la revolución industrial y los inicios de la segunda mitad del siglo XVIII, fracasaron financiera y económicamente. Se conoció que la falta de profesionalismo y seriedad de sus administradores supuso la inevitable quiebra de muchas empresas. Esta realidad fue el germen que impuso por necesidad y tácitamente y, posteriormente, de manera legal, las revisiones de la situación financiera de cada empresa. Para ello, se necesitaban de contables independientes. Inglaterra, que fue uno de los países pioneros de la revolución industrial, fue también una de los pioneros del desarrollo de la profesión de auditor.

En 1880, la administración gubernamental inglés permitió la creación y oficialización del Instituto de Auditores Titulados de Inglaterra y Gales. Por todo ello, se puede considerar a Inglaterra como el país precursor y exponente principal del desarrollo y uso del primer protocolo auditor. La explicación se basa en dos causas de suma importancia. Por una parte, el país tenía un alto nivel del desarrollo industrial y financiero (influenciado por el resto de Europa, aunque unos pasos más adelante) y por otro, porque contaba con la vasta experiencia de lo que en esa fecha se llamaban los Consejos Londinenses. Estos fueron fundados en 1310 y se pueden considerar como los organismos precursores de lo que actualmente conocemos como asociaciones profesionales de auditores.

Es a inicios del siglo XX, donde la auditoría queda institucionalizada como mecanismo evaluador. Según Quintana (1993), a partir de la década de los 50, la auditoría tuvo su mayor desarrollo. Dejó el papel limitado de actividad solo de control, para asumir la función de asesoramiento y evaluación de las direcciones de la empresa. En esta etapa, son dos las funciones importantes que cumple: En

primer lugar, se dedica a poner control a los medios utilizados por la empresa y eficacia de las políticas de la misma, para descubrir todo tipo de desviación de lo planificado. En segundo lugar, recomienda medidas adecuadas con el fin de corregir y mejorar determinadas actuaciones del personal dentro de la empresa. Pero no se estancó en esas dos funciones; a lo largo de ese siglo, sus objetivos evolucionaron y se transformaron conforme se fueron desarrollando y tecnificando las empresas, de acuerdo al crecimiento de la economía de los países, en concordancia con el movimiento social y la expansión de la producción a gran escala. Estos hechos supusieron que la administración de los negocios y la práctica financiera se vuelvan mucho más complejas.

2.1.2. Auditoría Operativa

En la actualidad, la definición de Arensy y Loebbecke (2003), parece ser la más aceptada. Ellos la definen como un proceso de acumulación y evaluación de evidencia que realiza un profesional independiente y competente sobre la data contable de cualquier entidad económica específica. En ese sentido, el propósito de la auditoría será determinar e informar sobre el grado de correspondencia que existe entre los criterios que se establecen para la auditoría y la data cuantificable.

En esa misma línea, Nudman-Puyol (2010) propone que se refiere a una forma de examen sistemático, imparcial y crítico de la administración de una empresa. El propósito es determinar si el logro sus objetivos preestablecidos es eficaz, eficiente y económico cuando obtiene sus recursos. Esto se realiza con el objetivo de, al final, proponer algunas recomendaciones que ayuden en la gestión de la misma en un futuro cercano (Aliaga, 2015).

En cuanto se refiere a la *Auditoría Operativa*, encontramos que la Enciclopedia de la Auditoría (1993) propone que «es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad». Eso significa que la Auditoría Operativa se realiza muy aparte de lo concerniente a las áreas de registro y los procesos de información. Quizá es por todo ello, que los procedimientos que utiliza esta forma de auditoría, no están tan definidos en comparación a las

auditorías financieras. En la misma línea, Gómez Morales (2005) sugiere que la Auditoría Operativa debería ser una evaluación sistemática y crítica de la eficacia con que los responsables de una entidad consiguen los objetivos establecidos con una eficiencia y economicidad de utilización los recursos de la organización. Todo esto se realiza con el propósito de alcanzar una serie de propuestas y recomendaciones para la mejorara constante de la gestión. En ese mismo sentido, Suárez (2005) cree que la Auditoría Operativa debería ser una valoración muy independiente a las demás operaciones que realiza una determinada empresa. Por tanto, debe ser objetiva, analítica y sistemática, porque se encargará de determinar el correcto funcionamiento de las políticas y procedimientos de la empresa, de garantizar si se siguieron las normas que se establecieron para su ejecución o si se utilizaron los recursos de manera económica y eficaz, y si finalmente se han alcanzado los objetivos conforme a lo planeado. Esta actividad bien llevada, permitirá maximizar resultados que fortalecerán el crecimiento de la empresa. Finalmente, Quintana (1993) plantea que la Auditoría Operativa (denominada también como auditoría de procedimientos), se plantea como objetivo revisar la ejecución y práctica de las políticas, sistemas y procedimientos que fueron instituidos por la administración. Por todo lo dicho, la función de la Auditoria Operativa es determinar la eficiencia de la administración (entendida como el nivel de cumplimiento de la meta) en relación a si se lograron los objetivos que se establecieron con anterioridad, la economía en la obtención de los mismos, la eficiencia y la utilización de los recursos.

De todas las definiciones que acabamos de analizar, podemos concluir que la Auditoría Operativa es:

- Crítica, porque el auditor jamás debería aceptar como definitiva la información primigenia, sino que necesariamente debe buscar mayores evidencias para emitir un juicio mucho más fundamentado.
- Sistemática, porque debe seguir un plan coherente, elaborado con anticipación para el logro de los objetivos.
- Imparcial, porque, gracias a sus postulados, nunca dejará de ser objetiva e independiente.

2.1.2.1. Característica de la Auditoría Operativa

Dentro de las características que posee la Auditoría Operativa, podemos citar a las siguientes:

- Es eficaz en la reformulación de las políticas y objetivos de la empresa.
- Refuerza a la administración superior en su propósito de evaluar y controlar las acciones de su organización.
- Nos ayuda en la construcción de una visión a largo plazo de los encargados de tomar las decisiones dentro de la organización. De esta manera, ellos podrán planificar de mejor manera.
- Circunstancialmente, la Auditoría Operativa se puede practicar de manera parcial. En este caso, se puede considerar algunas áreas específicas de manera periódica, rotativa y por importancia.
- Esta forma de auditoría debe realizarla un grupo multidisciplinar, donde cada miembro cumpla una función de acuerdo a su especialización.

El profesional dedicado a la Auditoría Operativa debe estar formado en la teoría organizacional, administración general, economía, administración de personal, auditoría, costos, comercialización, finanzas, psicología social, etc.

2.1.2.2. Los métodos de la Auditoría Operativa

Según Suárez (2005), la metodología se debe dar de acuerdo a la clase de auditores. Por ejemplo, si se refiere a profesionales externos de la auditoría que no conocen detalladamente la entidad que van a auditar y que, además, los ejecutivos no tengan preferencia alguna para que dicha evaluación recaiga en una determinada zona de la entidad, la metodología que podría utilizar la entidad sería de la siguiente forma:

- Etapa Preliminar, referida a la investigación previa y general de la entidad. Esta etapa es solo exploratoria.
- Etapa de Estudio General, donde se definen las áreas críticas que se van a auditar y que servirán para reconocer las causas de la problemática de

la empresa. En esta parte, se debe hacer hincapié en el control interno administrativo y la gestión de cada área de la entidad.

- Etapa de Estudio Específico, en la cual se establece una correspondencia entre la problemática visible y el potencial con las verdaderas causas que la originaron. En consecuencia, es necesario recabar mucha información. En esta parte, el auditor debería proponer un modelo de control eficaz. El material recabado y ordenado es la base para analizar el problema, para luego exponer algunos juicios que nos ayuden con el real diagnóstico de la situación y el consecuente adecuado pronóstico.
- Etapa de Comunicación de Resultados que consta de un informe donde se proporciona una opinión independiente, de experto y meditada de acuerdo al área que fue examinada. El documento se acompaña de la correspondiente evidencia. La estructura de este documento debe estar conformado de la siguiente manera:
 - Objetivos de la auditoría
 - Método
 - Alcance de la auditoría
 - Diagnóstico del problema
 - Algunas recomendaciones
 - Pronósticos
 - Anexos
- Etapa de seguimiento: el profesional de la auditoría debe constatar que las debilidades observadas fueron levantadas.

2.1.2.3. La Auditoría y el control de la empresa

En opinión de Pizarro, Ormaza y Ruiz (2018), el control de la empresa es la verificación de sí el funcionamiento de la empresa está de acuerdo a lo

programado, a las directivas dadas y a los principios asumidos por la entidad. También se refiere al permanente análisis de los errores entre los objetivos, las realizaciones y las medidas correctoras que se adoptaron o adaptaron para el cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, las formas más usuales de control de la empresa pueden ser: auditoría externa y auditoría interna. Veamos cada una de ellas:

- **La auditoría externa** está relacionada con la evaluación de los estados financieros de la entidad. La realiza un profesional calificado independiente de la institución que evalúa y que actúa en base a cierta normativa con el fin de dar una opinión calificada y objetiva sobre lo auditado.
- **La auditoría interna** es también otra forma evaluación independiente que, a diferencia de la anterior, se establece dentro de la organización para revisar las actividades de la misma, por orden de los directivos. Esta auditoría se encarga de computar y evaluar, la eficiencia y confiabilidad del sistema integral de control interno de la organización para lograr un mejoramiento del mismo.

Si bien, estas formas de control son las que se utilizan en la actualidad, no son las únicas, ni las mejores.

AUDITORIA DE GESTIÓN: ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA

Desde el punto de vista económico o sus características la auditoria de gestión está dedicada, en forma selectiva, a las actividades y materias donde se va a tener en cuenta lo siguiente:

ECONOMIA

Se define como los acuerdos que se tienen para el adecuado uso de los recursos humanos financieros tanto en calidad y cantidad apropiados con un costo mínimo en el tiempo exacto.

Es importante que una entidad trabaje con principios de economía. En ese sentido, no se debe comprar, gastar y pagar por encima de lo presupuestado en cuanto a activos fijos tangibles, recursos financieros, inventarios y fuerza de trabajo.

EFICIENCIA

Se refiere a la relación coherente expresada en porcentaje, entre los insumos y la producción de bienes y servicios. Para saber si una entidad trabaja con eficiencia debemos considerar que el desarrollo de sus actividades siempre es bueno y que una actividad será eficiente si esta maximiza los resultados en un insumo o por lo contrario lo minimiza. Por consiguiente, la eficiencia se encuentra influenciada tanto por la cantidad y la calidad del producto y el trabajo del auditor en este aspecto será medir el grado de eficiencia de la entidad financiera.

EFICACIA

Se define como el nivel en el cual una entidad alcanza sus objetivos y metas en las actividades que se han propuesto y está relacionado con los resultados que se obtendrán para lo cual hay que comprobar si se ha cumplido la producción en relación a la cantidad y calidad que se espera, además que el producto sea útil. En este aspecto el auditor debe comprobar que se cumpla el servicio y comparar el plan con los periodos anteriores y establecer si hubo progresos o retrocesos así mismo debe considerarse la durabilidad, la belleza y la presentación del producto y el grado de satisfacción de los destinatarios. Es importante recibir críticas de los consumidores sobre los productos o de los servicios prestados.

Estos tres elementos antes mencionados deben encontrarse bien relacionados para obtener productos que estén a la altura.

2.1.2.4. Normas y Herramientas de la Auditoría Operativa

Es importante tomar en cuenta que el trabajo auditor es una actividad profesional, por ello mismo, el profesional en auditoría debe garantizar un servicio de mucha calidad, altísimo nivel y ética.

Es muy común que se crea que el alto nivel profesional solo se obtenga en la formación universitaria o de postgrado, pero hay que tomar en cuenta que el trabajo de auditoría no es de ninguna manera una actividad mecánica y monótona que solo actúe de acuerdo a reglas o formas de actuación rígidas. Por tanto, el trabajo de auditoría exige un juicio profesional maduro y sólido para:

- Adaptarse a las normativas cambiantes de las empresas.
- Juzgar de manera neutral los datos a auditar.
- Determinar los procedimientos que se van a seguir.

Con el fin de asegurar la necesidad de un servicio con estándares mínimos de calidad y cumplir con determinados procedimientos rígidos de actuación; se ha acordado establecer algunas normas de auditoría que sirvan para una correcta actuación.

Conforme fue evolucionando la auditoría, las entidades pertinentes vieron la necesidad de plantear el establecimiento estas normas de auditoría, según las cuales, los profesionales de la auditoría debían actuar. La adopción de ciertas normas para el procedimiento, los informes y otros aspectos de la auditoría, favorecen en el orden y la mejora del servicio que los profesionales brindan a sus clientes.

Estas normas traducen el trabajo y la responsabilidad del auditor y lo hacen más comprensible, tanto para los mismos profesionales de la auditoría como para sus clientes. Aclarando eso sí, que de ninguna forma estas normas de auditoría suponen la restricción y limitación de la libertad del profesional.

Estas normas se definen como aquellos estándares mínimos de calidad en relación al trabajo del auditor. Estas normas necesariamente deben derivarse

de sus características particulares y de la naturaleza profesional de la actividad auditora.

A manera de conclusión, normalizar una actividad como la auditoría, supone establecer una serie de formalidades, procedimientos y características esenciales que van a formar la identidad de esta disciplina. En ese sentido, necesariamente deben constituir los requisitos mínimos de calidad que rijan el trabajo del auditor, sus procedimientos y la forma de llegar a las conclusiones y proponer recomendaciones que hará llegar a los interesados.

a. Algunas normas de la Auditoría Operativa

En los inicios de esta disciplina, no se contaba con normas establecidas para el trabajo de Auditoría Operativa. Si bien, los auditores operativos sabían los procedimientos que se necesitaban e incluso adaptaron el marco conceptual, de la auditoría tradicional, pero se necesitaban normas específicas.

Y es que la Auditoría Operativa, por tener características muy particulares, necesita apoyarse en normas y estándares de comparación específicos para evaluar y medir el objeto de auditoría.

b. Normas Personales

Cuando nos referimos a la labor de auditoría, es inevitable hablar del profesional que se dedica a esta disciplina. Este debe contar con un adecuado adiestramiento, idoneidad, mucha pericia, basta experiencia e independencia en sus decisiones. Pero ¿Cómo debiera ser su actuación? ¿Qué normas personales deberá de seguir?

Las normas que a continuación presentamos, fueron adaptadas de las que propone la disciplina de la Auditoría de Estados Financieros:

- El profesional de la auditoría, aparte de contar con título profesional, colegiatura y la correspondiente habilitación legal, debe garantizar un

férreo entrenamiento técnico, gran profesionalismo para ejercer la Auditoría Operativa y mucha experiencia en el rubro que va a auditar.

Por ejemplo, en el caso chileno no existe jurisprudencia explícita respecto a la titulación de auditor operativo, pero sí la hay para el caso de la Auditoría de Estados Financieros. Con todo y eso, en este país se exige que el profesional por lo menos tenga un diploma en el campo de la Auditoría Operativa. De ello se entiende que la especialización tanto técnica como profesional es determinante para que el auditor operacional realice su trabajo con garantía.

- La posición del auditor, respecto a los resultados del trabajo, debe ser de independencia con el fin de garantizar objetividad e imparcialidad de los juicios que va a remitir en su informe.
- El profesional de la auditoría ha de realizar su trabajo e informar con neutralidad y diligencia profesional. Desde el momento en que el auditor entrega su informe, está obligado a avalar sus conclusiones.
- La independencia económica y jerárquica del profesional de la auditoría no debe estar supeditada a las influencias internas y externas. Si bien, su implementación es compleja, si tomamos en cuenta el trabajo interno. En este caso, el profesional conoce a sus compañeros, se relaciona con ellos, por ende, u independencia siempre va a estar en entredicho; además está la dependencia económica o jerárquica dentro de la institución en la cual trabaja.
- El profesional de la auditoría ha de transmitir y difundir sus conocimientos y experiencia a los profesionales que se están formando, con el fin de perfeccionar y dar mayor prestigio a la profesión. Por el mismo hecho que esta disciplina es novísima, urge de la construcción de un marco teórico integral que le conceda una normativa adecuada, la explique y la describa

c. Normas a la realización del trabajo de auditoría

Aquí les presentamos algunas normas que rigen este trabajo:

- En primer lugar, el trabajo de auditoría comprende una conveniente planificación del procedimiento y la supervisión de todos los que colaboran en el trabajo.

Todo trabajo de auditoría supone realizar un proceso coherente y orgánico que se va a desarrollar en un período determinado y que siempre va a estar condicionado a las particularidades de la entidad, motivo de auditoría y a los objetivos que se han planteado para dicho fin.

Para completar estos objetivos el profesional de la auditoría debe contar con personal de apoyo idóneo, que sepa controlar, planificar y cumplir las actividades. Para ello, se debe diseñar un documento llamado Plan General de Auditoría que contiene los siguientes requisitos:

- Objetivos del trabajo de auditoría
 - Lista de aspectos fundamentales relacionados con el control interno y de gestión que serán objeto de la evaluación.
 - La delimitación específica del trabajo para que el auditor emita de manera responsable y documentada su informe sobre el aspecto delimitado.
 - Especificar los procedimientos de la evaluación y el cronograma específico en que se aplicará cada uno de los aspectos.
 - La lista de recursos materiales y humanos que va a necesitar para su trabajo.
- El trabajo de auditoría, dentro de sus tareas, comprende una adecuada evaluación de los sistemas de control interno, de gestión, de estudio y que están vigentes en la empresa evaluada. Esto se realiza para determinar cuál será la extensión, oportunidad y naturaleza de los procedimientos que se aplicarán durante la auditoría.

En este trabajo, el examen del sistema de control interno será de gran ayuda para que el auditor establezca las causas de la problemática de la gestión analizada y de esta manera pueda emitir un juicio de valor.

Por otra parte, al auditor operacional le corresponde evaluar el sistema de control de gestión existente en la entidad para dar cuenta del estado de la calidad de la administración, la eficiencia, la eficacia y la economicidad del estamento evaluado.

- El trabajo de auditoría comprende obtener evidencia comprobatoria con la aplicación de procedimientos de auditoría, pertinentes, suficientes y válidos, que ayuden a respaldar las conclusiones del informe.

Toda conclusión del informe tiene que estar respaldada por argumentos sólidos, ya que se está evaluando el proceso de la administración de la entidad.

d. Normas relativas al informe de auditoría

La función del profesional de la auditoría operacional es emitir un informe de auditoría, a diferencia del auditor de estados financieros, que emite un dictamen.

En referencia al informe de auditoría operacional, en este se explica el proceso de la evaluación que se hizo, los aspectos que se evaluarán, las conclusiones argumentadas, las sugerencias y las recomendaciones que supongan una mejora de la gestión administrativa. Este documento debe contener observaciones documentadas en referencia a la *eficacia, eficiencia y economía* de la gestión administrativa del área o materia que fue sometida a examen. Por ello, la totalidad de la información que se adjunta en el informe debe estar documentada y bien explicada, porque será analizada por los directivos de la entidad con el fin de realizar una retroalimentación.

En ese sentido, el informe debe contener los siguientes elementos:

- Objetivo del trabajo de auditoría y el motivo de su materialización.
- El método utilizado, donde se expliquen los procedimientos que se utilizaron para reunir la evidencia que servirá para sustentar el informe.

- Las limitaciones y el alcance de la evaluación.
- Las circunstancias más importantes que se analizaron durante el diagnóstico.
- Algunas sugerencias y recomendaciones documentadas y argumentadas.
- El pronóstico de los resultados de la información analizada.
- Anexo de toda información que, en opinión del auditor, ayude a la mejor comprensión del informe final.

Por otra parte, la dinámica con la que interactúan las empresas y las decisiones que se toman dentro de ellas, debe ser rápida por el mismo hecho que las organizaciones cambian constantemente. Ese es quizá el motivo por el cual este informe se debe remitir en el momento oportuno para garantizar que las decisiones sean pertinentes, adecuadas y se den en el momento mismo de la coyuntura.

Por todo ello, un informe de auditoría debe contener como mínimo las características que a continuación se ofrece:

- **Materialidad:** El documento debe estar enfocado en los aspectos importantes de la materia sometida examen. Por ello, es importante no detenerse deficiencias insignificantes del todo evaluado
- **Precisión:** La información que ofrece debe ser precisa y conveniente y que responda a las exigencias del usuario.
- **Suficiencia:** La información debe contar con suficientes atributos para poder comunicar su contenido: la forma de resolver problemas, propuestas de mejora la gestión administrativa, etc.
- **Integridad:** El informe debe ser íntegro y profundo. Por ello mismo, debe incluir la evaluación de todos los componentes más importantes del componente auditado.

- **Veracidad:** La información que se ofrece tiene que expresar con fidelidad todos los pormenores de la evaluación, sin inadvertencias ni manipulaciones de ninguna clase.
- **Concisión:** Lo expuesto en la información debe caracterizarse por la síntesis para que sea compatible con el tiempo del usuario. Aunque, no por ello deba perder la claridad de las ideas y opiniones.
- **Claridad:** El documento será redactado en un nivel formal del lenguaje, pero de lectura y comprensión fáciles. Para ello, es importante evitar los términos demasiado técnicos. De esta manera nos evitamos problemas de comunicación.
- **Oportunidad:** El documento será emitido en un tiempo y lugar oportunos y convenientes para el usuario.

2.1.3. Administración de Recursos Humanos

Definición

Desde el enfoque de la auditoría moderna, los *Recursos Humanos* son lo más valioso que posee cualquier organización. Y es que, los materiales de trabajo, la tecnología y los capitales, que también son recursos organizacionales, jamás son importantes por sí mismos si no cuentan con la necesaria intervención del hombre: he allí la característica determinante de los Recursos Humanos. Es este recurso el que hace posible integrar, funcionar y potenciar a los demás recursos y que suponen el desarrollo la organización. Para esto, utiliza sus conocimientos, el compromiso, su vasta experiencia, su esfuerzo, su sensibilidad y su trabajo (Peñalver, 2018). El resultado es la mejora de la calidad y la cantidad de los productos y servicios que ofrece la entidad.

Dentro de la Administración de Empresas denominamos Recursos Humanos a la totalidad del personal de una organización. Aunque es muy frecuente llamar de esta manera al sistema o proceso de gestión que selecciona, forma, contrata, retiene y emplea a los empleados. Este trabajo lo puede realizar un personal designado o un grupo de personas pertenecientes a un departamento conjuntamente a los directivos de la empresa (Benavides, Beltrán,

Vergara & Pérez, 2014).

El mayor objetivo de este proceso es que el área de Recursos Humanos se alinee con la política de la empresa, respecto a este rubro. Esto va a permitir trasladar la estrategia organizativa de la empresa mediante el personal, que es el recurso vivo e inteligente con el que cuenta y que es capaz de garantizar el éxito organizacional. Por ello, es importante aclarar que no se trata de administrar personas o Recursos Humanos; al contrario, se trata de administrar la organización con la ayuda del recurso humano.

El Área de Recursos Humanos de cualquier organización está conformada por subáreas relacionadas con la contratación, administración, capacitación o gestión del personal y también del reclutamiento y selección de los mismos durante su permanencia en la organización. Ahora, de acuerdo al tamaño y características de la empresa, la función de Recursos Humanos se amplía a otros equipos de trabajo con nuevas responsabilidades como administrar la nómina de empleados, manejar las relaciones con los sindicatos internos, etc.

Para Chiavenato (2003) está relacionada con la conquista y mantenimiento de las personas dentro de la organización; para que trabajen con comodidad, ofrezcan el máximo de sus posibilidades y demuestren una actitud positiva y favorable a la organización.

2.1.3.1. Orígenes de los Recursos Humanos

Ya en el siglo XIX, el reconocido economista John R. Commons (1893) propuso el término *Recursos Humanos*, en su muy difundida obra la *Distribución de la Riqueza* para referirse al conjunto de personas que laboraban al amparo de una empresa. Durante mucho tiempo el término permaneció a la sombra y casi olvidado. Pero entre las décadas de 1910 y 1920, del siglo pasado, nuevamente fue utilizado para denominar al personal como el activo que mueve el capital. El uso del término *Recursos Humanos*, en su significado más moderno, fue propuesto por el economista E. Wight Bakke (1958) en un documento muy conocido en el ámbito de los estudios económicos.

En sus orígenes los Recursos Humanos estuvieron orientados y

enfocados solo al control del personal: posteriormente su ámbito abarcó la administración del personal, seguido por la administración del recurso humano (Muchos autores no están de acuerdo con que el personal no es un recurso), por ello surge una corriente relacionada con la administración del capital humano y posteriormente con la gestión del talento humano. Estos enfoques nos ayudan a comprender la importancia del ser humano en la gestión de las empresas.

GRÁFICO N° 01

Evolución de la gestión de Recursos Humanos



Fuente: Giovana Lira Jiménez

2.1.3.2. Enfoques de gestión de los Recursos Humanos.

Tenemos a la mano una serie de enfoques que le dan una mirada distinta y le dan una importancia determinante a los Recursos Humanos dentro de la organización. Cada uno de ellos tiene una distinta orientación, pero con un

mismo objetivo: Ya sabemos que el componente más importante de la entidad son los Recurso Humano y estos enfoques coinciden en esa idea. A continuación, describimos tres de los más conocidos:

a. ENFOQUE UNO: Crecimiento y desarrollo de las organizaciones

Para este enfoque, el desarrollo y crecimiento de una organización no debe ser negativo o darse solo por inercia. Debe ser planificado y con una visión de futuro, en la cual el recurso humano constituya el principal componente que integre a todos los demás recursos de la organización.

Al respecto, Senge (1993) en su obra *La Quinta disciplina*, nos explica que las organizaciones tienen que ser inteligentes, para que puedan desarrollarse de manera competitiva. Para este autor una organización inteligente es aquella que planea su desarrollo a mediano y largo plazo e innova con respecto a la cultura de su organización, porque está convencida que este cambio e innovación representa una parte esencial para desarrollarse y ser competitiva. Todo ello significa que este cambio implica insertar novísimas estrategias de interacción humana, nuevos valores y nuevas reglas que impliquen otros compromisos y otras maneras de convivir y definir la entidad y el trabajo dentro de la empresa.

Bajo este enfoque todas organizaciones deberían denominarse *organizaciones del conocimiento*. En el actual contexto, las organizaciones tienen que estar en permanente interacción con sus clientes y a la expectativa de responder de manera asertiva a las observaciones que reciben de ellos mismos. Asimismo, este diálogo debe mantener una comunicación sincera y abierta en el interior de las organizaciones.

Las que estarán a la altura del futuro serán aquellas que aprovechen su capacidad de adaptación y entusiasmo de sus trabajadores en todos sus niveles, y también, el nivel de expectativa de sus usuarios. Esto se debe hacer con el fin de promover, en los sistemas de trabajo, cambios positivos y actitudinales en el personal y un valor agregado en la prestación que se brinda a la sociedad.

b. ENFOQUE DOS: Búsqueda de la excelencia en las organizaciones

Esta búsqueda está relacionada con la idea de *Calidad Total* que fue ampliamente desarrollada por Edward Deming (1986), que es considerado una autoridad académica respecto a la concepción de la calidad total.

Para este investigador, si todo el personal procurara mejorar de manera permanente la calidad de su trabajo, aumentaría la cantidad y calidad de su producto, reduciendo incluso los costos asociados a esa producción. Este cambio de actitud contribuiría a que la organización aumente de prestigio y se vuelva más competitiva dentro del mercado.

Cuando la cultura de la Calidad Total se utiliza adecuadamente dentro de las organizaciones, brinda el escenario ideal para la búsqueda de la excelencia institucional. Según Deming (1989), este enfoque gerencial considera que la permanente satisfacción de las necesidades del usuario externo y del cliente interno, es una obligación del recurso humano de la entidad, a través del ofrecimiento un producto (bien o servicio) de calidad que se produce gracias al esfuerzo colaborativo de todos los que integran la organización, que hacen posible que el producto y el servicio tengan la calidad técnica exigida y ofrezca a un precio justo y mediante un servicio de calidad.

A continuación, presentamos en un cuadro comparativo algunas características que tienen dos tipos de organizaciones: las que adoptaron la calidad total como filosofía de trabajo y las que aún continúan con una gestión tradicionalista de la calidad.

Cuadro N° 01

La organización sin calidad y la organización con calidad

SIN CALIDAD

La calidad total es una moda pasajera

- Dualidad Hogar/Trabajo
- Narcisismo/Egoísmo
- Rigidez
- Fragmentación/Rivalidades
- Supresión de diferencias
- Organizaciones que solo venden
- Visión a corto plazo
- Desperdiciar
- Misión: rentabilidad
- Trabajo más intenso
- Énfasis en resultados
- Yo gano/Tu pierdes
- Visión a corto plazo
- “Apagar incendios”
- Desperdiciar
- Trabajador: mano de obra
- Pensamiento mágico
- Organizaciones que solo venden
- Concepción estructural
- Énfasis en resultados
- Evaluación de personas

CON CALIDAD

La Calidad total es una filosofía del trabajo.

- Integración Hogar/Trabajo
- Servicio eficiente al usuario.
- Integración a todo nivel entre usuarios, personas, departamentos, trabajadores en general.
- Flexibilidad/orientación al cambio
- Organizaciones que satisfacen necesidades.
- Misión: satisfacción del cliente (la rentabilidad viene como consecuencia).
- Énfasis en los procesos que generan resultados.
- Visión a largo plazo.
- Prevenir incendios, optimizar recursos.
- Trabajo más capaz.
- Trabajador: ente pensante/valioso.
- Sinergia vía diferencias individuales.
- Yo gano/Tú ganas (cooperación).
- Ahorrar energía, dinero, esfuerzo.
- Pensamiento estadístico: concepción clara de variación común y especial.
- Flexibilidad/orientación al cambio.
- Concepción dinámica, de proceso.
- Evaluación de procesos vía personas.

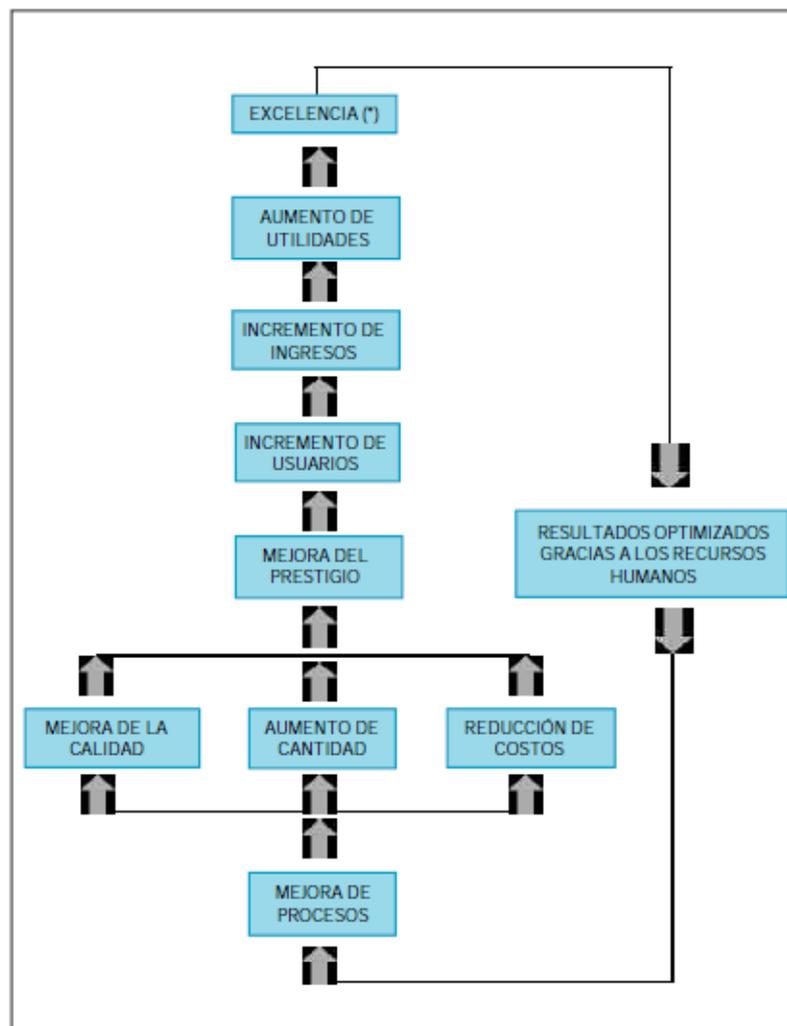
Fuente: Gestión de Recursos Humanos en Salud (2003).

Ahora bien, en este punto, al igual que en el enfoque anterior, deberíamos hacernos la siguiente pregunta: ¿Qué recurso permitirá que la empresa logre un nivel de excelencia? La respuesta es clara y definitiva: “recursos humanos”. Aunque esa excelencia no se logra de manera gratuita. Lograr esto en el recurso humano necesita que la organización motive, cualifique, capacite y premie al personal.

A continuación, presentamos una gráfica de este enfoque con todas sus particularidades:

Gráfico N° 02

Proceso de gestión de RRHH en Salud



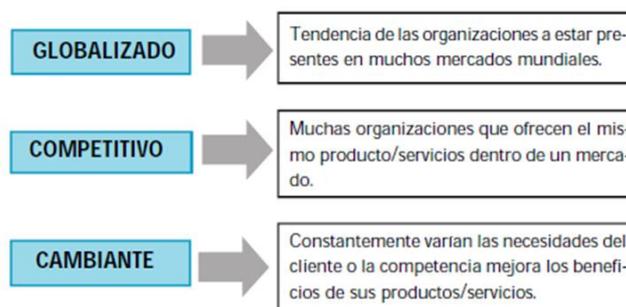
Fuente: Gestión de Recursos Humanos en Salud.

c. ENFOQUE TRES: La Globalización

Según este enfoque, la organización moderna está caracterizada por ser competitiva, globalizada y cambiante. Es decir, no es estático ni aislado. A continuación, veremos de manera más organizada estos componentes:

Gráfico N° 03

Caracterización organizacional moderna



Fuente: Gestión de Recursos Humanos en Salud.

Tomando en cuenta este enfoque y sus características, toda organización debe hacer un esfuerzo máximo por ser eficiente y hacer un uso eficaz de los recursos disponibles para de esta manera lograr las metas propuestas en los plazos previstos.

Por otra parte, la gran mayoría de los mercados globalizados, exigen a las organizaciones cumplir con cinco requisitos básicos, para que puedan ser consideradas globales y competitivas. Estos requisitos son:

- Garantizar que sus productos y servicios sean de alta calidad.
- La producción debe ser proporcional a la cantidad requerida.
- Deben ser entregados en el tiempo establecido.
- Comparando los beneficios que ofrecen al cliente, los precios tienen que ser razonables y justos.
- Los productos deben entregarse garantizando la excelencia en el servicio.

Por ejemplo, las organizaciones que se dedican a la salud no están al margen de este enfoque. Al igual que todas las organizaciones, deben tener un equipo responsable de la cantidad, calidad y entrega oportuna de los servicios

que ofrecen a la sociedad.

Por todo lo expuesto líneas arriba, se propone la siguiente pregunta: ¿quiénes hacen posible las condiciones para que las entidades sean competitivas?

Nuevamente, son los recursos humanos. Y es que el factor humano es el único activo que tiene la organización, del cual dependen los demás recursos.

2.1.3.3. Actividades en el área de Recursos Humanos

Dentro del entramado del área de Recursos Humanos, es necesario un gerente cuyas funciones son:

- Decidir la contrata de empleados, de forma temporal o permanente de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Decidir las necesidades de personal de la organización.
- Seleccionar y premiar a los empleados con potencial de eficiencia.
- Garantizar el buen clima institucional entre los empleados
- Supervisar las labores del personal.
- Garantizar una alta producción del personal.
- Asegurar una igualdad de oportunidades entre el personal.
- Supervisar y administrar el sueldo y trabajo extra del personal.
- Resolver todos los problemas dentro del trabajo
- No alentar la discriminación.
- Motivar al personal.
- Garantizar que las buenas prácticas dentro de la empresa se rijan dentro de las regulaciones establecidas.

También, está establecido que los gerentes tienen que desarrollar y manejar sus capacidades interpersonales a la par del personal a su cargo, para hacer un trabajo mucho más efectivo.

2.1.3.3.1. Selección de personal

Esta actividad, responde a un proceso de selección de personal donde se decidirá a cuál de los postulantes se contratará. Aunque antes, es muy importante diferenciar entre la Competencia Profesional y Cualificación Profesional. La primera se refiere al conjunto de diferentes capacidades que demuestra el personal respecto al puesto al cual postula. El término competencia tiene directa vinculación con el desempeño profesional. Es decir, la competencia no es independiente del contexto de la empresa y expresa lo que se requiere en el binomio hombre-trabajo. La segunda está referida a la calificación profesional que incluye el conjunto de competencias y capacidades profesionales relacionadas con el empleo y que son adquiridas en la formación universitaria y mediante de la experiencia laboral. Por ello, un personal cualificado es sinónimo de alta capacitación para realizar una determinada labor.

Este proceso de selección de personal tiene cierto grado de complejidad, por ello mismo sigue los siguientes pasos:

- Decidir la idoneidad del candidato respecto a las competencias mínimas que se exigen para ese puesto.
- Examinar las competencias y la calificación profesional de todos los postulantes idóneos, mediante evaluaciones establecidas.
- Asignar puntajes a los candidatos, en función a los resultados de las evaluaciones.
- Tomando en cuenta los puntajes para decidir finalmente a qué candidato se le otorgará el puesto.

Durante la planificación de este proceso de selección, la comisión debe garantizar que los instrumentos sean fiables para garantizar la medición de las competencias y capacidades de los postulantes, las titulaciones obtenidas, el curriculum, etc. Pero también es importante la coincidencia entre el resultado de la evaluación y las habilidades particulares para realizar el trabajo al cual postula. El proceso de selección de personal demanda el diseño de calidad y confiabilidad de instrumentos donde el postulante de cuenta de sus capacidades para realizar el trabajo al que postula. En ese sentido, los instrumentos se deben

validar adecuadamente, para que puedan medir de manera correcta los conocimientos que los postulantes deben tener para realizar el trabajo al cuál aplican. De todo ello se puede deducir que, si un instrumento no está validado correctamente, no es confiable.

2.1.3.3.2. Reclutamiento y selección

El reclutamiento es una conjunción de procedimientos y técnicas que se aplican para buscar postulantes capaces y calificados para ocupar puestos importantes dentro de la empresa. Este procedimiento tiene que ser eficaz por el número de postulantes cuyas capacidades están acordes a las exigencias de Recursos Humanos, para desempeñarse en el puesto ofrecido.

Un primer requisito para reclutar personal es que tiene que existir una vacante disponible. En este caso, le corresponde al Departamento de Recursos Humanos decidir si la contratación del nuevo personal debe ser por temporada o contrato, si a tiempo parcial o tiempo completo. Posterior a esta decisión, se publica la vacante del puesto que será cubierto por los postulantes que cumplan los requisitos mínimos para el puesto.

Todas las organizaciones necesitan atraer individuos sobre los cuales deben contar con información para decidir si son adecuados para el puesto que ofrecen.

El proceso de reclutamiento necesita de una adecuada planificación y esta consta de tres momentos:

- Planificar qué tipo de personal necesita la organización como producto de una investigación interna de las necesidades de la misma.
- Investigar sobre lo que ofrece el mercado de Recursos Humanos, como producto de la investigación del mercado laboral
- Decidir las técnicas de reclutamiento que se deberán de emplear. A este momento se le llama *definición de las técnicas de reclutamiento*.

2.1.3.3.3. Orientación, formación y desarrollo

a. Capacitación

Dentro del área de personal, el proceso de capacitación es determinante para generar mayor productividad en el personal. Capacitarse implica adquirir una serie de conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que supondrá una mejora de la productividad del personal.

b. Tipos de capacitación

Tenemos distintos tipos de capacitación, aunque los más usuales son tres:

- **La capacitación para el trabajo:** Este tipo de capacitación está dirigida al personal que va a desempeñar una actividad distinta a la que usualmente realizaba. Las razones pueden ser por ingreso reciente o por reubicación dentro de la empresa.
- **La capacitación promocional:** Dedicada al personal que está en posibilidad de poder ascender de puesto dentro de la entidad.
- **La capacitación en el trabajo:** Que está planificada para potenciar el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes del recurso humano, con la finalidad de potenciar su desempeño laboral. De esta manera se está volviendo más competitiva la organización.

2.1.3.3.4. Política salarial

Cuando se habla de política salarial, nos referimos al conjunto de decisiones y valoraciones, que tienen como fin la distribución equitativa de los salarios presupuestados para el personal, de acuerdo al trabajo, puesto, méritos, eficacia y período de tiempo determinado.

Se sabe que la retribución cambia respecto al puesto de trabajo que se ofrece, la oferta y la demanda laborales, el nivel de responsabilidad, la habilidad y formación requerida para el puesto. Si bien, estas generalizaciones tienen mucho de realidad, no sirven cuando se aplican a casos concretos.

Incentivos

Todas las organizaciones brindan incentivos a su personal por los servicios prestados. Esta compensación tiene que ver con el tiempo de prestación, las capacidades intelectuales y físicas que el personal pone al servicio de la empresa. Este incentivo no solamente está referida al aspecto económico, sino otro tipo de beneficios que se complementan la remuneración. Es importante aclarar que estos incentivos van a depender del tipo de organización y de su política remunerativa y de incentivos.

2.1.4. Marco Normativo Legal

El sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito fue creado gracias al D.L. 23039. Esta norma se encargaba de regular el funcionamiento de las Cajas Municipales que estaban ubicadas al margen de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Posteriormente, en el mes de mayo de 1990 se promulga el D.S. 157-90EF que posteriormente obtiene rango de ley, gracias al Decreto Legislativo 770, promulgado el año de 1993.

Por otra parte, la ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y la Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguro, que fueron promulgadas en el mes de diciembre de 1996, norman en su 5ta disposición complementaria que todas las cajas municipales deban ser regidas por las normas contenidas en sus artículos.

Es importante recalcar que las cajas municipales dependen de dos instituciones estatales: el Banco Central de Reserva y la Superintendencia de Banca y Seguros. En ese sentido, necesariamente dependen de sus disposiciones. Asimismo, en concordancia con la ley, forman parte del Fondo de Seguro de Depósitos. La Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros que permite el desarrollo modular de todas las operaciones de las cajas municipales.

La Caja Municipal Arequipa es una de las pocas instituciones no bancarias que cumple con los requisitos mínimos que se exigen para poder ofrecer y operar nuevos servicios y productos, según lo dispuesto por el art. 290 de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros.

2.1.4.1. La Caja Municipal de Arequipa

Esta entidad no bancaria se creó el 15 de Julio de 1985, como una asociación sin fines de lucro bajo la Resolución Municipal Nro. 1529. Su creación se hizo mediante el Decreto Ley Nro. 23039. Desde su constitución, el único accionista fue y es la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Respecto al inicio de sus funciones, este fue autorizado desde el 23 de enero de 1986 por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86. Esta autorización le confería como ámbito geográfico de acción el Departamento de Arequipa, además de todas sus provincias del y también el territorio nacional.

La Caja Municipal Arequipa inicia sus operaciones oficialmente el 10 de marzo del año 1986. Desde un inicio, su objetivo fue favorecer a todos los sectores de la población económica activa que no contaba con respaldo financiero de la banca tradicional. El primer local donde funcionó por primera vez fue la agencia de la Calle Mariscal Benavides 101 del distrito de Selva Alegre.

2.1.4.2. Caja Municipal de Arequipa en la actualidad

Actualmente la institución cuenta con más de 32 años de funcionamiento y ha beneficiado a más de un millón y medio de clientes; a quienes ofreció distintos servicios financieros y productos, de acuerdo a sus necesidades, y promovió el ahorro en todas sus formas. Todo ello ha convertido a esta institución en líder de esta categoría a nivel nacional.

En la actualidad, la institución cuenta con 131 agencias que se distribuyen por todo el territorio nacional. Además, ofrece una red de más de 100 Agentes Caja Municipal Arequipa, 156 cajeros automáticos, 9965 agentes Kasnet y está asociada a 438 cajeros de la Red Unicard de Lima, Callao y gran parte del norte del país.

El establecimiento de las agencias de atención al cliente y oficinas descentralizadas a nivel nacional fue paulatino y ha ido de la mano de un crecimiento acelerado, muy a pesar del establecimiento de los muchos controles internos, que son necesarios para asegurar el buen desempeño de sus actividades.

Por otro lado, con el afán de alcanzar los objetivos y las metas trazadas, se descuidó el control del cumplimiento de los reglamentos y los procedimientos de la entidad. Lo cual se ha visto debilitado por la deficiente revisión de los expedientes y sus procesos cuyas causas fueron: la insuficiente delimitación de las responsabilidades de cada trabajador, el otorgamiento de funciones incompatibles, la falta de capacitación constante al personal, la falta de pruebas continuas de exactitud, la escasa rotación de deberes e incumplimiento de la normativa aplicada en los diferentes sectores de la empresa.

Por otra parte, la importancia de la buena redacción de las recomendaciones supone la elaboración de un plan de acción más simple, realista y factible, y evita uno teórico, demasiado sofisticado e inalcanzable que frecuentemente es el defecto principal que, aparte de impedir el adecuado logro de resultados, generalmente produce un gasto innecesario de recursos. Por ello, este documento tiene que estar acorde a la misión, visión, actividades, objetivos y metas de la entidad. Por lo mismo es que se establece que para que el control funcione adecuadamente se debe:

- Mantener capacitaciones y evaluaciones constantes al personal.
- Involucrar al personal y demostrar cuan necesario es el cumplimiento al reglamento y procedimiento puede minimizar cualquier riesgo.
- Dotarlo de motivación al personal incentivando el cumplimiento del reglamento y los procedimientos.

Por todo lo dicho anteriormente, esta investigación se plantea como objetivo analizar la situación actual de la administración de los Recursos Humanos de la Agencia Cusco de la Caja Municipal Arequipa de la ciudad del Cusco que cuenta con cinco áreas que son las siguientes:

- **ÁREA DE GESTION DE TALENTO:** Se encarga de ver aspectos del personal clave, programa de sucesión y políticas de retención.
- **ÁREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Se encarga de ver la cultura organizacional y la transformación de áreas y tareas.
- **ÁREA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN:** Se encarga de la formación e inducción, escuelas de asesores y operaciones.

- **ÁREA DE BIENESTAR Y CLIMA LABORAL:** se encarga de bienestar y clima laboral, salud ocupacional, pólizas medicas e y uniformes.
- **ÁREA DE COMPENSACIONES.** Encargada de planillas, comisiones, sanciones, asistencia campañas y variables.

2.2. Marco Conceptual

A continuación, vamos a definir todos los conceptos que vamos a utilizar durante la explicación teórica del trabajo.

Auditoría Operativa: Es el diagnóstico de la eficacia, economía de la producción, eficiencia y sistema de entrega de los servicios que ofrecen los entes, con el único propósito de alcanzar resultados positivos en beneficio de los usuarios.

Administración de los Recursos Humanos: Es un sistema de gestión diseñado para la selección, contratación, formación, empleo y retención del personal de la organización. Esta tarea la puede realizar una persona de la institución o un área en concreto conjuntamente con los directivos de la empresa.

Brecha de desempeño: Es un elemento de la auditoría que se encarga de comparar la situación encontrada con el criterio a auditar. Es decir, constituye la respuesta a la pregunta de auditoría y resulta de la contrastación de la hipótesis implícita con la pregunta respectiva.

Examen de la eficacia: Es el proceso que verifica el nivel de cumplimiento de los objetivos y las metas establecidos durante la gestión de Recursos Humanos.

Examen de la eficiencia: Proceso de indagación del rendimiento de los trabajadores durante la captación, selección, capacitación y asignación que hace la gestión de los Recursos Humanos. Los resultados de esta evaluación se pueden comparar con algún referente nacional.

Examen de la Economía: Sirve para verificar la capacidad de administración adecuada de los recursos financieros durante la gestión de los Recursos Humanos.

Plan estratégico del talento humano: Este documento tiene como único objetivo determinar todas aquellas acciones que se tienen que seguir para desarrollar los programas y planes que ayuden a optimizar la calidad de vida del personal de la organización y sus familiares. Con ello se busca generar un sentido de identidad, productividad y pertenencia. El plan del Talento Humano está enmarcado dentro del Modelo integrado de planeación y Gestión que está diseñado para fomentar los conocimientos, las capacidades, las actitudes y los valores que deben orientarse al cumplimiento de los colaboradores de todos los objetivos establecidos.

Proceso de evaluación de desempeño: Para la realización de una Evaluación de Desempeño se requiere que el departamento de Recursos Humanos planifique el trabajo de evaluación, que muchas veces resulta infravalorado por la empresa. Dentro de la evaluación de desempeño, es importante abordar varios retos como:

- **Crear encuestas atractivas** que sean agradables, para que el evaluador no las perciba como una tarea tediosa y aburrida; tanto en su presentación como en su aplicación.
- **Tener capacidad para gestionar la información** desde la hora de distribuir los instrumentos, como en su recogida y procesamiento de los datos. No es recomendable realizarla en papel o con una herramienta insegura o no especializada como es el caso del Excel, ya que esta decisión nos va a conducir seguramente al fracaso de todo el proceso.
- **Tener capacidad para analizar y aprovechar la información** desde múltiples enfoques, para generar informes coherentemente escritos que ayuden en la adecuada toma de decisiones.
- **Poseer rapidez para realizar todo el proceso**, porque de nada sirve tener el texto del informe tres meses después de haber realizado la evaluación.

Cuando fracasamos en la gestión adecuada de una Evaluación de Desempeño, además de emplear inútilmente tiempo y recursos, generamos resultados parciales y hasta equivocados. Esto nos lleva a decisiones equivocadas, desperdicio de talento y falta de competitividad de toda la

organización; además de generar el temor de volver a realizarla por miedo al fracaso, como producto de esta experiencia.

Planes de incentivos: Estos planes tienen como objeto otorgar reconocimientos a los trabajadores, gracias a su buen desempeño. De esta manera se propicia una cultura de trabajo que se orienta hacia la calidad y productividad, ya que se logra un mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

Los estímulos e incentivos se otorgan con el fin de contribuir y mejorar la calidad de vida de los mismos.

Plan de previsión del talento humano: Este plan constituye una práctica permanente dentro de las organizaciones. Este proceso inicia con la previsión de las necesidades productivas del personal, en función de los objetivos organizacionales. Continúa con la valoración del personal vinculado y finaliza con el desarrollo de las acciones que se orientaron para cubrir las necesidades identificadas previamente.

Este plan se desarrolla en tres etapas bien establecidas: a) análisis de las necesidades del personal que tiene que ver con el ejercicio que debe hacer el ente para definir la cantidad y calidad del personal que requiere para desarrollar sus planes y programas, b) análisis de la disponibilidad del personal, que consiste en poner en práctica las normas establecidas para la selección del personal y c) programación de medidas de cobertura para atender dichas necesidades.

Plan de capacitación: En el Plan de capacitación profesional se recoge algunas estrategias empresariales para potenciar la formación y desarrollo del personal.

Como lo explica Obded Delfín la capacitación tiene que ver con la interpretación de las expectativas y necesidades que la organización tiene, respecto a la formación de su personal y que es válida para un determinado momento.

En esa misma línea, Chiavenato (2003) define el Plan de Capacitación como un documento cuyo proceso se da a corto plazo y se aplica de manera organizada y sistemática. Gracias a este plan el personal obtiene conocimientos,

habilidades y aptitudes que están en concordancia con los objetivos de la empresa y del trabajo que realizarán.

Por tanto, es importante determinar cómo va a ser la actividad, cuándo se va a realizar y elegir quiénes participarán de esta capacitación porque requieren de una mejora de sus competencias y capacidades. Esto se realiza para buscar la mejora continua del capital humano con el que cuenta la organización.

Fortalecimiento del talento humano: El fortalecimiento del Talento Humano es otra tarea que la entidad debe realizar. En esta parte, los encargados del Área de Recursos Humanos definen un plan que ayude a fortalecer el talento de sus trabajadores.

2.3. Antecedentes De La Investigación

Al realizar las indagaciones teóricas y empíricas se detectó que existen varias investigaciones relacionadas con el tema de Recursos Humanos en diferentes empresas e instituciones. La mayoría de estas investigaciones se enfocan en diferentes elementos y componentes del sistema auditor como: la selección, el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la valoración. Sin embargo, la investigación se enfocará solo en las que estén directamente relacionadas con la correlación de variables:

1. Iturralde Torres, Julia Irene (2010) en su tesis "*La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010*", se pregunta si ¿La evaluación del desempeño laboral tiene influencia en los resultados del rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010? Para lo cual se plantea desarrollar un modelo de evaluación de desempeño laboral que mejore el rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato.

2. En la investigación de Diana Isabel Calderón Mestanza y Erika Liliana Moposa Velásquez (2014) "*La Auditoria Operativa al Departamento de Talento Humano a la Cía. VIELAREC*", presentado en la Universidad Politécnica

Salesiana Sede Guayaquil en el año 2014, se concluye que los serios problemas en el trabajo de este departamento, están asociados al ínfimo uso de la documentación en las diferentes etapas de la gestión del talento humano. Se hallaron errores en la configuración del perfil para el puesto, la adecuada formación, los planes de capacitación, la motivación y la evaluación del desempeño de cada trabajador.

3. Por su parte, Jorge Chávez Mendoza y Jorge Quille Mamani (2017) en su trabajo “Auditoria Operativa y su incidencia en el mejoramiento de la Productividad de la Empresa Industrial Manutata SAC Madre de Dios 2017”, presentado en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios de la Facultad de Ecoturismo, Administración y Contabilidad de la Escuela Profesional de Contabilidad, pudieron determinar que un adecuado proceso de Auditoria Operativa influye de manera positiva en la mejora de la productividad de la empresa Manutata SAC. Este resultado positivo está asociado a la adecuada temprana detección de cualquier desvío de recursos que fueron destinados para el desarrollo de las capacidades del personal. Por tanto, detectado el problema, ya se pueden realizar los ajustes y correcciones necesarias que sirvan para alcanzar los objetivos que fueron establecidos por la entidad.

4. La auditoría operativa también ha tomado una relevancia muy importante respecto las variables de seguridad y salud en el trabajo, en todas las empresas privadas y públicas, después de los efectos en la salud mundial que ha generado la pandemia del COVID-19. El Decreto Supremo N.º 001-2021-TR, publicado el pasado 29 de enero de 2021 introduce interesantes modificaciones al Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, modificaciones que inciden entre otros puntos el seguimiento más exhaustivo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (Tenorio, 2021).

Actualmente se sigue prorrogando los estados de emergencia sanitaria debido a la prevalencia del COVID 19, no obstante, el seguimiento, monitoreo y la auditoria operativa de los Planes de Seguridad y Salud en el trabajo, cobran una responsabilidad muy importante para las entidades financieras, las cuales deben dar cumplimiento estricto a lo dispuesto por la Ley 29783, su reglamento y normas conexas y vinculantes derivados de la coyuntura post pandemia COVID 19.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

a. Hipótesis General

La Auditoría Operativa influye significativamente en la administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.

b. Hipótesis Específicas

1. Es significativa el examen de la eficacia que influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.
2. Es determinante el examen de la eficiencia que influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017
3. El examen de la economía influye significativamente en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.

3.2. Identificación de Variables e indicadores

3.2.1. Variable Independiente

(X) Auditoría Operativa

3.2.2. Variable Dependiente

(Y) Administración de los Recursos Humanos

3.3. Operacionalización de variables

3.3.1. Operacionalización de la variable independiente

Variable	Dimensiones	Indicador
Independiente		
(X) Auditoría Operativa	X.1 Examen de la Eficacia	X.1.1 Evaluación de Plan estrategico del talento humano
Es el examen de la eficacia, economía de la producción, eficiencia y entrega de los servicios que realizan los entes, con la única finalidad de alcanzar resultados en beneficio de los usuarios y la misma organización.	X.2 Examen de la Eficiencia	X.2.1 Proceso de evaluación de desempeño.
	X.3 Examen de la Economía	X.3.1 Evaluación del plan de incentivos.

3.3.2. Operacionalización de la variable dependiente

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicador
<p>(Y) Administración de los Recursos Humanos</p> <p>Es un sistema de gestión diseñado para la selección, contratación, formación, empleo y retención del personal de la organización. Esta tarea la puede realizar una persona de la institución o un área en concreto conjuntamente con los directivos de la empresa.</p>	<p>Y.1 Procesos de gestión del personal</p>	<p>Y.1.1 Actualizar el plan de previsión del talento humano.</p> <p>Y.1.2 Actualizar el plan de capacitación</p> <p>Y.1.3 Fortalecimiento del talento humano.</p>

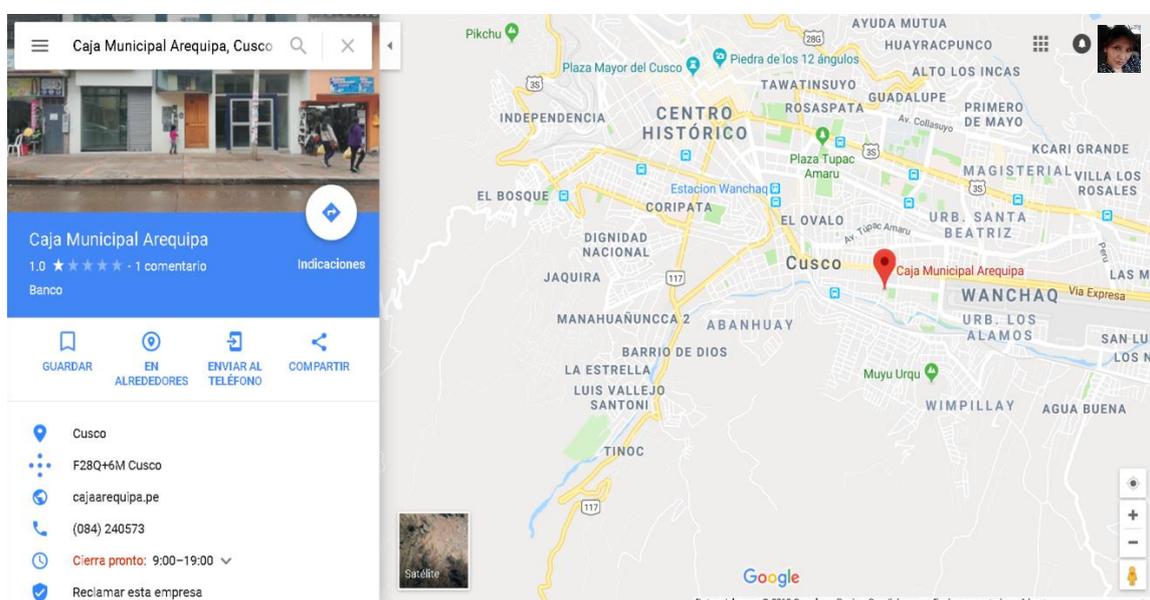
CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. **Ámbito de estudio: localización política y geográfica**

Como ya se dijo anteriormente, el estudio se realizará en la Caja Municipal de Arequipa, Sede Cusco que está ubicada en el distrito de Wánchaq de la ciudad de Cusco. A continuación, se muestra una ubicación exacta en el Google Map.

Mapa N° 01



Fuente: Google Map (2019)

4.2. **Tipo y nivel de Investigación**

Respecto a los objetivos planteamos, el tipo de investigación es aplicada porque aplicamos un instrumento de evaluación para proponer algunas mejoras en la administración de los Recursos Humanos dentro de la empresa elegida.

Para el caso del diseño de nuestra investigación, estamos aplicando el descriptivo cuantitativo, transeccional o transversal y correlacional.

Nivel de Investigación

Descriptivo cuantitativo

La investigación es descriptiva porque utilizamos para describir las características de una población, situación o fenómeno. Por ello, emplearemos el criterio de indagar sobre la incidencia de las variables para medir el objeto de estudio.

Es transaccional o transversal

En el presente trabajo de investigación efectuamos la recolección de información en un solo tiempo y espacio determinado para, desde los datos que hallemos y analicemos, poder describir el comportamiento de las variables propuestas.

Es correlacional

Tiene como propósito describir la relación entre las dos variables propuestas en la investigación para determinar las causales que actúan en una situación analizada (principalmente desde la correlación de Pearson).

4.3. Unidad de Análisis

La investigación se centra en la Caja Municipal Arequipa Sucursal Cusco, que comprende las áreas de Gestión de talento humano, específicamente del ejercicio 2017.

4.4. Población de estudio

Está constituida por todo el conjunto de informantes de la Caja Municipal Arequipa, Sucursal Cusco. A nivel de informantes la población está constituida por 35 (treinta y cinco) personas que laboran en el área en estudio.

4.5. El tamaño de muestra

En este caso, corresponde a la totalidad de la población de estudio de la presente investigación, debido a la naturaleza y tamaño del objeto de estudio de la presente investigación.

4.6. Técnicas de selección de muestra

Es importante puntualizar que la muestra se ha seleccionado tomando en cuenta las características del objeto que se va a estudiar y la naturaleza de la investigación. Por ello, se va a utilizar una muestra dirigida.

4.7. Técnicas de recolección de información

Haremos uso del análisis documental, para analizar una serie de documentos y la encuesta que será aplicada de forma manual.

4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Cuadro N° 02

Técnicas de análisis de información

Técnica	Instrumento
Análisis documental	Formato de análisis documental
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

4.9. Técnicas de demostración de verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.

Para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis se van a utilizar técnicas como la correlación de Alfa de Cronbach, la prueba "Tau-b" y Kendall.

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

El instrumento que se ha utilizado es una encuesta y consta de 11 ítems. De ellos, para la variable Auditoría Operativa se han considerado 8 ítems y para la variable Administración de los Recursos Humanos, 3 ítems. Este grupo de ítems fueron diseñados para recabar información de primera mano de un grupo de 35 trabajadores de la Caja Municipal Arequipa, periodo 2017. Los ítems fueron distribuidos por variable, dimensiones e indicadores, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla N° 01
Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Auditoría operativa	Examen de la eficacia	Evaluación del plan estratégico del talento humano	1,2,3
	Examen de eficiencia	Proceso de evaluación del desempeño.	4,5,6
	Examen de la economía	Evaluación del proceso de bienestar e incentivos.	7,8
Administración de los Recursos Humanos		Plan de previsión de talento humano	9
	Procesos de gestión de personal	Plan de capacitación	10
		Fortalecimiento de conocimientos y habilidades del talento humano	11

Fuente: Elaboración propia

Ya con los datos en la mano, nos toca buscar la estrategia adecuada para procesar estos resultados. En ese sentido, para la interpretación de las tablas y figuras estadísticas se ha visto por conveniente utilizar una escala de medición e interpretación, la misma que se presenta a continuación.

Tabla N° 02

Descripción de la Baremación y escala de interpretación de la variable Auditoría Operativa y Administración de los Recursos Humanos

Variable	Valores	Interpretación
Auditoria operativa	1-8	Bueno
	9-16	Regular
	17-24	Malo
Administración de los Recursos Humanos	1-3	Bueno
	4-6	Regular
	7-9	Malo

Fuente: Elaboración propia

A. Variable independiente: Auditoría Operativa

A continuación, les presentamos los resultados procesados y ordenados de la variable Auditoría Operativa. Para cada dimensión hemos ordenado los resultados en tablas, gráficos e interpretaciones.

Veamos cada uno de los casos:

Tabla N° 03

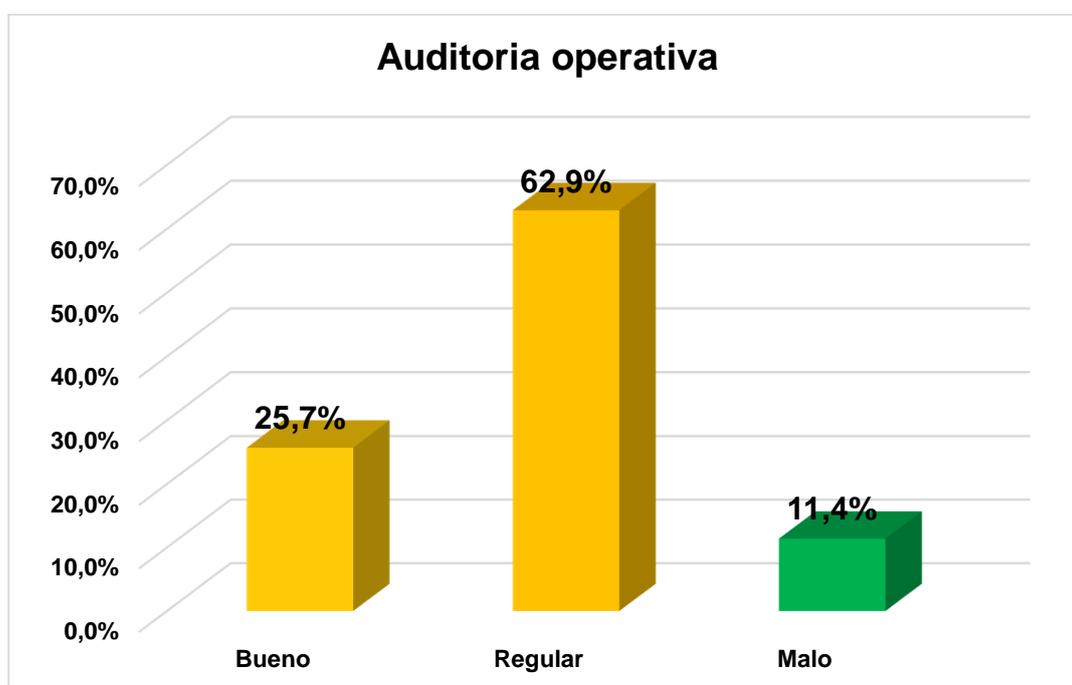
Auditoria operativa

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	9	25,7%
Regular	22	62,9%
Malo	4	11,4%
Total	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 04

Auditoría Operativa



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 03 y gráfico N° 04, se observa que la gran parte de los encuestados (62.9%) indican que la Auditoría Operativa es regular, el 25.7 % de los encuestados manifiesta que la Auditoría Operativa es buena y solo el 11.4% indica que la Auditoría Operativa es mala

A.1 Dimensiones de la Variable Auditoría Operativa

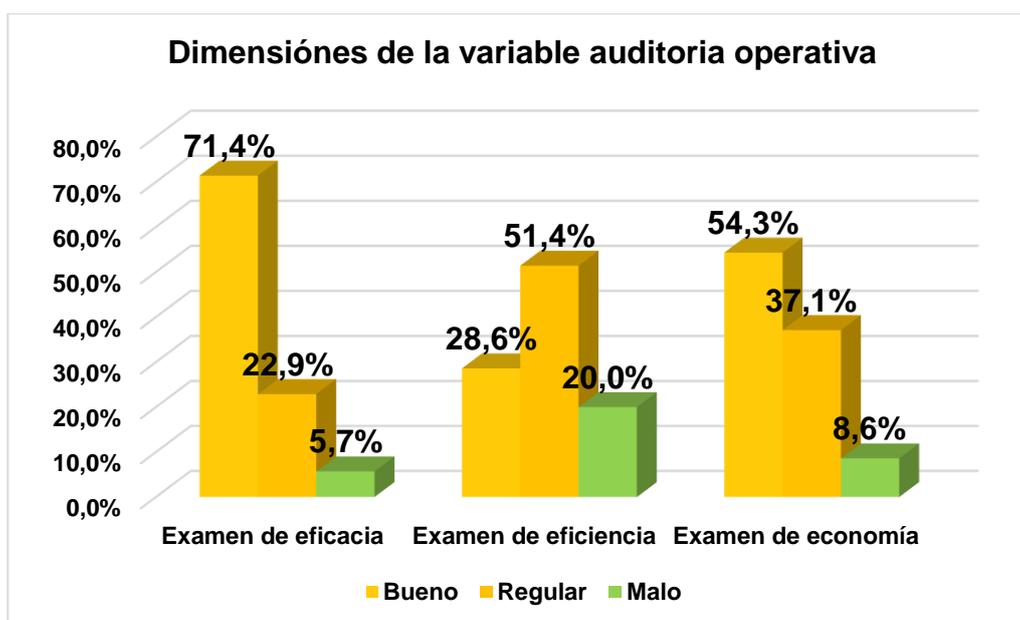
Tabla N° 04 Estadísticas de Eficiencia y Eficacia

	Examen de eficacia		Examen de eficiencia		Examen de economía	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	25	71.4%	10	28.6%	19	54.3%
Regular	8	22.9%	18	51.4%	13	37.1%
Malo	2	5.7%	7	20.0%	3	8.6%
Total	35	100,0%	35	100,0%	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N° 05

Dimensiones de la Variable Auditoría Operativa



Fuente: Elaboración propi

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 04 y gráfico N° 05 se observan los resultados de las dimensiones de la variable Auditoría operativa. Con respecto a la **dimensión examen de eficacia** la gran mayoría de los encuestados (71.4%) indican que es buena, el 22.9% afirma que es Regular el examen de eficacia y solo el 8.6% acepta que es malo el examen de eficacia. En relación a la **dimensión examen de eficiencia, los informantes** manifiestan, en un 51.4%, que es regular el examen de eficiencia, el 28.6% afirma que es bueno el examen de eficiencia y un expectante el 20% cree que es malo el examen de eficiencia, y finalmente, en la **dimensión examen de economía**, la mayoría con un 54.3% indican que es bueno el examen de economía, el 37.1% afirma que es regular el examen de economía y solo el 8.6% cree que es malo el examen de economía.

A.2 Presentación de resultados de la variable de estudio: Auditoría Operativa

Con respecto a la aplicación del cuestionario sobre Auditoría Operativa, a continuación, les mostramos los resultados (a nivel de tablas y gráficos). Advertimos que los mismos serán presentados por cada una de las interrogantes y/o proposiciones planteadas. Veamos cada uno de ellos.

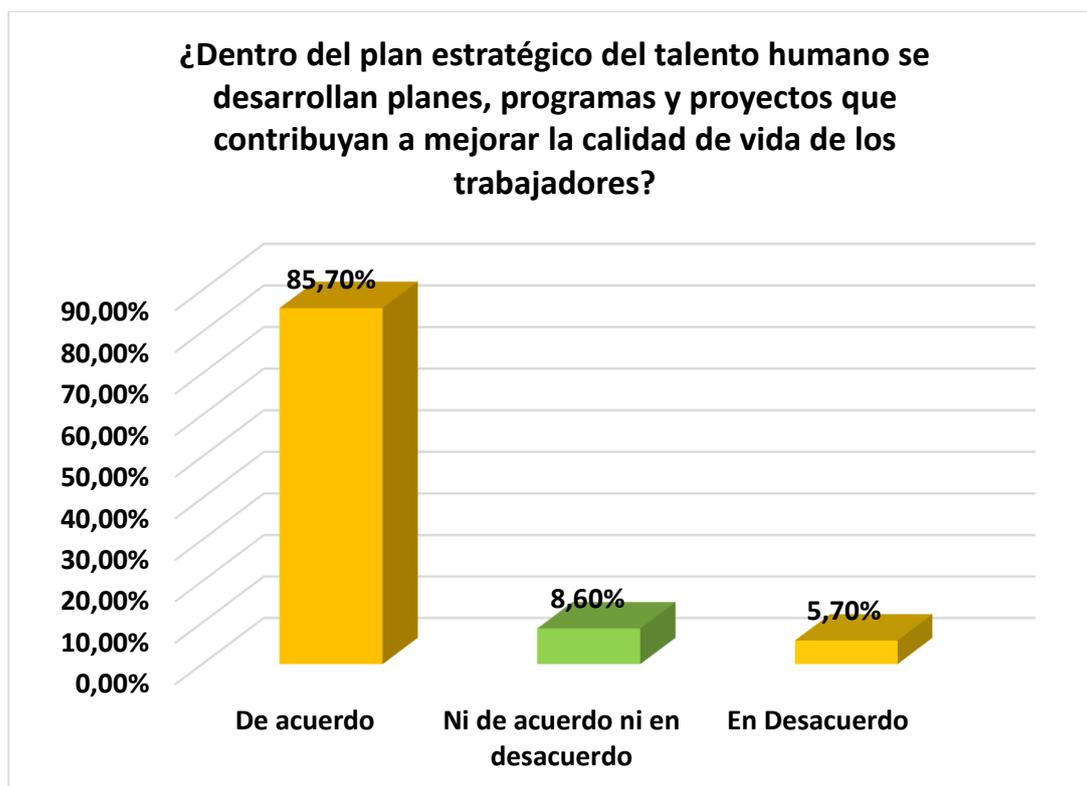
Tabla N° 05

¿Dentro del plan estratégico del talento humano se desarrollan planes, programas y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	85,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8,6
En Desacuerdo	2	5,7
Total	35	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N° 06



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Conforme se puede apreciar, la tabla N° 05 y gráfica N° 06 muestra que, con respecto a la evaluación de la eficacia en la Caja Municipal de Arequipa, el 85.70% de los encuestados están de acuerdo por el desarrollo de planes, programas y proyectos dentro de la institución, el 8.60 % opina no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y solo el 5.70% opinan estar en desacuerdo por el desarrollo de planes, programas y proyectos.

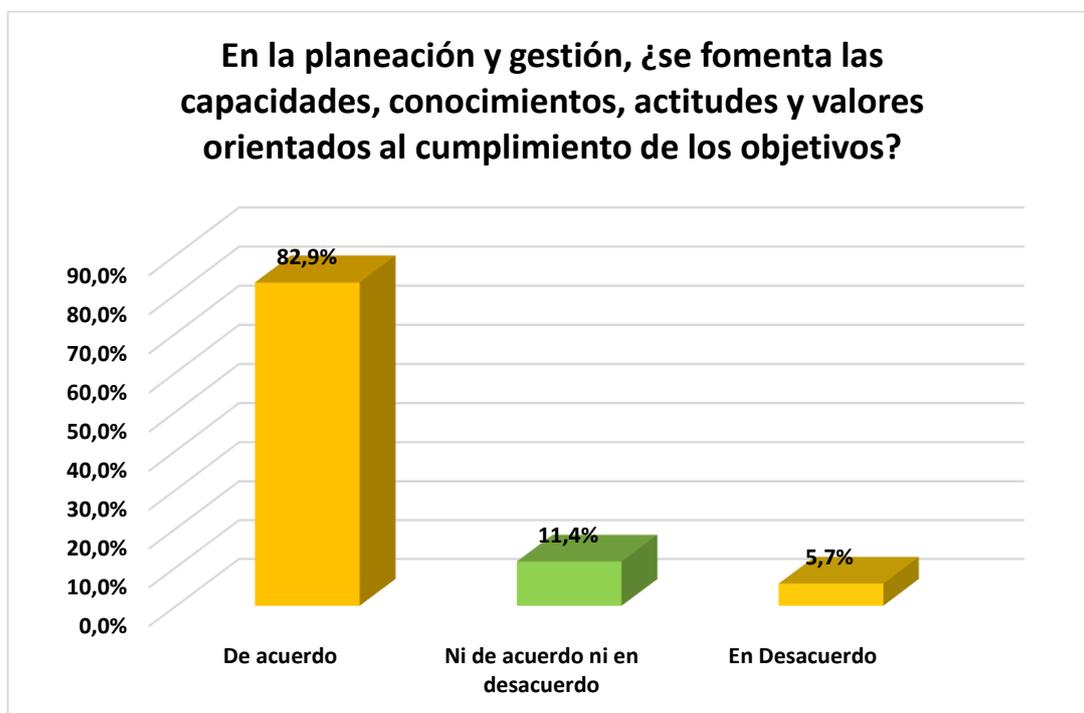
Tabla N° 06

En la planeación y gestión, ¿se fomenta las capacidades, conocimientos, actitudes y valores orientados al cumplimiento de los objetivos?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	82,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11,4
En Desacuerdo	2	5,7
Total	35	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N° 07



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Conforme podemos apreciar la tabla N° 06 y gráfica N° 07 muestra que en el proceso de la evaluación de la eficacia de la Caja Municipal de Arequipa los encuestados indican en un 82.9% que están de acuerdo con el fomento de capacidades, conocimientos, actitudes y valores para el cumplimiento de los objetivos, el 11.4% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente los encuestados en un 5.7% están en desacuerdo con el fomento de capacidades para el cumplimiento de los objetivos.

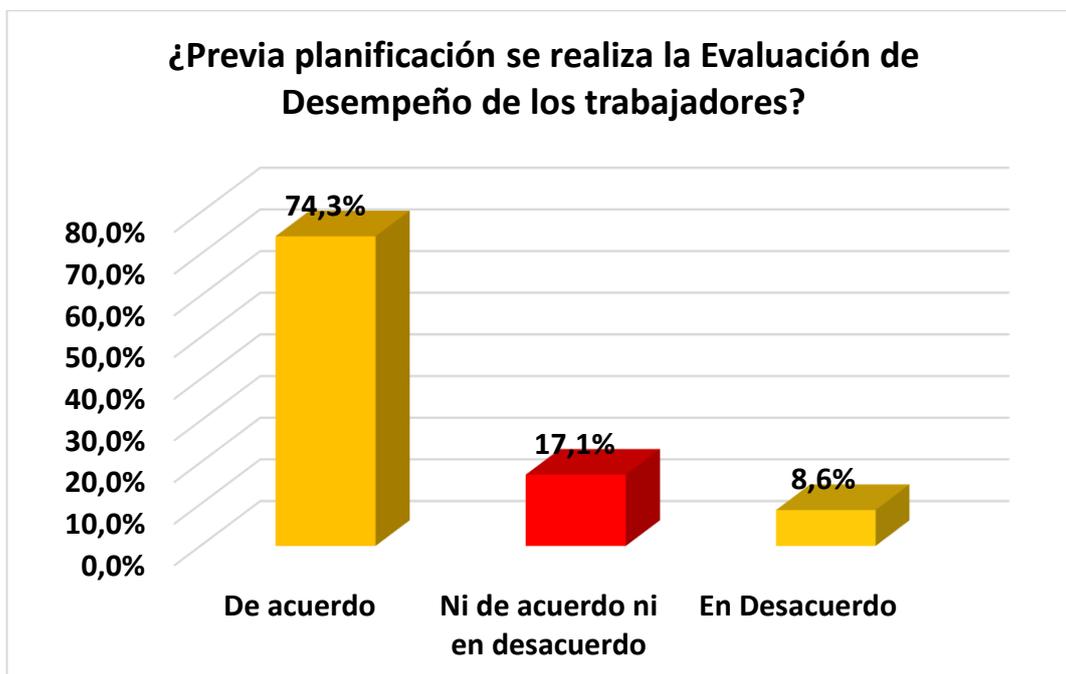
Tabla N° 07

¿Previa planificación se realiza la Evaluación de Desempeño de los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	26	74,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	17,1
En Desacuerdo	3	8,6
Total	35	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 08



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Como podemos apreciar la tabla N° 07 y gráfica N° 08 los encuestados manifiestan que en un 74.3% que, si se realiza el proceso de la evaluación de la eficiencia de la Caja Municipal de Arequipa en la planificación de la evaluación del desempeño de los trabajadores y que además están muy de acuerdo, el 17.1% indican no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 8.6% afirma estar en desacuerdo con la planificación de la evaluación del desempeño.

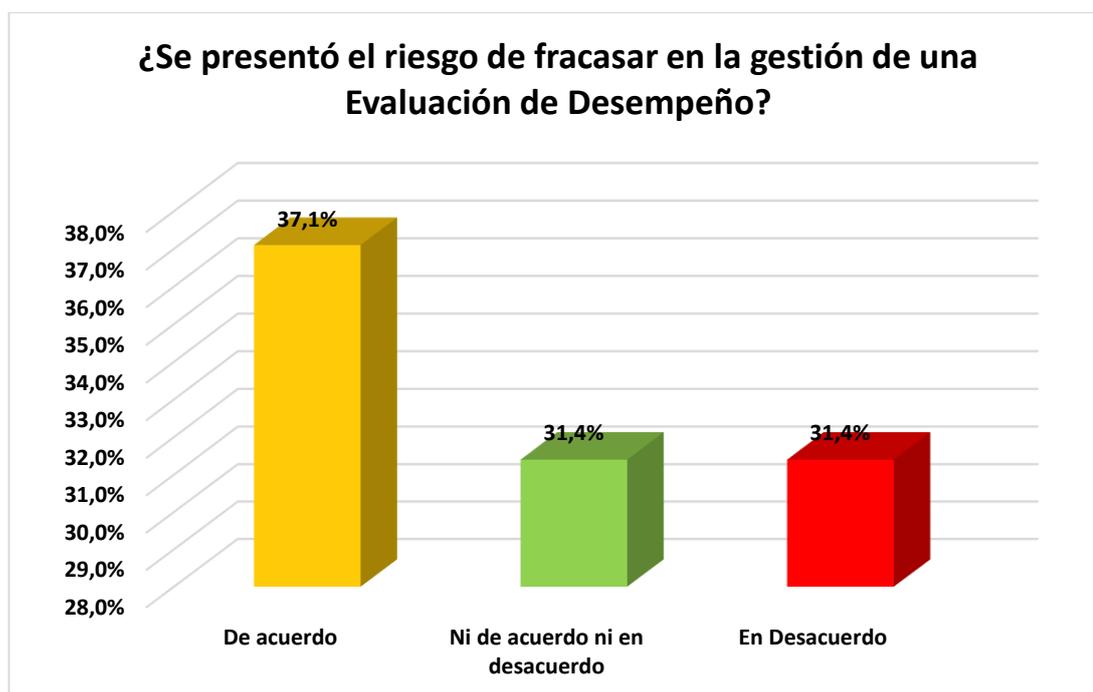
Tabla N° 08

¿Se presentó el riesgo de fracasar en la gestión de una Evaluación de Desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	13	37,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	31,4%
En Desacuerdo	11	31,4%
Total	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 09



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Conforme se puede apreciar en la tabla N° 08 y gráfico N° 09 muestra resultados similares, con una ligera mayor ventaja de la primera opción. En esta parte, los encuestados afirman estar de acuerdo en un 37.1% con que se presentó, en algún momento, el riesgo de fracasar en la gestión en una evaluación de desempeño, el 31.4% sobre el riesgo de fracasar ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 31.4% de los sujetos indican que están en desacuerdo sobre el riesgo de fracasar durante la gestión de una evaluación de desempeño.

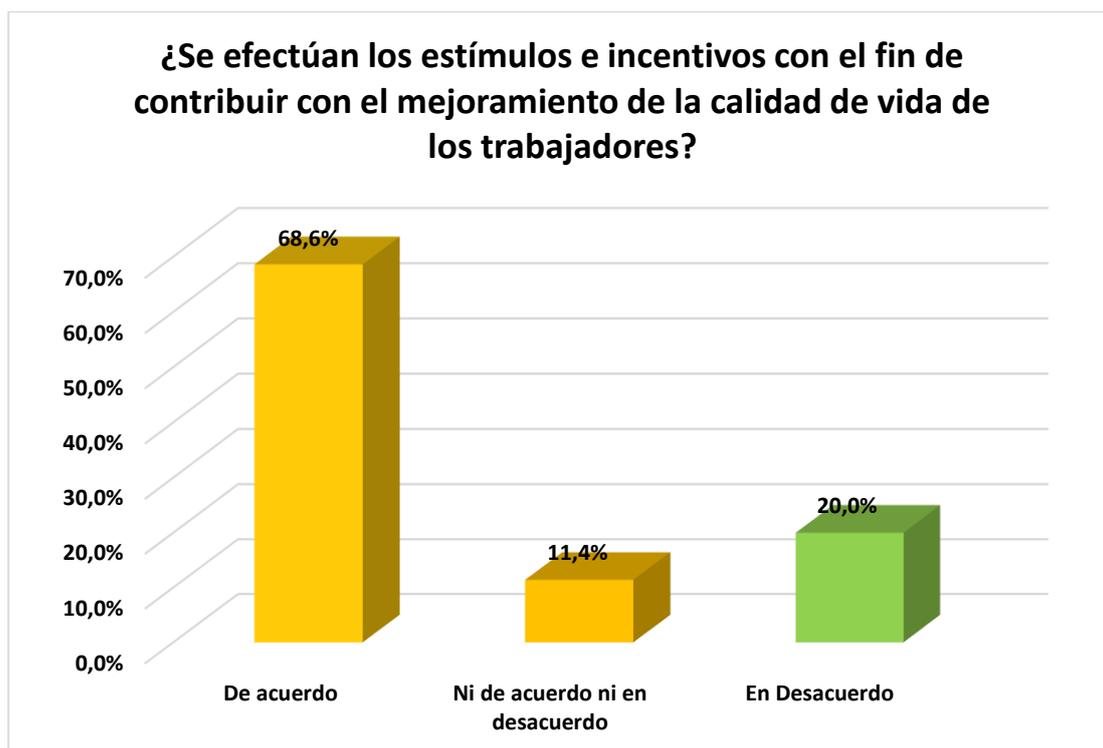
Tabla N° 09

¿Se efectúan los estímulos e incentivos con el fin de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	24	68,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	11,4
En Desacuerdo	7	20,0
Total	35	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Conforme podemos apreciar en la tabla N° 09 y gráfica N° 10 los encuestados manifiestan en un 68.5% aceptan que sí se efectúan los estímulos e incentivos que contribuyen con el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores; un 11.4% de los encuestados indican no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con los estímulos e incentivos y el 20.0% indican que están en desacuerdo, porque no reciben los estímulos e incentivos correspondientes.

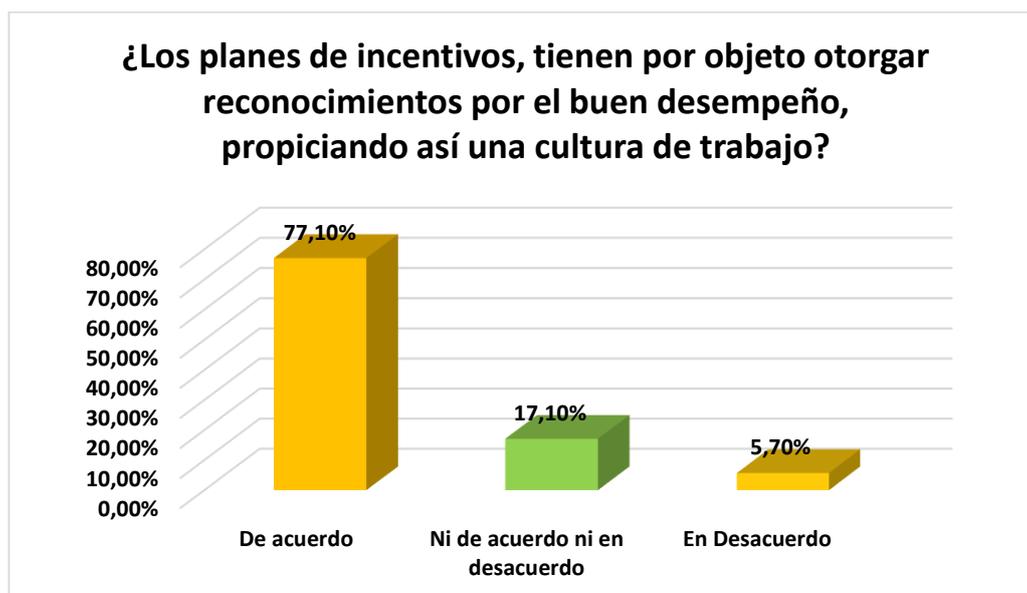
Tabla N° 10

¿Los planes de incentivos, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciado así una cultura de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	27	77,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	17,1
En Desacuerdo	2	5,7
Total	35	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Conforme podemos apreciar la tabla N° 10 y gráfica N° 11 los encuestados en un 77.1% indican estar de acuerdo con que los planes de incentivos, están propuestos para otorgar reconocimientos por el buen desempeño de los trabajadores; el 17.1% indican no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con los planes de incentivos y solo el 5.7% indican que están en desacuerdo con los planes de incentivos.

B. Variable Dependiente: Administración de los Recursos Humanos

Tabla N° 11

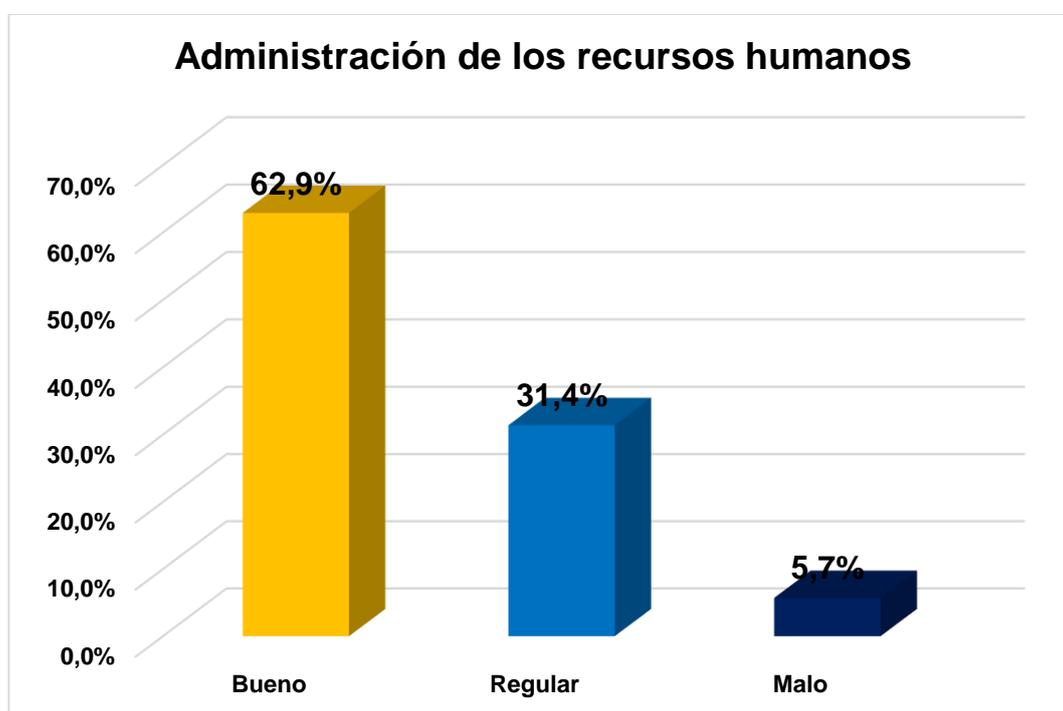
Administración de los Recursos Humanos

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	22	62.9%
Regular	11	31.4%
Malo	2	5.7%
Total	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

Administración de los Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 11 y gráfico N° 12; se puede ver que los encuestados en un mayoritario 62.9% indican que la administración de Recursos Humanos es buena, el 31.4% afirma que es regular y solo un 5.7% cree que administración de Recursos Humanos es mala.

B.1 Dimensiones de la Variable Administración de Recursos Humanos

Tabla N° 12

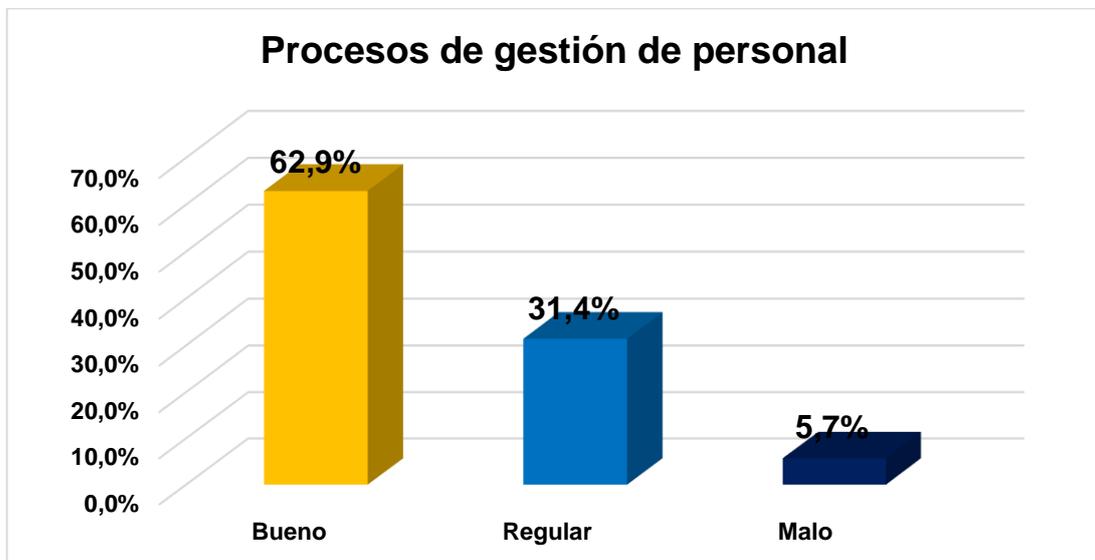
Procesos de gestión de personal

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	22	62.9%
Regular	11	31.4%
Malo	2	5.7%
Total	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

Procesos de gestión de personal



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 12 y gráfico N° 13 se puede ver que los encuestados en un mayoritario 62.9% indican que los procesos de gestión de personal son buenos, el 31.4% cree que son regulares y solo el 5.7% indican que los procesos de gestión de personal son malos.

C. Discusión de resultados.

Como resultado de la investigación, se ha podido establecer que la Auditoría Operativa de la Caja Municipal de Arequipa es regular. Este resultado influye en la administración de los Recursos Humanos de la misma. Conforme se aprecia en las tablas y gráficos anteriores, un sector encuestado considera que tanto la Auditoría Operativa y la Administración de los Recursos Humanos no se encuentran en los niveles deseados.

Al efectuar el análisis de las dimensiones de la variable de Auditoría Operativa nos arroja resultados que al ser analizados nos confirman o ratifican lo comentado en el párrafo anterior. Esto permite afirmar que la auditoría operativa es buena cuando el sistema de administración de los Recursos Humanos es eficaz. La auditoría operativa es regular cuando la administración de los Recursos Humanos es buena y la auditoría operativa es mala cuando la administración de los Recursos Humanos es mala. De todo ello se deduce que no se practicó adecuadamente la Auditoría Operativa para demostrar cómo fue el desempeño de los trabajadores en las diferentes áreas. Esta tarea es muy importante si queremos tener buena gestión de personal.

Estos resultados deben ser considerados por los responsables de la Caja Municipal Arequipa para que puedan visualizar que el proceso de la Auditoría Operativa es para mejorar la administración de los Recursos Humanos comenzando por cambiar la percepción sobre estas dos variables.

Somos conscientes que la presente investigación servirá de guía para la realización de nuevas investigaciones debido que la Auditoría Operativa y la Administración de los Recursos Humanos debe estar presente en todos los actos de la Caja Municipal de Arequipa y de esta forma evitar cualquier riesgo que pueda presentarse en cualquier departamento o área en la gestión del personal.

De acuerdo a la teoría existente, la misma que fue desarrollada ampliamente en el marco teórico de la presente tesis. Queda evidenciada la imperiosa necesidad de tener que realizar una Auditoría Operativa en la institución para la mejora constante de la administración de los Recursos Humanos en el proceso de gestión de personal en la Caja Municipal de

Arequipa.

Fiabilidad del instrumento aplicado

Tabla N° 13
Estadísticas de fiabilidad

Variable	N de elementos	Alfa de Cronbach
Auditoria operativa	8	0.768
Administración de los Recursos Humanos	3	0.809

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el resultado del Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0.768 y 0.809. De este resultado se puede establecer que el instrumento tiene fuerte y moderada confiabilidad, respecto al acopio de datos. Esto es una prueba de su fiabilidad para el procesamiento de los datos.

Tabla N° 14
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	P_valor
Auditoría operativa	0,852	35	0,000
Administración de los Recursos Humanos	0,652	35	0,000

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los datos que se utilizaron en ambos cuestionarios, serán procesados en los programas computacionales estadísticos SPSS y Excel. El sistema de medición que se aplicó fue una prueba no paramétrica de Tau-b de Kendall porque no cumple distribución normal, ya que el P_valor es menor al nivel de significancia (0.05), Lo cual señala la forma en que las variables están asociadas y en qué medida. Ahora, el signo del coeficiente señal la dirección de la relación y el coeficiente de relación varia de -1 a 1.

Es importante comentar que la interpretación del valor de " Tau-b de Kendall" actúa de acuerdo al siguiente rango: si resulta de 0.00 a 0.19 significa muy baja correlación; si el resultado es de 0.20 a 0.39, entonces es de baja correlación; si obtenemos de 0.40 a 0.59, se interpreta como moderada correlación; si tenemos de 0.60 a 0.89, se lee como de alta correlación y finalmente, de 0.90 a 1.00, se interpreta como muy alta correlación.

5.2. Prueba de Hipótesis

5.2.1. Prueba de Hipótesis general

Tabla N° 15

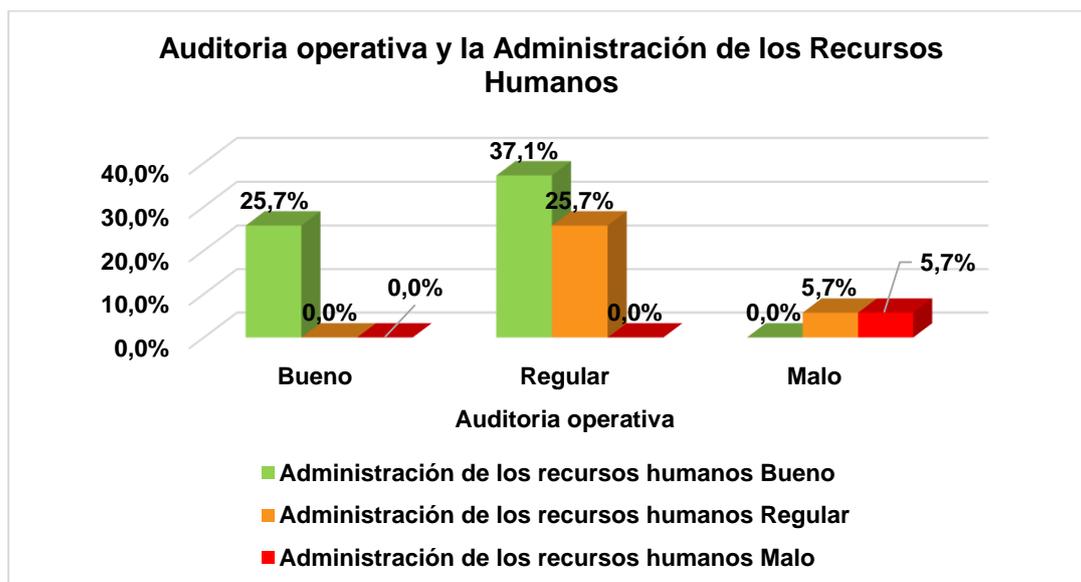
Tabla cruzada

		Procesos de gestión de personal						Total	
		Bueno		Regular		Malo			
		n	%	N	%	n	%	n	%
Auditoria operativa	Bueno	9	25,7%	0	0,0%	0	0,0%	9	25,7%
	Regular	13	37,1%	9	25,7%	0	0,0%	22	62,9%
	Malo	0	0,0%	2	5,7%	2	5,7%	4	11,4%
Total		22	62,9%	11	31,4%	2	5,7%	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14

Auditoría Operativa y la Administración de los Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 15 y gráfico N° 14, el 25.7% de los sujetos de la investigación indican que la Auditoria Operativa es buena cuando la administración de los Recursos Humanos es buena, el 37.1% indica que la Auditoria Operativa es regular cuando la Administración de los Recursos Humanos es buena. El 25.7% indica que la auditoria operativa es regular cuando la administración de los Recursos Humanos es regular, el 5.7% indica que la auditoria operativa es mala cuando la administración de los Recursos Humanos es regular y finalmente, el 5.7% indica que la auditoria operativa es mala cuando la administración de los Recursos Humanos es malo.

Tabla N° 16

Medidas simétricas

		Valor	P_valor
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,594	0,000
N de casos válidos		35	

Procedimiento de la prueba de hipótesis

<p>Interpretación y análisis: Hipótesis estadísticas</p>	<p>Ho: La Auditoría Operativa no influye en la administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal Arequipa período 2017.</p>
	<p>Ha: La Auditoría Operativa influye en la administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal Arequipa período 2017.</p>
<p>Nivel de significación</p>	<p>$\alpha = 0,05$</p>
<p>Valor p calculado</p>	<p>$P_{valor} = 0,000$</p>
<p>Conclusión</p>	<p>Como $P_{valor} < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que La Auditoría Operativa influye en la administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal Arequipa período 2017.</p> <p>Los niveles de correlación son directos pero moderados, respecto al cuadro de interpretación de valor "Tau-b" (ver la tabla N° 16) ya que el coeficiente de asociación es 0.594. Esto quiere decir que mientras haya una buena auditoria operativa habrá buena Administración de los Recursos Humanos.</p>

5.2.2. Prueba de hipótesis específicas

5.2.2.1. Hipótesis específica 1

Tabla N° 17

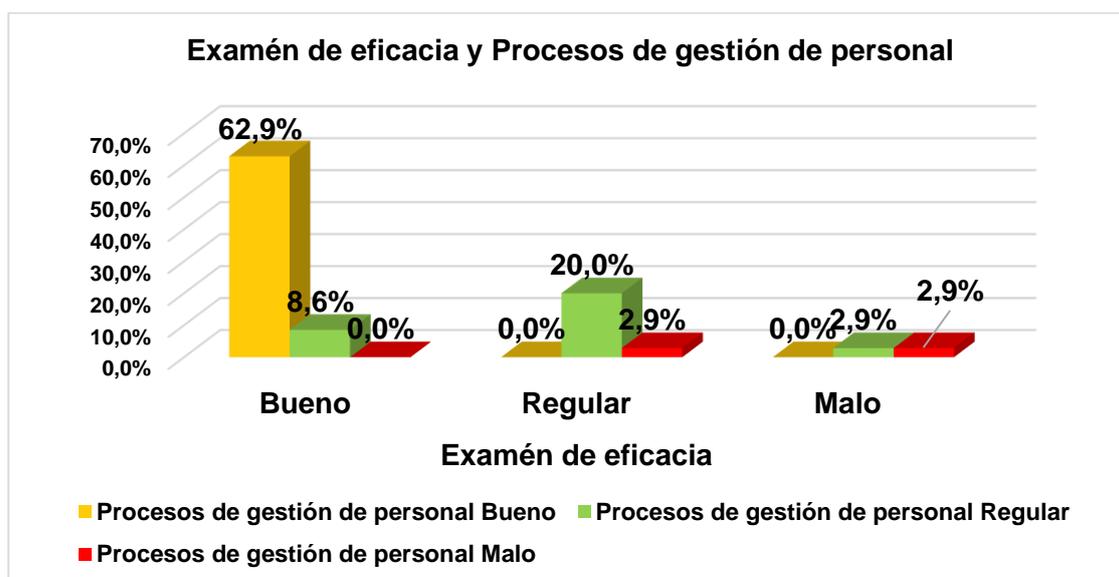
Tabla cruzada

		Procesos de gestión de personal						Total	
		Bueno		Regular		Malo			
		N	%	N	%	n	%	n	%
Examen de eficacia	Bueno	22	62,9%	3	8,6%	0	0,0%	25	71,4%
	Regular	0	0,0%	7	20,0%	1	2,9%	8	22,9%
	Malo	0	0,0%	1	2,9%	1	2,9%	2	5,7%
Total		22	62,9%	11	31,4%	2	5,7%	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N° 15

Examen de eficacia y procesos de gestión de personal



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 17 y grafico N° 15, el 62.9% de los sujetos de la investigación indica que el examen de eficacia es bueno cuando el proceso de gestión de personal es bueno, el 8.6 % cree que el examen de eficacia es bueno cuando el procesos de gestión de personal es regular, el 20% indica que el examen de eficacia es regular cuando los procesos de gestión de personal son regulares, el 2.9% indica que el examen de eficacia es regular cuando los procesos de gestión de personal son malos , el 2.9% indica que el examen de eficacia es malo cuando el proceso de gestión de personal es regular y finalmente el 2.9% indica que el examen de eficacia es malo cuando el proceso de gestión de personal es malo.

Tabla N° 18

Medidas simétricas

		Valor	P_valor
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,811	0,000
N de casos válidos		35	

Procedimiento de la prueba de hipótesis

Interpretación y análisis: Hipótesis estadísticas	Ho: El examen de la eficacia no influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017
	Ha: El examen de la eficacia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_{valor} = 0,000$
Conclusión	<p>Como $P_{valor} < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el examen de la eficacia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.</p> <p>Los niveles de correlación son directos pero alto, respecto al cuadro de interpretación de valor "Tau-b" (ver tabla N° 18) ya que el coeficiente de asociación es 0.811. Mientras se tenga un buen examen de la eficacia habrá un buen proceso de gestión de personal.</p>

5.2.2.2. Hipótesis específica 2

Tabla N° 19

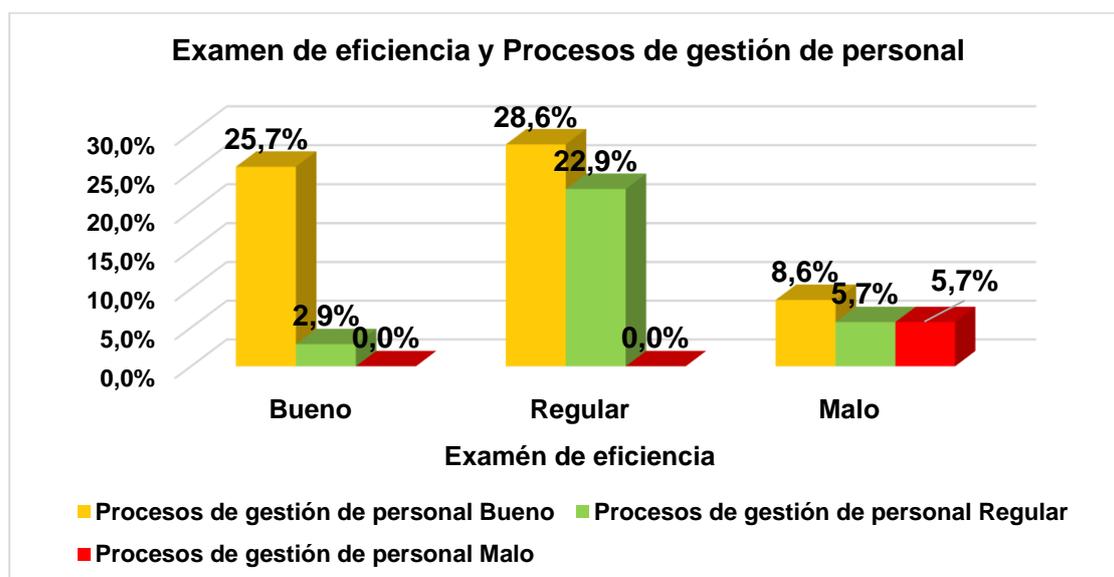
Tabla cruzada

		Procesos de gestión de personal						Total	
		Bueno		Regular		Malo			
		n	%	N	%	n	%	n	%
Examen de eficiencia	Bueno	9	25,7%	1	2,9%	0	0,0%	10	28,6%
	Regular	10	28,6%	8	22,9%	0	0,0%	18	51,4%
	Malo	3	8,6%	2	5,7%	2	5,7%	7	20,0%
Total		22	62,9%	11	31,4%	2	5,7%	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16

Examen de eficiencia y procesos de gestión de personal



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 19 y grafico N° 16; el 25.7% indica que el examen de eficiencia es bueno cuando el procesos de gestión de personal es bueno, 2.9 % indica que el examen de eficiencia es buena cuando los procesos de gestión de personal son regulares, el 28.6% indica que el examen de eficiencia es regular cuando los procesos de gestión de personal son buenos, el 22.9% indica que el examen de eficiencia es regular cuando los procesos de gestión de personal son regulares , el 8.6% indica que el examen de eficacia es malo cuando los procesos de gestión de personal son buenos, el 5.7% indica que el examen de eficacia es malo cuando los procesos de gestión de personal son regulares y finalmente el 5.7% indica que el examen de eficacia es malo cuando los procesos de gestión de personal son malos.

Tabla N° 20

Medidas simétricas

		Valor	P_valor
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,379	0,012
N de casos válidos		35	

Procedimiento de la prueba de hipótesis

Interpretación y análisis:	Ho: El examen de la eficiencia no influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017
Hipótesis estadísticas	Ha: El examen de la eficiencia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_valor = 0,012$
Conclusión	<p>Como $P_valor < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que El examen de la eficiencia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.</p> <p>Los niveles de correlación son directos, pero bajan, respecto al cuadro de interpretación de valor "Tau-b" (ver la tabla N° 20) porque el coeficiente de asociación es 0.379. Si hay un buen examen de la eficiencia habrá un buen Procesos de gestión de personal.</p>

5.2.2.3. Hipótesis específica 3

Tabla N° 21

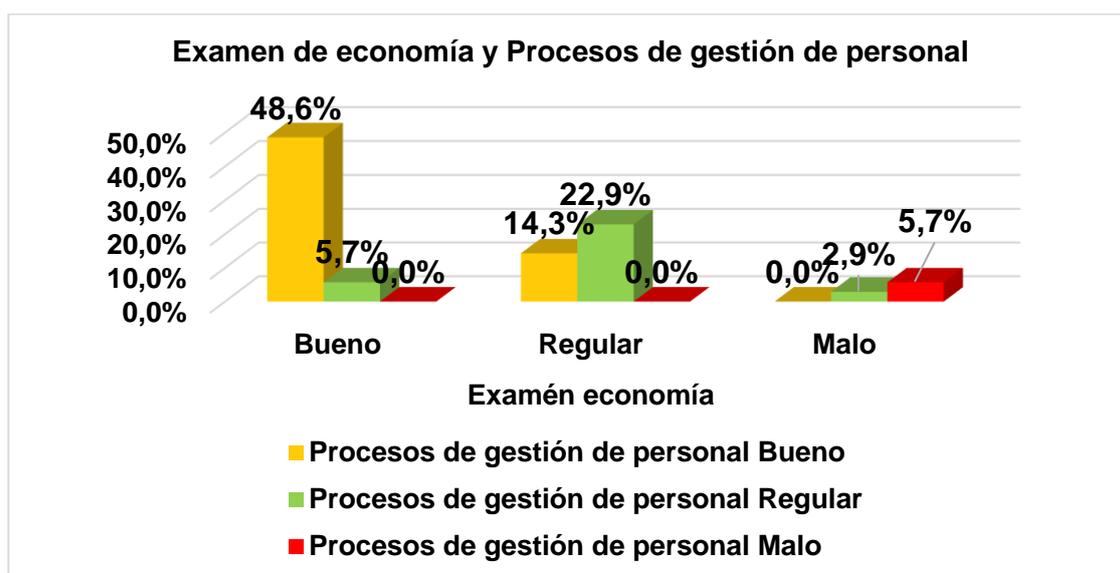
Tabla cruzada

		Procesos de gestión de personal						Total	
		Bueno		Regular		Malo			
		n	%	N	%	n	%	n	%
Examen economía	Bueno	17	48,6%	2	5,7%	0	0,0%	19	54,3%
	Regular	5	14,3%	8	22,9%	0	0,0%	13	37,1%
	Malo	0	0,0%	1	2,9%	2	5,7%	3	8,6%
Total		22	62,9%	11	31,4%	2	5,7%	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17

Examen de economía y procesos de gestión de personal



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la tabla N°21 y grafico N° 17; el 48.6% indica que el examen de economía y el proceso de gestión de personal es bueno, el 5.7% indican que el examen de economía es bueno cuando el proceso de gestión de personal es regular, el 14.3% indican que el examen de economía es regular cuando el proceso de gestión de personal es bueno, el 22.9% indican que el examen de economía es regular cuando los procesos de gestión de personal son regulares, el 2.9% indican que el examen de economía es malo cuando el proceso de gestión de personal es regular, el 5.7% indican que el examen de economía es malo cuando el proceso de gestión de personal es malo.

Tabla N° 22
Medidas simétricas

		Valor	P_valor
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,652	0,000

Procedimiento de la prueba de hipótesis

Interpretación y análisis:	Ho: El examen de economía no influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017
Hipótesis estadísticas	Ha: El examen de economía influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_valor = 0,000$
Conclusión	<p>Como $P_valor < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que El examen de la eficiencia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.</p> <p>Los niveles de correlación son directos pero moderados, respecto al cuadro de interpretación de valor “Tau-b” (ver tabla N° 22) porque el coeficiente de asociación es 0.652. Si hay un buen examen de economía habrá un buen Procesos de gestión de personal.</p>

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados del análisis de la Auditoría Operativa, encontramos que el 25.7% de los sujetos indica que si existe influencia de una buena auditoria operativa es porque existe una buena administración de los Recursos Humanos. Por otro lado, el 37.1% indica que la auditoria operativa es regular cuando la administración de los Recursos Humanos es buena, el 25.7% indica que la auditoria operativa es regular cuando la administración de los Recursos Humanos es regular, el 5.7% indica que la auditoria operativa es mala cuando la administración de los Recursos Humanos es regular y el 5.7% indica que la auditoria operativa es mala cuando la administración de los Recursos Humanos es mala, conforme podemos evidenciar en la Tabla N° 15.
2. Al realizar el análisis del segundo objetivo encontramos que el 62.9% sostiene que el examen de eficacia es bueno cuando el proceso de gestión de personal es bueno, el 8.6 % manifiesta que el examen de eficacia es bueno cuando los procesos de gestión de personal son regulares, el 20% indica que el examen de eficacia es regular cuando los procesos de gestión de personal son regulares, el 2.9% indica que el examen de eficacia es regular cuando los procesos de gestión de personal son malos, el 2.9% indica que el examen de eficacia es malo cuando los procesos de gestión de personal son regulares y el 2.9% indica que el examen de eficacia es malo cuando los procesos de gestión de personal son malo, conforme podemos evidenciar en la tabla N° 17.
3. Al analizar el tercer objetivo encontramos que el 25.7% de los encuestados indica que el examen de eficiencia es bueno cuando los procesos de gestión de personal son buenos, el 2.9 % indica que el examen de eficiencia es bueno cuando los procesos de gestión de personal son regulares, el 28.6% indica que el examen de eficiencia es regular cuando los procesos de gestión de personal son buenos y el

22.9% indica que el examen de eficiencia es regular cuando los procesos de gestión de personal son regulares, conforme podemos evidenciar en la tabla N° 19

4. Al analizar el último objetivo; encontramos que el 48.6% indica que el examen de economía y el proceso de gestión de personal es bueno; el 5.7% indican que el examen de economía es bueno cuando el proceso de gestión de personal es regular; el 14.3% indican que el examen de economía es regular cuando el proceso de gestión de personal es bueno, el 22.9% indican que el examen de economía es regular cuando el proceso de gestión de personal es regular; el 2.9% indican que el examen de economía es malo cuando el proceso de gestión de personal es regular y el 5.7% indican que el examen de economía es malo cuando el proceso de gestión de personal es malo, conforme podemos evidenciar en la tabla N° 21.
5. La auditoría operativa respecto a seguridad y salud en el trabajo a cobrado una vital importancia en las entidades financieras debido a los efectos post pandemia COVID 19, que han puesto en evidencia la debilidad del control y seguimiento de los planes de seguridad y salud en el trabajo, y existiendo la prevalencia de esta pandemia, es necesario que la auditoria operativa sea eficaz y efectiva en el control de los planes y cumpla de manera rigurosa lo dispuesto por la Ley 19783 Ley de Seguridad y Salud en el trabajo, su reglamento y disposiciones conexas y vinculantes con el fin de evitar el perjuicio en la salud tanto en los trabajadores de las entidades financieras como en el público en general.

RECOMENDACIONES

1. Que la Gerencia de la Caja Municipal de Arequipa implemente o programe una Auditoria Operativa, para mejorar la buena gestión de la administración de los Recursos Humanos. Esto permitirá optimizar las buenas relaciones entre trabajadores y directivos con el fin de lograr los objetivos trazados.
2. La Gerencia de la Caja Municipal de Arequipa tiene que adoptar algunas medidas necesarias que sirvan para mejorar los exámenes de eficacia propuestos por la auditoria operativa. Esto va a garantizar mejores procesos de gestión de personal.
3. La Gerencia debe tomar en cuenta un aspecto muy importante, que debe priorizar la realización de exámenes de eficiencia en la administración de los Recursos Humanos. Esto permitirá tener mejores y eficaces procesos de gestión de personal.
4. La Gerencia de la Caja Municipal de Arequipa debe tomar en cuenta que un buen examen de economía en la administración de los Recursos Humanos permite tener buenos procesos de gestión de personal.
5. La Gerencia de la Caja Municipal de Arequipa debe implementar de manera trimestral la auditoria operativa respecto al protocolo de cumplimiento de los Planes de Seguridad y Salud en el Trabajo, también el fortalecimiento del Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo y la capacitación al comité y supervisores de estas áreas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aliaga, G. (2015). *Control Interno* [entrada en blog].
<http://greysialiaga.blogspot.com/>
- Alvin, A. A. y James K. Loebbecke (1980). *Auditing: An Integrated Approach* (2a.edición). Prentice Hall. Slosse.
- Arens, A. y Loebbecke, J. (2003). *Auditoría – un enfoque integrado* (8va edición). ARC, Chişinău.
- Aumatell, Cristina (2003). *Auditoría de la Información*. Editorial UOC.
- Benavides, R., Beltrán, M., Vergara, A. & Pérez, O. (2014). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Bernal Montañés, R. y Coltell Simón, O. (1996). *Auditoría de los sistemas de información*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Chiavenato I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Ed. McGraw-Hill.
- Deming, W. E., (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Editorial Díaz de Santos.
- Gómez Morales, A (2005). *Auditoría Operativa: una auditoría con valor agregado o para la calidad total* [en línea]. Facultad de Economía UCN.
www.sanpedro.ucn.cl
- Grau, J. (2013). *Las relaciones laborales en la empresa* [entrada en blog].
<http://orientacionpjoefinagrau.blogspot.com/>
- Turrialde Torres, Julia Irene (2010) *Evaluación del Desempeño* [Tesis].
- Océano Editores (1993). *Enciclopedia de la auditoría* (1ra edición). Editorial Océano/Centrum.
- Peñalver, A. (2018). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. *Observatoriorh*. <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>

- Pizarro Anchundia, Shirley Elizabeth, Ormaza Cevallos, Miguel Giancarlo, & Ruiz Malbarez, Mayra. (2018). La auditoría y su control de calidad: visualización de los servicios que ofrecen las empresas auditoras de Manabí, Ecuador. *Cofin Habana*, 12(2), 268-279.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200019&lng=es&tlng=es
- Nudman, E. y Puyol Undurraga, E. (2010). *Manual de Auditoría Operativa* (2da edición). Universidad de Chile: Escuela de Contadores Auditores.
- Quintana Paz, M. A. (1993). La auditoría de Mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing. *Esic market*, (79), 27-63.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=90136>
- Senge, Peter (1993). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en una Organización Inteligente*. Ediciones Juan Granica.
- Slosse, C. et al (1999). *Auditoría un nuevo enfoque empresarial* (2da edición). Ed. Machi..
- Suárez Revollar, K. (2005). *Auditoría*. [en línea]. www.monografias.com
- Tenorio, C. (2021). Algunos comentarios sobre las recientes modificaciones al Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Pólemos. <https://polemos.pe/algunos-comentarios-sobre-las-recientes-modificaciones-al-reglamento-de-la-ley-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-sst/>
- Villardefrancos Alvarez, M. C y Rivera, Z. (2006). La auditoria como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de la Información*, 37 (2), 53-59. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181418190004.pdf>

WEBGRAFIA

<http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgrnew/siteweb/inicio/>

<http://www.freelibros.org/tag/recursos-humanos>

<http://sbpcusco.gob.pe/new/>

ANEXOS

a. MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA AUDITORIA OPERATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CAJA DE AREQUIPA, PERIODO 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
¿La Auditoría Operativa tiene influencia en la administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal Arequipa, periodo 2017?	Analizar la Auditoría Operativa como influye en la administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal Arequipa período 2017?	La Auditoría Operativa influye significativamente en la administración de los Recursos Humanos en la Caja Municipal Arequipa, período 2017		X.1 Examen de la Eficacia	X.1.1 Evaluación del plan estratégico del talento humano.
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPÓTESIS ESPECIFICO	INDEPENDIENTE	X.2 Examen de la Eficiencia	X.2.1 Proceso de evaluación del desempeño.
1.¿De qué manera el examen de la eficacia	1.Analizar de qué manera el examen de	1. Es significativa	(X) Auditoría		

<p>influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa período 2017?</p>	<p>la eficacia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017</p>	<p>el examen de la eficacia que influye en los procesos del gestión de personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017</p>	<p>Operativa</p>	<p>X.3 Examen de la Economía</p>	<p>presupuesto X.3.1 Evaluación del proceso de bienestar e incentivos.</p>	
<p>2.¿De qué forma el examen de la eficiencia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017?</p>	<p>2.Analizar de qué forma el examen de la eficiencia influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017</p>	<p>2.Es determinante el examen de la eficiencia que influye en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, periodo 2017</p>		<p>DEPENDIENTE (Y)</p>	<p>Administración de los Recursos Humanos</p>	<p>Y.1.1 Plan de previsión de talento humano Y.1.2 Plan de capacitación Y.1.3 Fortalecimiento de</p>
<p>3.¿En qué medida el examen de la economía influye en los procesos de gestión del personal</p>	<p>3.Analizar en qué medida el examen de la economía influye en los procesos de gestión del personal</p>	<p>3..El examen de la economía influye significativamente</p>			<p>Y.1 Procesos de gestión del personal</p>	

en la Caja Municipal Arequipa, período 2017?

en la Caja Municipal Arequipa, período 2017

en los procesos de gestión del personal en la Caja Municipal Arequipa, período 2017.

conocimientos y habilidades del talento humano.

...

ANEXO N° B

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORÍA

Señor (a) esta encuesta tiene carácter anónimo, por ello le solicito que conteste con absoluta sinceridad y veracidad a las preguntas de este cuestionario. Le agradezco anticipadamente por la valiosa información y su gentil colaboración.

1. ¿Considera que la Auditoria Operativa dentro de su organización es?
Bueno () Regular () Malo ()

2. ¿Considera que el examen de eficacia aplicado en la Auditoria Operativa dentro de su organización es?
Bueno () Regular () Malo ()

3. ¿Considera que el examen de eficiencia aplicado en la Auditoria Operativa dentro de su organización es?
Bueno () Regular () Malo ()

4. ¿Considera que el examen de economía aplicado en la Auditoria Operativa dentro de su organización es?
Bueno () Regular () Malo ()

ANEXO N° C

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORÍA

Señor (a) esta encuesta tiene carácter anónimo, por ello le solicito que conteste con absoluta sinceridad y veracidad a las preguntas de este cuestionario. Le agradezco anticipadamente por la valiosa información y su gentil colaboración.

1. ¿Dentro del plan estratégico del talento humanos se desarrollan planes, programas y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores?
De acuerdo () En Desacuerdo () NA/ND ()
2. En la planeación y gestión, ¿se fomenta las capacidades, conocimientos, actitudes y valores orientados al cumplimiento de los objetivos?
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()
3. ¿Previa planificación se realiza la Evaluación de Desempeño de los trabajadores?
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()
4. ¿Se presentó el riesgo de fracasar en la gestión de una Evaluación de Desempeño?
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()
5. ¿Se efectúan los estímulos e incentivos con el fin de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores?
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()

6. ¿Los planes de incentivos, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo?
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()
7. ¿Es una práctica permanente la previsión del personal en función de necesidades organizacionales?
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()
8. ¿De acuerdo a etapas y análisis de las necesidades del personal se define la cantidad y calidad del personal que requiere para desarrollar sus planes y programas?
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()
9. ¿En el Plan de capacitación profesional están comprendidas las estrategias empresariales a nivel de formación y desarrollo de los trabajadores?.
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()
10. ¿Dentro del Presupuesto operativo están comprendidas el plan de capacitación para mejorar las competencias y habilidades como mejora continua del capital humano?
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()
11. ¿En el fortalecimiento del talento humano se estableció estrategias para implantar el nivel de selección del personal, evaluación de desempeño y desarrollo profesional?
De acuerdo () En desacuerdo () NA/ND ()