UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

TESIS

"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA - HUANCAVELICA, PERIODO 2015"

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

AUDITORÍA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

Alex Oliver RAMOS CLEMENTE

HUANCAVELICA – PERÚ

2017

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 03 DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO 2017, A HORAS 08:00 AM., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ

SECRETARIO: Mg. Magno Francisco FLORES PALOMINO

VOCAL: CPCC. Rúsbel Freddy RAMOS SERRANO

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 562-2017-FCE-R-UNH.; DEL, INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA-HUANCAVELICA, PERIODO 2015"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Alex Oliver RAMOS CLEMENTE

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIACIÓN DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Alex Oliver RAMOS CLEMENTE

PRESIDENTE:	APROBADO
SECRETARIO:	APROBADO
VOCAL:	APROBADO
RESULTADO FINAL:	APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: ——.——

PRESIDENTE:	——.——
SECRETARIO:	——.——
VOCAL:	——.——
RESULTADO FINAL:	——.——

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ALEX OLIVER RAMOS CLEMENTE
DNI 72453253

Esta tesis:

"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA - HUANCAVELICA, PERIODO 2015"

Ha sido aprobada por:

Dr. Carlos Lozano Nuñez
Presidente

MG. Magno Francisco FLORES PALOMINO
Secretario

CPCC. Rúsbel Freddy RAMOS SERRANO
Vocal

Esta tesis:

"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA - HUANCAVELICA, PERIODO 2015"

Ha sido aprobada por:

Mg. Luis Ángel GUERRA MENENDEZ,
Asesor

DEDICATORIA

A DIOS por darme las oportunidades que muchos otros no tienen.

A MI PADRE por ser un ejemplo de lucha y sacrificio
además de ser amigo, consejero y confidente.

A MI MADRE por ser una motivadora incansable
que supo ayudarme en mis decisiones.

A MIS HERMANOS por apoyarme de una manera coherente
en las decisiones que he tomado.

A DIRECTIVOS con los cuales interactivé, sin los cuales

No hubiera podido realizar esta investigación

El Investigador

ÍNDICE

PORTADA i
PÁGINA DE JURADOS ii
PÁGINA DE ASESOR..... iii
DEDICATORIA iv
ÍNDICE v
RESUMEN vii
INTRODUCCIÓN ix

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 13
1.3. OBJETIVOS 14
1.4. JUSTIFICACIÓN 14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES 16
2.2. BASES TEÓRICAS 23
2.3. HIPÓTESIS 77
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 78
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES 80
2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES 81

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO 82
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN 82
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 83
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 83
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 85
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO 86

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 87
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 87
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 88

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y LA GESTIÓN. 89
4.2. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA 91
4.3. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA 92
4.4. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA 97
4.5. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA PLANEACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA 99
4.6. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA 100
4.7. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA DIRECCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA… 102
4.8. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y EL CONTROL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA …. 103
4.9. PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL 105
4.10. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 107
4.11. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 114

CONCLUSIONES 119
SUGERENCIAS 121
BIBLIOGRAFÍA 122
ANEXOS 126

RESUMEN

El presente trabajo de investigación científica titulado "**AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015",** tiene como objetivo Determinar la relación que existe entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.

Los objetivos específicos son: Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca; Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca; Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca; y Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca.

La hipótesis planteada es la siguiente: Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.

En cuanto a la metodología, el tipo de investigación es aplicada, el nivel de investigación fue correlacional, los métodos de investigación son método científico, analítico, descriptivo, analítico, sintético. El diseño de investigación es el no experimental, transversal, correlacional. La población es 18 trabajadores de las diversas unidades administrativas de La Municipalidad Distrital de Palca (entre funcionarios y servidores). La muestra censal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue la encuesta.

Las conclusiones a las que se arribó son las siguientes:

– Se ha evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 92.13% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Asimismo se ha determinado que en la variable *Auditoría de desempeño,* según los

encuestados, prevalece el de nivel regular (67% de los casos) y por el lado de *Gestión*, según los encuestados, prevalece el de nivel regular (56% de los casos).

- Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 78.72% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Además, según los encuestados, se ha encontrado que en la planeación prevalece el nivel de buena (50% de los casos).
- Existe evidencia empírica y estadística que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 94.73% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Además, según los encuestados, se ha encontrado que en la organización prevalece el nivel de regular (67% de los casos).
- Se ha evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 89.22% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Además, según los encuestados, se ha encontrado que en la dirección prevalece el nivel de regular (50% de los casos).
- Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 94.49% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Además, según los encuestados, se ha encontrado que en el control prevalece el nivel de regular (61% de los casos).

Palabras claves: Auditoria de Desempeño, Gestión, Municipalidad Distrital de Palca.

ABSTRACT

The present work of scientific research entitled **"AUDIT OF PERFORMANCE AND MANAGEMENT OF THE DISTRITAL MUNICIPALITY OF PALCA - HUANCAVELICA, PERIOD 2015"**, aims to determine the relationship between the Performance Audit and the Management of the District Municipality of Palca - Huancavelica, period 2015.

The specific objectives are: Determine the relationship that exists between the performance audit and the planning of the District Municipality of Palca; Determine the relationship that exists between the performance audit and the organization of the District Municipality of Palca; Determine the relationship that exists between the performance audit and the address of the District Municipality of Palca; and Determine the relationship that exists between the performance audit and the control of the District Municipality of Palca.

The hypothesis is as follows: There is a positive and significant relationship between the Performance Audit and the Management of the District Municipality of Palca - Huancavelica, 2015.

Regarding the methodology, the type of research is applied, the level of research was correlational, the research methods are scientific, analytical, descriptive, analytical, synthetic method. The research design is the non-experimental, transversal, correlational. The population is 18 workers of the diverse administrative units of the District Municipality of Palca (between officials and servants). The census sample. The data collection technique was the survey and the data collection instrument was the survey.

The conclusions reached are the following:

– It has been shown that there is a positive and significant relationship between the Performance Audit and the Management of the District Municipality of Palca - Huancavelica, 2015. The intensity of the relationship found is r = 92.13%, so this relationship is direct or positive and significant. It has also been determined that in the variable Performance Audit, according to the respondents, the regular level prevails (67% of the cases) and on the Management side, according to the respondents, the regular level prevails (56% of the cases).

– It has been determined that there is a positive and significant relationship between the Performance Audit and the planning of the District Municipality of Palca - Huancavelica, 2015. The intensity of the relationship found is r = 78.72%, so this relationship is direct or positive and significant. In addition, according to the respondents, it has been found that in the planning the good level prevails (50% of the cases).
– There is empirical and statistical evidence that there is a positive and significant relationship between the Performance Audit and the organization of the District Municipality of Palca - Huancavelica, 2015. The intensity of the relationship found is r = 94.73%, so this relationship It is direct or positive and significant. In addition, according to the respondents, it has been found that in the organization the level of regular prevails (67% of cases).
– It has been shown that there is a positive and significant relationship between the Performance Audit and the address of the District Municipality of Palca - Huancavelica, 2015. The intensity of the relationship found is r = 89.22%, so this relationship is direct or positive and significant. In addition, according to the respondents, it has been found that in the direction the regular level prevails (50% of the cases).
– It has been determined that there is a positive and significant relationship between the Performance Audit and the control of the District Municipality of Palca - Huancavelica, 2015. The intensity of the relationship found is r = 94.49%, so this relationship is direct or positive and significant. In addition, according to the respondents, it has been found that in the control the regular level prevails (61% of the cases).

Keywords: Performance Audit, Management, District Municipality of Palca.

INTRODUCCIÓN

SEÑOR PRESIDENTE,

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:

El presente trabajo de investigación titulado **"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015"** con el cual aspiro obtener el título profesional de Contador Público.

El problema planteado es ¿Qué relación existe entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015?

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo Determinar la relación que existe entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.

Los objetivos específicos son: Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca; Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca; Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca; y Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca.

La hipótesis planteada es la siguiente: Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015.

En cuanto a la metodología, el tipo de investigación es aplicada, el nivel de investigación fue correlacional, los métodos de investigación son método científico, analítico, descriptivo, analítico, sintético. El diseño de investigación es el no experimental, transversal, correlacional. La población es 18 trabajadores de las diversas unidades administrativas de La Municipalidad Distrital de Palca (entre funcionarios y servidores). La

muestra censal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue la encuesta.

En cuanto a la estructura el presente informe consta de cuatro capítulos. El Capítulo I trata el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos y justificación. El Capítulo II abarca los antecedentes, marco teórico, hipótesis, definición de términos y operacionalización de las variables. El Capítulo III contiene la metodología utilizada en la presente investigación. El Capítulo IV trata sobre los resultados. Se incluye las conclusiones y sugerencia arribadas. Finalmente se anexa la matriz de consistencia, el instrumento de medición y la matriz de datos.

El investigador.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país, las municipalidades distritales son órganos de gobierno local que se rigen por presupuestos participativos anuales, como instrumentos de administración y gestión. Se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción para lo cual regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos.

La relación entre la Municipalidad y la sociedad nos permite analizar los diferentes elementos de su Gestión y su participación en el desarrollo socio-económico de tal manera que se identifique como contribuye a lograr los niveles de producción, ingresos y niveles de bienestar de la población que se propone alcanzar en su ámbito a nivel Distrital.

En la política nacional, poblacional y de desarrollo, el gobierno local debe hacer lo que corresponde, esto significa que debe tener una conciencia bien clara del descentralismo. , ya que el descentralismo es el verdadero eje del desarrollo del país y la Municipalidad debe ser parte del engranaje del desarrollo del país y ese espíritu debe ser visto y comenzar por plantear políticas de descentralización interna, o de dotar de autonomía funcional a todos los colaboradores de la Institución.

Cuando los gobiernos locales tengan esa política de descentralizar la toma de decisiones, y desterrar la burocracia que no hace más que centralizar la toma de decisiones con la cual se genera la ineficiencia en el desempeño de las funciones

de la Municipalidad se estará hablando de una Gestión municipal eficiente con el objetivo de brindar un mejor servicio a la comunidad.

A los alcaldes, se les ha dado la facultad de planificar el desarrollo distrital o provincial de planificar y ejecutar, se les facilita usar los recursos sectoriales y los profesionales de los sectores, pero ¿cuantos Municipios del Perú, están aplicando estas nuevas tendencias administrativas?, ¿cuantos municipios han usado la planificación en parte de su diseño para el plan de desarrollo distrital o provincial?

La deficiencia en el desempeño de sus funciones de los colaboradores de la municipalidad, es parte del problema nacional de la Gestión pública a nivel nacional. Para una cada vez mayor eficiencia de la gestión municipal es necesario consolidar y ampliar la autonomía del gobierno local, incrementando su base en una administración eficiente, condición indispensable de una real autonomía.

En cuanto a la realidad del ámbito de estudio del presente trabajo de investigación, tenemos a la Municipalidad Distrital de Palca, dentro de su contexto socio-económico, está ligado a su servicio eficiente y eficaz que debe brindar a los ciudadanos.

La situación de la Municipalidad Distrital de Palca. No es ajena a los servicios ineficientes del sector público a nivel Distrital, Provincial y Nacional, caracterizadas por un alto porcentaje de colaboradores que no cumplen con las funciones establecidas para su cargo y ello genera el proceso lento de las diferentes gestiones que realiza la Municipalidad, hay diferentes factores que conllevan a la mala gestión de la municipalidad como: no cumplen con el perfil y la especialidad para desempeñarse en las diferentes áreas, falta de un adecuado clima organizacional y la poca libertad que tienen para tomar decisiones y solucionar problemas, Ocupación de cargos por afinidad, etc.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Palca Huancavelica periodo 2015, la auditoría de desempeño surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles: Jerárquicos, objetivos, políticas, planes,

estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, entre otros.

A través de la auditoria de Desempeño se podrán conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La gerencia necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y cómo se están utilizando los recursos en todas las unidades de la Municipalidad. Por esto, se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente sobre la situación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica.

El motivo de la tesis planteada obedece a que la Municipalidad Distrital de Palca aplica esporádicamente programas de auditoría de Desempeño a las diferentes operaciones o transacciones que realiza (administrativos, gerenciales y operativos), en sus diferentes unidades jerarquicas, lo que ocasiona serios problemas y distorsiones generando una mala Gestión en la municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL

¿Qué relación existe entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015?

1.2.2. FORMULACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Qué relación existe entre la auditoría de desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015?
- ¿Qué relación existe entre la auditoría de desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015?
- ¿Qué relación existe entre la auditoría de desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015?

- ¿Qué relación existe entre la auditoría de desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.
- Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.
- Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.
- Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La realización del presente estudio sobre la auditoría de desempeño y la gestión en la Municipalidad Distrital de Palca, se justifica en razón de que busca la relación entre las dos variables. Siendo así los resultados buscan servir de referencia a los servidores y funcionarios de la

Municipalidad Distrital de Palca para la toma de decisiones referente a la solicitud o programación de auditorías de desempeño orientado a mejorar la gestión municipal.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Los métodos, procedimientos, Técnicas e instrumentos empleados en la presente investigación, son sometidas a pruebas de validez y confiabilidad, por lo que podrán ser utilizadas como referencia en otros trabajos de investigación de manera eficiente.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Este estudio una vez concluido, podrá ser incorporado al conocimiento científico de tal manera que sirvan como antecedentes teóricos en posteriores investigaciones, así mismo podrá permitir conocer, el rol que cumple la auditoría de desempeño y su relación con la gestión municipal.

1.4.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Siendo conocedores que la población de Palca es considerada una zona de pobreza, pues la gestión municipal (ejecución presupuestaria con eficiencia y eficacia), depende mucho de la correcta articulación de todas sus áreas laborales, trayendo consigo crecimiento económico en el Distrito de Palca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

En esta parte se presenta algunas investigaciones que tienen relación con el trabajo de investigación; entre otros tenemos:

A NIVEL INTERNACIONAL

MIJARES (2015) en su trabajo denominado **"La auditoría de desempeño como herramienta de la buena gestión pública**" concluye a:

- "Pues bien, esta experiencia que acabo de narrar, da luces sobre la importancia y enfoque de las auditorías de desempeño, que van más allá de los números programados contra realizados y del cumplimiento de normas.
- Como comentario final a este ejemplo del programa, contrario a lo que muchos de ustedes estarán pensando, que el programa fue un fracaso, déjenme decirles que no del todo. Al final, se determinó que si bien los créditos entregados no ayudaron a incrementar las unidades económicas tecnificadas, objetivo del programa, sí ayudaron a que los beneficiarios incrementaran su rendimiento agrícola, es decir, que los productores que recibieron el incentivo, a pesar de no haber invertido en la adquisición de maquinaria y equipo, sí lograron obtener mayores ingresos por las inversiones en la mecanización y en la infraestructura de sus unidades.

- Realmente, lo que pasó es que se identificó un problema público, se formuló una alternativa de solución, se adoptó una decisión y se implementó, pero en este paso, que es la instrumentación del programa, se tuvieron deficiencias que desviaron el propósito de los recursos a un fin diferente al planteado, por tanto, el problema inicial no se solucionó.
- Finalmente -con esto concluyo-, el valor de la auditoría de desempeño, como herramienta de una buena gestión pública, radica en que ayuda a identificar las posibles desviaciones de las políticas y/o programas, y a corregirlas o, en su caso, a eliminar aquellas actuaciones gubernamentales que no tienen sentido."

CHAPARRO, Gladys (1998) en su tesis: **"Auditoria tributaria para la empresa de servicios de Inspección C.A.";** sostiene, desde nuestra perspectiva:

- "Se planteó que en toda organización es necesario hacer un estudio de control interno, para verificar el logro de las metas y objetivos establecidos por ella. El objetivo fundamental de este trabajo fue estudiar el control interno tributario de la empresa servicios de inspección CA., para alcanzar el mismo se realizó un estudio de las obligaciones fundamental de este trabajo fue estudiar el control interno tributario de la empresa, para alcanzar el mismo se realizó un estudio de las obligaciones legales que la empresa debió cumplir durante el año 1996, tomando como base antecedentes, teorías de auditoria, control interno y de las distintas leyes, reglamentos, ordenanzas, decretos, resoluciones, etc., aplicables a la empresa objeto de estudio".

Conclusiones.

- La investigación llevada a cabo fue de tipo exploratorio descriptivo debido a que se realizó una investigación sobre la situación y esta se fundamentó a través de la exploración. El resultado de este estudio proporcionó Información para Mejorar los controles Internos tributarios y fortalecer al departamento de Auditoria Interna en la revisión de los controles internos establecidos por la empresa con el fin de lograr un adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias."

MORON Adreana (1998). **"Evaluación del control interno de los inventarios en Supermercados".** Concluye que:

- "La evaluación eficiente del sistema de control interno relacionado con los inventarios de un supermercado proponiendo una estrategia de evaluación y seguimiento de los controles internos de la empresa, que permitan la definición de las áreas críticas, lo cual permitió a la gerencia analizar el desempeño de las operaciones relacionadas con tan importante componente de sus estados financieros"

Conclusiones

- Como la existencia de un sistema de control interno débil relacionado con los inventarios afecta el buen funcionamiento de las operaciones de las empresas de este tipo, haciendo que los resultados esperados en el año no sean los adecuados y se tomen decisiones sobre situaciones que presentan errores o problemas por una deficiente información.
- La participación de la gerencia en la implementación de nuevos controles internos y en el seguimiento de los ya existentes es de vital importancia para la mejora de sus operaciones.
- El empleo de nuevas estrategias para el manejo, control y almacenamiento de las mercancías para la venta contribuirán a fortalecer un buen sistema de control interno.

BRACHO Rossana (2000). **"Evaluación de una Auditoria Operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar caso: Fin de Siglo"**. Concluye que:

- El propósito se centró en la evaluación de la auditoria operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar (Empresa Fin de Siglo). El tipo de estudio fue aplicada, descriptiva y transversal, clasificando el diseño de la investigación como no experimental. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento la entrevista estructurada con preguntas abiertas, la cual fue validada a través del juicio de cinco (5) expertos en el área. La información obtenida fue analizada mediante cuadros sinópticos, además se realizó un análisis del contenido confrontando el marco teórico, los conocimientos del investigador con las respuestas obtenidas de los entrevistados. Como resultado se evidencio una serie de debilidades que están afectando los procesos que se desarrollan en el departamento de crédito y cobranzas, evitando la efectividad de los mismos. Así mismo se acotaron una serie de recomendaciones que deben aplicarse para mejorar el desarrollo de los procesos.

A NIVEL NACIONAL

SEBASTIAN en su tesis **"La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del Sector Interior", concluye a lo siguiente:**

- "Se establece que en la investigación realizada, el sector interior cuenta con dos unidades ejecutoras que atienden a todas las necesidades de la Policía Nacional; siendo la primera la unidad ejecutora Nro. 001 encargada de la Oficina General de Administración quien atiende todos los procesos de licitación por mayor cuantía y la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú atiende las necesidades de menor cuantía, hecho que colisiona la calendarización de las necesidades y requerimiento de las unidades PNP usuarias.
- En relación a la aplicación de la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisiciones para el sector interior, la Dirección de Logística de la PNP actualmente no aplica esta herramienta moderna de Gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia
- Dentro de la investigación practicada se pudo recoger como información, que la aplicación de la Auditoría de Gestión como herramienta moderna dentro de la administración no es tomada en consideración en sector interior específicamente en la Dirección de Logística, por lo que muchas veces los procesos de adquisiciones resultan mal aplicados, teniendo resultados desfavorables para las unidades usuarias; de la aplicación del trabajo de campo se ha recogido los datos obtenidos y sometidos a prueba permitió establecer que la Auditoría de Gestión y su aplicación sobre los recursos del Estado permite un control eficiente en el proceso de adquisición y uso de los mismos.
- En el trabajo de campo realizado a la Dirección de Logística de la PNP mediante la encuesta practicada al personal que trabaja en las áreas de abastecimientos, adquisiciones, estudio de mercado y contrataciones se obtuvo como información que de

los datos obtenidos permitieron constatar que la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del Estado aporta el mejoramiento de los niveles de control de los procesos de adquisiciones en el sector interior.

- La participación de la Auditoría de Gestión en los procesos de adquisiciones para el sector interior va a permitir tener un mejor control en las contrataciones, en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales, tal como lo evidencia la encuesta que arroja los datos obtenidos, que permitieron verificar el sistema de Auditoría de Gestión, programación y control permite una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras; pudiéndose determinar que el trabajo de campo ha establecido que la Auditoría de Gestión en los recursos del estado optimiza los procesos de adquisiciones en el sector interior."

QUISPE en su tesis **"Enfoque moderno de la auditoría de desempeño que contribuye en la adecuada ejecución del presupuesto público del Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado - PRIDER, Ayacucho, 2015",** arriba a las siguientes conclusiones:

- "Según el cuadro y gráfico 1 el 70% de los encuestados cree que la auditoría de desempeño contribuye al logro de objetivos y metas del Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado, por cuanto es un nuevo enfoque que evalúa el rendimiento de actividades en la gestión pública.
- Según el cuadro y gráfico 2 el 53% de los encuestados menciona que la planificación del Presupuesto Público es deficiente, quiere decir que el PRIDER no planifica con eficiencia el Presupuesto Público para el logro de objetivos y metas de las actividades de proyectos de inversión, dado que hay sobrecargo de funciones (carga laboral), reducción de personal estos problemas impide una adecuada planificación del Presupuesto Público en el PRIDER.
- Según el cuadro y gráfico 3, el 40% de los encuestados menciona que las causas del uso indebido de fondos públicos se dan por desconocimiento de funciones, el 30% menciona que otra de las causas es por negligencias de los funcionarios públicos, el 23% se dan por orden superior y el 7% menciona que las causas del uso indebido de fondos públicos se dan por falta de compromiso de los funcionarios públicos, por tanto

las causas del uso indebido de fondos públicos se dan por desconocimiento, negligencias, orden superior y falta de compromiso de funcionarios públicos.

- Según el cuadro y gráfico 4, en 70% de los encuestados manifiesta que se ejecutó el Presupuesto Público durante el ejercicio presupuestal 2015, de manera regular en el Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado, dado que hay deficiente desempeño en la organización y coordinación de la Gestión Administrativa de las funciones que le compete a cada área administrativa en el cumplimiento de responsabilidades de acuerdo al Plan Operativo del PRIDER.
- Según cuadro y gráfico 7, el 64% de los encuestados menciona que las recomendaciones y el seguimiento a la implementación de recomendaciones de la auditoría de desempeño contribuye en la mejora de la eficiente gestión del Presupuesto Público del PRIDER.

LÁZARO ALCÁNTARA, Edgar (2010). **"Gestión eficiente de una Micro y Pequeña empresa: como superar el segundo año y sostenerse en el tiempo"**. Tesis presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el grado académico de magister en: Derecho de la empresa, especialista en banca y finanzas.

"El autor en la presente investigación aborda un tema importante para el desarrollo del micro y pequeña empresa en el Perú: Gestión eficiente de una Micro y Pequeña empresa: como superar el segundo año y sostenerse en el tiempo. En este sentido, describen los problemas y restricciones que afrontan las MYPEs, señalando las limitaciones del contexto que conlleva a la informalidad: Los altos costos de transacción, la obtención del capital de trabajo, las relaciones laborales ineficientes, la baja productividad, limitadas capacidades gerenciales: no desarrollan y ejecutan una gestión estratégica a pesar que pueden desarrollar estrategias específicas para hacer viable una evolución productiva en el tiempo. Es decir poca importancia a la especialización e información y falta de decisión para el desarrollo de articulaciones empresariales, la escasa capacidad operativa y la poca responsabilidad social, la baja competitividad lo cual genera poca rentabilidad".

Conclusión

- "En consecuencia, el autor detalla los pasos a seguir para lograr una gestión eficiente de las MYPEs, desarrollando mecanismos necesarios para la formalidad y la adecuación reglamentaria; explicando de manera precisa los aspectos societarios, tributarios, laborales y la importancia de proteger la propiedad intelectual y los derechos de autor de los emprendedores.
- Asimismo, sustenta la importancia de implementar una dirección estratégica, mostrando la relevancia de fijar desde un principio la visión y misión de la empresa, identificando los aspectos del entorno externo e interno que afectan a la misma.
- El empresario desde un inicio tiene la convicción de constituir una sólida empresa, para ello tiene que describir, ejecutar y controlar los mecanismos necesarios para la consecución de tal objetivo.
- Por lo tanto, el emprendedor obligatoriamente tiene que estar enmarcado dentro de la formalidad, implementando una gestión estratégica, rodeada de talentos y valores. Las MYPEs tienen que implementar y ejecutar estrategias y actividades que permitan mejorar su desempeño interno y externo, para ello tienen que aprovechar las ventajas de ser una MYPE, enfocarse en una gestión estratégica, realizar alianzas estratégicas con empresas de su mismo rubro y emprender acciones para obtener un financiamiento acorde a sus necesidades y proyecciones."

SANDOVAL ALIAGA, Carlos (2008). **"La auditoría integral herramienta para gestionar eficientemente las empresas eléctricas"**. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villareal, para optar el grado académico de Doctor en contabilidad.

"El autor resalta en la Tesis, la transcendencia de aplicar la auditoría integral como forma de ejercer un adecuado control de las actividades y facilitar por tanto la gestión táctica y estratégica de dichas empresas, en el marco de la globalización y competitividad empresarial.

El Tesista explica que la auditoría integral es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad con la finalidad de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los

comportamientos generalizados".

Luego agrega, la Auditoría Integral implica la ejecución de un trabajo con el enfoque, por analogía de las revisiones financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión, sistema y medio ambiente con los siguientes objetivos:

- Determinar, si los Estados Financieros se presentan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Determinar, si el ente ha cumplido, en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.
- Evaluar la estructura del control interno del ente con el alcance necesario para dictaminar sobre el mismo.
- Evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por el ente y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles.
- Evaluar los mecanismos, operaciones, procedimientos, derechos a usuarios, responsabilidad, facultades y aplicaciones específicas de control relacionadas con operaciones en computadora.
- Evaluar el impacto medioambiental producido de manera directa o indirecta por empresas que presentan un perfil ambiental diferente, condicionado por los riesgos aparentes asociados con sus procesos y productos; la edad, historia y estado de una planta, el marco jurídico en el cual opera.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. DEFINICIONES DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO

La Auditoria de desempeño viene hacer el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad ya sea pública o privada, para fundamentalmente determinar y evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respectos de los objetivos, políticas, planes, etc. Con el fin lograr los objetivos pre establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el propósito de

sugerir las recomendaciones que mejora paulatinamente la gestión de la entidad en el futuro.

Para la Contraloria (2013)

"Examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano". (Contraloria, 2013, p. 6).

Para Castin (2004)

"La Auditoría es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal calificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; el requisito fundamental es la independencia". (Castin, 2004, p.56).

Según Cano (2007)

"La Auditoría de Desempeño es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro". (Cano, 2007, p.81).

Para MAS J. y RAMIÓ C.

Comento que: "Es una función de dirección cuyas finalidades son analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión" (Mas J y Ramió C/ 1997).

Para Zino

"La Auditoria Desempeño es la evaluación exhaustiva y constructiva de la organización, objetivos, planes, medios de operación, información disponible y utilización de los recursos humanos y físicos de una empresa o sector de la misma" (Zino, 2004, p.123).

Según SLOSSE C.

Comenta que: "Consiste en la realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos, En pocas palabras la Auditoría de Desempeño es el proceso que tiende a medir el rendimiento real con relación a un rendimiento esperado. Tendera a formular recomendaciones para manejar el rendimiento real y alcanzar el éxito deseado" (Slosse C et al. 2003).

Según Álvarez

"La Auditoría de Desempeño es el examen profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa, proyecto o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos y el control gerencial, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar las responsabilidad ante el público." (Álvarez, 2005, p.106).

2.2.2. FASES DE LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO

Para una mejor comprensión de la auditoría de desempeño que se practica en los órganos internos, y la Contraloría, integrantes del Sistema Nacional de Control en mérito al Manual de Auditoría aprobado por la Contraloría General, establece los derechos y obligaciones del auditado durante las

tres fases clásicas por las que discurre una auditoría de gestión que son los siguientes:

a. Etapa de Planificación

Comprende la determinación de los objetivos y la definición del alcance; el tiempo que se requiere, así como la identificación de las áreas más importantes y los problemas más potenciales, a fin de aplicar los criterios, procedimientos y recursos que se consideren necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la Municipalidad.

El planeamiento debe garantizar que el resultado de la auditoría cumpla sus expectativas y tenga efectos productivos.

La fase de planeamiento de auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global para entender la entidad y las actividades que lleva a cabo y la conducción del examen, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría a aplicar, de modo de permitir al equipo identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales de la entidad. La naturaleza y alcance del planeamiento pueden variar de acuerdo al tamaño en la entidad, el volumen de sus operaciones y la experiencia del equipo en relación a la entidad.

b. Etapa de Ejecución

La Fase de Ejecución está centrada básicamente a la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente sobre los asuntos más importantes aprobados en el Plan de Auditoría, especialmente al desarrollo de los hallazgos que incluye la recopilación de información específica sobre actividades u operaciones que han sido analizadas y evaluadas generando conclusiones y observaciones sobre deficiencias

o desviaciones detectadas las mismas que deberán estar acompañadas de recomendaciones.

Durante esta fase la entidad bajo examen recibirá las comunicaciones escritas mediante las cuales la comisión auditora trasmite los Hallazgos de Auditoría a las personas comprendidas en los mismos para que, en el plazo fijado presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados para su evaluación.

c. Etapa del Informe

Es el producto final del Trabajo de Auditoría en el cual se presenta las observaciones, las conclusiones y las recomendaciones, contiene en forma clara y concisa las debilidades más importantes que han sido detectadas mediante las evidencias obtenidas.

La Auditoría de Desempeño puede ser efectuada por organismos superiores de control, auditores internos de entidades públicas y firmas privadas de contadores públicos contratadas, el término "Auditoría de Desempeño" es sinónimo de los términos Auditoría "Gerencial", "Administrativa", "de Rendimiento", "de Programas", "de Eficiencia", " de Gestión" y otros afines. Se considera que el término "Auditoría de Desempeño" es el más descriptivo y debe ser empleado uniformemente por los auditores profesionales para evitar confundir a quienes no están especializados en este campo con una diversidad de términos similares.

2.2.3. DIMENSIONES DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

Las dimensiones de desempeño son los aspectos que, analizados de manera individual o conjunta, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público. Estas dimensiones se describen a continuación.

2.2.3.1. EFICACIA

Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.

Según, **YUCRA**, Auditoria Operativa y Administrativa, (2012) Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

Para **(estado)** es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. La eficacia se determina comparando lo

realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como 7 también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

2.2.3.2. EFICIENCIA

Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.

Según **Yucra,** Auditoria Operativa y Administrativa, (2012) Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas;
- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- Que las normas de trabajo sean correctas;
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas;

- Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

Para (**Estado.)** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la

misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

2.2.3.3. ECONOMÍA

Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.

Según **Yucra**, Auditoria Operativa y Administrativa, 82012) Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- Los recursos idóneos;
- En la cantidad y calidad correctas;
- En el momento previsto;
- En el lugar indicado; y
- Al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecte a los activos fijos tangibles, los inventarios, los Recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- Ahorran esto recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias condiciones de almacenaje y de trabajo;

- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Para (**Estado**) es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

2.2.3.4. CALIDAD

Es el grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas, precisión y continuidad en la entrega de los bienes o servicios o satisfacción de usuarios.

Para **Estado, Manual de Auditoria de Gestion,** es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de

manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales

2.2.4. CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La Auditoría de Desempeño tiene las siguientes características:

a. CONSTRUCTIVA

Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública, más que a sancionar los resultados de la gestión.

b. INTERDISCIPLINARIA

Su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de herramientas y métodos que se eligen en función de la naturaleza del problema a analizar.

c. ORIENTADA AL CIUDADANO

Contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades de la población con criterio inclusivo.

d. PARTICIPATIVA

La auditoría incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar), lo cual facilita su apropiación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de

sus resultados), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.

e. TRANSVERSAL

Se realiza un análisis integral de la producción y la entrega de los bienes o servicios, en donde pueden intervenir diversas entidades públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno.

2.2.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La Auditoría de Desempeño tiene los siguientes objetivos:

- Identificar los factores que afectan el logro de los objetivos en la producción y entrega del bien o servicio público.
- Establecer si el seguimiento (monitoreo), supervisión y evaluación del proceso de producción y entrega del bien o servicio público que realizan las entidades públicas, son adecuados, principalmente, si proveen información necesaria y suficiente y si esta es utilizada en la toma de decisiones.
- Establecer si la ejecución del proceso de producción y entrega del bien o servicio público se realiza de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

2.2.6. CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Con el propósito de contribuir a la mejora continua de la Auditoría de Desempeño, se realiza el control y el aseguramiento de la calidad, de acuerdo a lo establecido en las **Normas Generales de Control Gubernamental.**

El control de la calidad se refiere a la revisión de los procesos y productos de la Auditoría de Desempeño, durante todo su ciclo, para determinar su grado de cumplimiento con los estándares definidos en esta Directiva, el

manual de Auditoría de Desempeño y la normativa complementaria. El control de la calidad es responsabilidad de la comisión auditora y de la unidad orgánica a cargo de la Auditoría de Desempeño, como parte inherente de su gestión.

El aseguramiento de la calidad se refiere a la verificación de los procesos y productos de la Auditoría de Desempeño para concluir si fueron sujetos a control de calidad durante todo el ciclo y si cumplen con los estándares definidos. Se realiza de manera selectiva por personas o unidades orgánicas distintas a las que realizan la Auditoría de Desempeño.

A continuación, se describen el servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados: el planeamiento y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

A. PLANEAMIENTO

El planeamiento es el proceso a través del cual se identifica la materia a examinar, a partir de la priorización de temas de interés, mediante la aplicación de criterios establecidos por la Contraloría. La identificación y la priorización de la materia a examinar llevan a determinar el problema asociado de la auditoría. Como producto de este proceso se elabora la carpeta de servicio, la cual constituye el insumo para el inicio del servicio de la Auditoría de Desempeño.

Para su desarrollo se realizan las siguientes actividades:

a. Seleccionar el tema de interés

El tema de interés es una situación o necesidad que afecta a una población determinada, la cual justifica una intervención pública a través de la entrega de bienes o servicios (productos) con el objetivo de lograr un resultado que genere un cambio positivo en dicha situación o necesidad. Los temas de interés corresponden a

un resultado esperado que está vinculado a un objetivo de política nacional.

Para seleccionar el tema de interés, se aplican los siguientes criterios:

- Relevancia de la intervención pública;
- Importancia presupuestal de la intervención pública; y
- Logro de los objetivos de la intervención pública.

b. Seleccionar la materia a examinar

La materia a examinar es un bien o servicio (producto) entregado a una población beneficiaria mediante una intervención pública, a fin de lograr un resultado esperado.

Para seleccionar la materia a examinar, se aplican los siguientes criterios:

- Sustento adecuado de la relación causal entre los productos y el resultado esperado de la intervención;
- Importancia presupuestal del producto; y
- Logro de los objetivos del producto.

c. Identificar el problema asociado a la materia a examinar

Un problema asociado a la materia a examinar es una desviación en el desempeño de la producción y entrega del bien o servicio público, con respecto a las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad.

Se identifica el problema asociado mediante la evaluación de indicadores de desempeño. Luego, se desarrolla una descripción preliminar del mismo en base a información cuantitativa y

cualitativa. Finalmente, se plantean hipótesis iniciales sobre sus causas, vinculadas con alguna dimensión de desempeño.

d. Elaborar la carpeta de servicio

La carpeta de servicio contiene la información relevante para el desarrollo del servicio de auditoría. Describe el tema de interés, la materia a examinar, el problema asociado, su organización (gestores y actores involucrados, con sus roles o funciones), el proceso de producción y entrega del bien o servicio público, los procesos de soporte que correspondan y cómo contribuye la auditoría en el conocimiento del problema asociado y sus posibles soluciones, entre otros.

B. ETAPAS DEL SERVICIO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

El servicio de la Auditoría de Desempeño comprende las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe.

a. Planificación

La planificación del servicio de la Auditoría de Desempeño establece la estrategia general para conducir la Auditoría de Desempeño. En esta etapa se elabora el plan de auditoría que contiene la matriz de planificación y el programa de auditoría.

Para ello, se realizan las siguientes actividades:

i. Comprender la materia a examinar y su problema asociado

Se revisa la carpeta de servicio, se actualiza la información ahí contenida y se profundiza su comprensión sobre la materia a examinar y el problema asociado.

ii. Analizar las relaciones causales del problema asociado

Se identifican y se clasifican posibles causas del problema asociado, seleccionando las de mayor relevancia. Luego, se identifican las causas directas e indirectas, sustentando la existencia de relaciones causales entre las mismas.

iii. Identificar el problema de auditoría a examinar y sus causas.

El problema de auditoría es una situación que afecta la eficacia, la eficiencia, la economía o la calidad en la producción y la entrega de la materia a examinar.

El problema de auditoría y sus causas se identifican a partir del análisis de relaciones causales, considerando los siguientes factores: lo que es factible de auditar (según la información disponible, los métodos y las capacidades de la comisión auditora), la relevancia de las causas (excluyendo causas externas, fuera del control del gestor) y la contribución potencial de una auditoría que examine dicho problema y causas.

iv. Formular las preguntas y los objetivos de auditoría

La pregunta general y las preguntas específicas de la Auditoría de Desempeño se formulan en el marco de una dimensión de desempeño, a partir de la identificación del problema de auditoría y sus posibles causas. De estas preguntas se derivan el objetivo general y los objetivos específicos, respectivamente.

v. Establecer los criterios

Los criterios son los estándares bajo los cuales se evalúa la evidencia y se interpretan los resultados. Permiten un análisis consistente de las preguntas de auditoría. Definen el desempeño

esperado, a partir de información científica, normas, mejores prácticas (benchmarking), juicio de expertos, entre otros.

vi. Definir el alcance de la auditoría

El alcance define el límite de la auditoría, a partir de las preguntas de auditoría, las entidades públicas involucradas en la producción y la entrega del bien o servicio, el ámbito geográfico al cual se orientan los resultados y el periodo que abarca.

vii. Establecer la metodología

La metodología refleja la estrategia de análisis para responder las preguntas de auditoría. Asegura la coherencia entre las preguntas de auditoría, los criterios, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos y los métodos de análisis. Para cada pregunta de auditoría, se define el uso de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos (que combinan los anteriores).

viii. Elaborar la matriz de planificación

La matriz de planificación es un resumen de la metodología de la auditoría. Contiene los enunciados del problema de auditoría, las preguntas de auditoría, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos, los métodos de análisis y las limitaciones del diseño.

ix. Elaborar el programa de auditoría

El programa de auditoría contiene los procedimientos, plazos necesarios y personal responsable para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

x. Elaborar y aprobar el plan de auditoría

Realizadas las actividades anteriores, la comisión auditora elabora el plan de auditoría. Este contiene una descripción de la materia a examinar y el problema de auditoría. Asimismo, presenta las preguntas de auditoría, los objetivos, los criterios y el alcance de la misma. Detalla la metodología a seguir (incluyendo la matriz de planificación como un anexo) y la organización de la auditoría (recursos humanos, financieros y tiempos asignados para la ejecución).

El plan de auditoría es refrendado por el gerente o jefe de la unidad orgánica a cargo de la ejecución de la auditoría, para su aprobación por las instancias competentes.

b. Ejecución

La ejecución se inicia con la acreditación de la comisión auditora. Durante esta etapa se aplica el plan de auditoría, a fin de obtener las evidencias que sustenten los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Con esta información, se elabora la matriz de resultados, con base a la cual se obtienen los resultados de la auditoría.

Se realizan las siguientes actividades:

Organizar el manejo de las evidencias

Se identifican y se registran las fuentes de los datos usados en la Auditoría de Desempeño, de manera ordenada y progresiva. Asimismo, se identifican las necesidades de información de la auditoría, las cuales orientan el recojo, el registro y el procesamiento de los datos, a fin de responder a las preguntas de auditoría.

Recoger los datos

Se elaboran y se aplican los instrumentos para el recojo de los datos, los cuales satisfacen las necesidades de información de la auditoría. El tipo y naturaleza de los instrumentos depende de las herramientas definidas en el plan de auditoría, tales como revisión de documentos, entrevistas, talleres participativos, encuestas, entre otras.

Registrar y procesar los datos

Se identifican, se ordenan y se clasifican los datos, vinculándolos con las preguntas de auditoría. Luego, se elaboran documentos que reflejan un primer análisis de los datos y son insumos principales para la definición de los resultados de auditoría.

Analizar la información

Para cada pregunta, se desarrollan los resultados de auditoría que comprenden los siguientes elementos: situación encontrada (descripción de un subproceso de producción y entrega de bien o servicio o proceso de soporte relevante), criterio (estándar para definir el desempeño esperado), brecha (comparación entre la situación encontrada y el criterio), causas (explicaciones de la brecha) y efectos (consecuencias o efectos posibles de la brecha).

Elaborar la matriz de resultados

La matriz contiene el resumen de los resultados con sus elementos, las fuentes de datos, los métodos de análisis empleados y las recomendaciones de la comisión auditora.

De acuerdo a la metodología definida para la auditoría, en la matriz de resultados, se señala adecuadamente qué resultados

aplican para todo el ámbito geográfico de la auditoría y cuáles aplican para casos específicos.

Comunicar los resultados y evaluar los comentarios de los gestores

La comisión auditora convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados de la auditoría, con el propósito de obtener sus comentarios e identificar áreas de mejora.

Asimismo, remite el documento en el cual se desarrollan los resultados, para que los gestores puedan enviar sus comentarios de manera formal, en un plazo máximo de siete (07) días hábiles contados a partir de la fecha de su recepción. De corresponder, dicho plazo se amplía en tres (03) días hábiles por el término de la distancia.

La comisión evalúa los comentarios y de haber recibido nueva información, considera su inclusión en el citado documento. De existir divergencias entre los comentarios remitidos y los resultados o las recomendaciones de la comisión auditora, dichos comentarios son incorporados en el documento.

Elaborar el documento que contiene los resultados de la auditoría

Se revisa el documento presentado a los gestores, a fin de incluir los resultados definitivos.

c. Elaboración del Informe

En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

Elaborar el informe de auditoría

El informe de auditoría es el documento técnico que contiene los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría.

El informe debe ser convincente; las conclusiones y las recomendaciones deben deducirse lógica y analíticamente de los hechos o argumentos expuestos.

Aprobar y remitir el informe de auditoría

El informe se aprueba por los niveles gerenciales correspondientes. Luego de su aprobación, se remite a los gestores.

Además, se elabora un resumen ejecutivo que describe brevemente los principales resultados y recomendaciones de la auditoría.

Cierre del Servicio de Auditoría de Desempeño

Una vez remitido el informe a los gestores, este es registrado en el sistema informático establecido por La Contraloría. La documentación del servicio de Auditoría de Desempeño se remite a la unidad orgánica competente para su archivo, conservación y custodia.

d. Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones

La Contraloría realiza el seguimiento de la implementación de las acciones de mejora contenidas en el plan de acción, con respecto a las recomendaciones formuladas en el informe de auditoría.

El proceso de seguimiento a la implementación de las recomendaciones comprende las siguientes actividades:

Elaborar el plan de acción

El plan de acción es el documento elaborado por el gestor que contiene una o más acciones de mejora para cada recomendación determinada en el informe de auditoría, así como los medios de verificación, los plazos y las unidades orgánicas responsables de su implementación.

Las acciones de mejora, propuestas por el gestor en el referido plan, deben permitir superar las causas que explicaron los problemas de desempeño evidenciados en el informe, para lo cual La Contraloría orienta a los gestores en dicho proceso.

Luego de la recepción del informe, el gestor elabora el plan de acción en un plazo máximo de treinta (30) días hábiles, el cual después de su aprobación, se remite a La Contraloría, con lo cual se da inicio al seguimiento de su implementación, que no debe exceder los tres (3) años.

Difundir el informe y el plan de acción

Las actividades de difusión tienen por objetivo dar a conocer a la ciudadanía los resultados y las recomendaciones contenidos en el informe de auditoría y las acciones de mejora definidas en el plan de acción. Para ello, La Contraloría publica la citada información en su portal web.

Efectuar el seguimiento del plan de acción

El seguimiento del plan de acción es un proceso permanente que consiste en la verificación del grado de cumplimiento en la implementación de las acciones de mejora definidas en el plan de acción, el cual es de acceso público para facilitar el seguimiento de su cumplimiento.

Elaborar el reporte de cierre

Concluido el plazo de la implementación del plan de acción, se emite un reporte de cierre, en el cual se identifican los beneficios alcanzados con la implementación de las recomendaciones.

2.2.7. DEFINICIONES DE GESTIÓN

Como un concepto fundamental y básico de gestión sabemos que ella involucra dentro de su dinámica a la planificación, organización, dirección y control.

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad de hacerse cargo del proceso de gestión para la realización de los objetivos o proyectos en una organización.

La gestión también es conocida como el proceso de administrar, gerenciar o dirigir un conjunto de actividades para lograr un fin específico. La palabra "gestión" tiene dos significados: acción y efecto de gestionar, y acción y efecto de administrar. Así mismo su etimología proviene de gestus, palabra latina que significa actitud, gesto, movimiento del cuerpo pero, a su vez, gestus deriva de otra palabra latina que es gerere, que tiene varios significados: llevar adelante o llevar a cabo; cargar una cosa; librar una guerra o trabar combate; conducir una acción o un grupo, o ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario**. (Castin, 2004 p.87).**

La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa. La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos, cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general **(Chang, 2007 p.41).**

2.2.7.1 Clasificación de la gestión

a) Gestión administrativa

La Gestión Administrativa es la ciencia encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, entre otros) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

"La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno**" (Terry, 1974 p.176),** a diferencia de la definición de la Administración como "Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" **(Chiavenato, 2004 p.47).**

Para otros autores "La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad." (Castin, 2004 p.89).

b) Gestión estratégica

Para poder tener una buena viabilidad en el futuro las empresas se valen de técnicas, las cuales pertenecen a la gestión empresarial. En su definición tenemos: Un conjunto de técnicas aplicadas a la administración de una empresa, que busca a través de personas expertas mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de una entidad u organización asegurando así su viabilidad. Una buena gestión no busca solo hacer las cosas mejor, si no hacer lo correcto, para ello es necesario identificar los factores que influyan en el éxito o mejor resultado de la gestión. "La gestión el nuevo entorno empresarial se caracteriza, en primer lugar, por la globalización de la economía, lo cual agudiza las presiones sobre la competitividad provocando la necesidad de drásticos cambios en la orientación estratégica de las empresas" (Castin, 2004 p.91). Así mismo La gestión también es "La actividad, ejecución, realizar algo". Luego de haber planeado, organizado, dirigido y controlado

los recursos de la empresa debemos de darle una dirección adecuada y para ello necesitaremos de una Gestión Estratégica.

Por lo tanto, la gestión estratégica es un proceso que apunta a la eficacia, encargándose de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo cual implica que debe influir en el cumplimiento de los objetivos establecidos integrando la planificación estratégica, que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. También se dice que es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

La Gestión Estratégica también es definida como "Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo" (Kotler, 2000 p.91).

Un concepto más enciclopédico lo da la real academia de la lengua española y nos dice que la Estrategia es "El arte de dirigir las operaciones militares, arte para dirigir un asunto, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento." Agregando otra definición tenemos que es un "Conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tiene influencia en la eficiencia a largo plazo de una organización".

"Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permiten a la empresa y sus ejecutivos lograrlos" (Johnson, 2001 p.17).

- **La Gestión Estratégica en la empresa**

  El modelo de gestión estratégica que parte de una consideración general: la razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación.

La Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.

- **El análisis estratégico.** A este le corresponde comprender la posición estratégica de la organización con relación a la evolución de su entorno y a sus capacidades y expectativas internas.
- **La formulación de las estratégicas.** Esta parte de la gestión estratégica tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia.
- **La implementación de la estrategia.** El análisis y las decisiones forman parte de la formulación de la estrategia pero tienen poco valor para la organización sin la implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica. La implementación es una parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implementar la estrategia será necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

- La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.

  Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Gaj (2000 p.127.) ofrece una apreciación desde el punto de vista de varios estudiosos de renombre sobre el tema de la estrategia. Mintzberg (2001 p.72) define la estrategia como:

"una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación" A ello, Snynder y Gluck, añaden que la tarea estratégica es principalmente de planeación como forma de ver el todo antes de ver sus partes **(Weihrich, 2004 p.86).**

La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado. Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Todas estas formas de ver la estrategia son aquí separadas con el propósito de facilitar la comprensión de aspectos relevantes, sin embargo, se pueden mezclar proporcionando lo que pudiera llamarse una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de éxito, lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de conocimiento e inadecuación ambiental.

c) La Gestión Financiera

Se define “La Gestión financiera como parte integrante del sistema de información de un ente, es la técnica de procesamiento de datos que permite obtener información sobre la composición y evolución del patrimonio de dicho ente, los bienes de propiedad de terceros en poder del mismo y ciertas contingencias. Dicha información

debería ser de utilidad para facilitar las decisiones de los administradores (Flores, 2002 p.11).

"La parte financiera se ocupa de explicar y normar las tareas de descripción, principalmente cuantitativa, de la existencia y circulación de objetos, hechos y personas diversas de cada ente u organismo social y de la proyección de los mismos en vista al cumplimiento de metas organizacionales a través de sistemas basados en un conjunto de supuestos básicos y adecuados a cada situación" (Flores, 2002 p.12).

La gestión financiera es muy importante para todo tipo de organización, se ocupa de manejar el efectivo, es decir tener y mantener liquidez, con el fin de poder afrontar el pago de deudas con los proveedores. Debe tratar de conseguir recursos necesarios cuando son insuficientes. Si existe una buena gestión financiera, las empresas podrán pagar todas sus deudas pendientes actuales de los ingresos procedentes del dinero de su clientes, que sigan pudiendo pagar las deudas futuras cuando venzan, basándose en ingresos futuros procedentes de los clientes; tengan fondos líquidos disponibles en todo momento para las inversiones previstas en activo fijo (equipo, maquinaria, vehículos, etcétera), y tengan acceso a fondos excedentes para hacer frente a necesidades imprevistas o puedan acceder fácilmente a dichos fondos mediante préstamos (Flores, 2001 p.13).

Flores (2001 p.23), en su obra "Gestión Financiera", nos dice que "La gestión de Finanzas es una actividad del Gerente Financiero, que trata sobre la gestión de los recursos financieros (efectivo) a corto plazo. Es por ello que los objetivos de la gestión de tesorería son:

- Tener liquidez ociosa cero.
- Evitar costo de oportunidad por esa liquidez ociosa.
- Optimizar los gastos financieros.

- Calculo, medida, cobertura o gestión de los riesgos de tipo de interés y de tipo de cambio.
- Analizar y tomar decisiones pertinentes respecto a las diferencias habidas entre la tesorería prevista y la tesorería real.
- Elaborar un flujo de caja, con la finalidad de asegurar la liquidez de la empresa" **Flores (2001, p.33).**

Stanley B. Block. Geoffrey plantea sobre el autofinanciamiento de las empresas "es una fuente interna de recursos que está conformada por el conjunto de medios financieros generados por las operaciones, que la empresa puede retenerlos dentro de sí, para incorporarlos a su patrimonio neto", o para utilizarlos en la financiación del crecimiento de la misma; evidentemente tiene la significación de un mérito que le califica para acceder exitosamente al mercado de capitales en procura de recursos adicionales, sea en forma de patrimonio o en forma de deuda.

La financiación interna no siempre es suficiente para la cobertura de necesidades financieras, por cuya razón las empresas, suelen recurrir normalmente al mercado o a sus socios, para aumentar el capital o a sus acreedores para contraer endeudamiento. **(Stanley, 2001 p.61).**

Los autores Stanley B. Block, y Geofferey A. Hirt, señalan "En principio, el autofinanciamiento empresarial está compuesto por los montos procedentes de las ventas netas, que bajo diversos conceptos son retenidos dentro de las empresas por tiempo más o menos largo, y a los que en su conjunto se conoce como el ahorro de las empresas**" (Stanley, 2001 p.62).**

Los mismos autores añaden que "Según la doctrina financiera, el ahorro de las empresas está compuesto por las provisiones por el consumo de los bienes de capital, también conocidas como fondos para depreciación que consisten en asignaciones efectuadas por las empresas contra sus ingresos por ventas, en montos

equivalentes al valor del desgaste de los bienes de capital o activos fijos; por el valor de las reservas que la legislación peruana distingue como reserva legal y obligatoria y reserva facultativa o voluntaria, y por las utilidades no distribuidas constituidas por una parte de las utilidades después del impuesto a las utilidades y después de la reserva legal que los propietarios deciden retener en la empresa y no distribuirlas como utilidades" **(Stanley, 2001 p.69).**

d) Gestión Empresarial

Según Briam (2002). "La gestión empresarial es fuente creadora de información y de documentos, en cuanto a sus procesos de producción, de marketing, de finanzas, de logística, los cuales proporcionan información actual sobre la situación particular de cada gerencia y en general de la empresa, útil para hacer proyecciones y verificar la penetración de la empresa en el mercado". (**Perú Reporting E.I.R.C., 2000 p.53).**

Huapaya (2008), en relación a los Estados Financieros dice: si apreciamos cuidadosamente, la contabilidad, relaciona el pasado (información histórica) con el futuro de la empresa (estados financieros proyectados). En el caso de la contabilidad se cuenta con estados financieros mensual y anual que contienen información confiable, porque se han elaborado teniendo en cuenta conceptos, principios y normas de general aceptación **(Huapaya, 2008 p.9).**

Esta información nos permite elaborar los Estados Financieros proyectados, considerando como es natural las políticas y las metas fijadas para el próximo período. Estos estados (ejecutados y proyectados) contienen información de gran utilidad, que la gestión debe organizar, presentar y utilizar en la forma de:

- Análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros.
- Ratios financieros (liquidez, solvencia, solidez, endeudamiento, rotación), de varios ejercicios, para establecer tendencias o ciclos. Para un manejo adecuado

de estos ratios se debe haber establecido valores mínimo y máximo

- Ratios de rentabilidad, de varios ejercicios.
- Análisis del fondo de maniobra, para tomar decisiones sobre los componentes del activo corriente y pasivo corriente, a fin de reducir plazos y en consecuencia costos, que concierne al período de maduración, producción o caja.
- Obtener información sobre ratios de las empresas del sector.
- Apalancamiento financiero actual y las proyecciones del apalancamiento para contar con información sobre la ganancia por cada acción común, como producto de un nuevo endeudamiento considerado en el flujo de caja y el presupuesto.
- Análisis de la estructura de costos totales y unitarios, esta información debe tener un monitoreo constante, porque es fundamental que la producción, siga conservando y mejorando los niveles de calidad.
- El costo promedio ponderado de capital, que viene a ser el costo que significa para la gestión las fuentes de financiamiento interno y externo.

Análisis de las utilidades netas que van a recibir los accionistas comunes de la empresa, como un mecanismo de incrementar la inversión en la empresa. **(Huapaya, 2008 p.13)**

En relación al análisis Financiero Scott Besley y Eugene F. Brigham, opinan: "La relación entre una partida y otra expuesta en forma matemática se conoce como una razón, una razón adquiere significado cuando se le compara con un estándar, que son normas apropiadas o medios de comparación" **(Brigham, 2003 p.91).**

Por lo expuesto entendemos que, las razones estándar son promedios que muestran relaciones representativas existentes en

una industria en una fecha en particular o durante un período determinado, son consideradas a menudo como indicativas de una

"situación satisfactoria" de la industria, sin embargo, el término "situación representativa" la define mejor.

Según Mintzberg (2003 p.187), las razones estándar muestran a una compañía lo que deberían ser sus propias razones.

De acuerdo con la estructura financiera de una empresa, es decir, por la forma como ha captado sus recursos y cómo ha invertido estos recursos, es posible conocer algunas tendencias o generalizaciones que nos permitan analizarla

1. **Requisito de fondos**

   ¿Cuánto se requiere en el futuro y cuál es la naturaleza de estas necesidades?

   ¿Existe un componente estacional para estas necesidades? Los elementos analíticos usados para contestar a estas preguntas incluyen los Estados Financieros

2. **Análisis de la situación financiera y la rentabilidad de la empresa**

   Las herramientas utilizadas para evaluar la situación financiera y desarrollo de la empresa son las RAZONES FINANCIERAS

3. **El análisis del riesgo de negocios de la empresa**

   Son las incertidumbres en las cuales se ve comprometida la empresa

   Estos tres factores deben usarse en forma conjunta para determinar las necesidades financieras de la empresa, dinero tiempo y riesgo. En resumen, la mayor liquidez, la sólida condición financiera, la mayor rentabilidad y el mayor riesgo que se pueda asumir, serán determinantes para decidir un tipo de financiación **(Mintzberg, 2003 p.71).**

e) Gestión económica

Para Rosenberg (2000 p.17), la gestión "es referido a mayor eficiencia, como a reducción de costes o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales".

Por su parte Donnelly (2001 p.35), señala que la gestión "es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso" **(Donnelly, 2001 p.76).**

De otro lado, para Drucker"es conseguir objetivos y más concretamente conseguir metas que son objetivos que se han concretado en número, fecha y responsable de conseguirlos. Dichas metas, generalmente, se obtienen a través de otros y hay que responsabilizarse de lo que esos otros han hecho, y aquí conviene recordar los condicionantes y determinantes de la salud, así como la personalidad de los individuos y los diferente intereses de los cuatro grupos que modelan la empresa**."(Drucker, 2000 p.21).**

Entonces, la gestión y estrategias de las empresas dependen de las herramientas e instrumentos tecnológicos existentes en un momento dado, de igual forma que las estrategias dependen de los diversos tipos de armas e instrumentos tecnológicos vigentes. Ello nos lleva no sólo a meditar acerca del mejor uso que de los instrumentos tecnológicos pueden hacerse, sino además analizar la situación de determinada empresa en función de uso o no que haga de determinada tecnología.

Es así que la gestión está interrelacionada con las incidencias que pudieron generar en su base social y en su medio específico en consonancia con los fines estratégicos y el propósito cooperativo en la asociación. También la gestión de la administración trató de interpretar esos fines y propósito transformándolos en acción

organizacional a través de ciertos métodos, técnicas e instrumentos.

También según Miranda, desde hace algún tiempo ha hecho carrera en el lenguaje empresarial el término “paradigma” o “teoría empresarial” que indica: principios, normas, leyes que definen la realidad en un momento dado, en el pensar, en el actuar y desde luego en el organizar, administrar y dirigir, en situaciones cambiantes, (Ortiz, 2005 p.77).

f) Gestión Tributaria

En castellano "sistema" significa, elementalmente, "conjunto de principios o reglas sobre una materia enlazados entre sí". Aplicando este concepto al Derecho Tributario, diremos por sistema tributario el conjunto principios y reglas que rigen en un país. En relación con los tributos. Sistema tributario peruano será, entonces, el conjunto de principios y reglas dictados por el Estado para la creación y aplicación de los tributos en el Perú. Sostenemos que en él, no hay sistema tributario coherente ni permanente su estructura siempre ha variado en función de los presupuestarios y nunca en atención a los principios o que aconseja la más sana doctrina.

Es más, estos principios o reglas, si existen, nosotros no los conocemos. Los gobiernos de tumo han aplicado sus propios principios, caracterizados por avidez o voracidad fiscal sin mayor fundamento técnico ni científico; legislándose siempre en función del momento; para pasar el apuro deficitario del presupuesto; conjurar determinada crisis económica o financiera; es decir política criolla de "parches", dejándose sin atención el forado de la deuda interna y deuda externa, para que el gobierno que venga lo afronte y solucione.

Consideramos muy particularmente que todavía es oportuno iniciar un movimiento de reestructuración tributaria, para señalar los principios concretos que deben orientar a la política tributaria peruana, independientemente del gobierno de tumo que la ejecute,

porque el ingreso tributario es el más importante canal de recursos fiscales que tiene el país y no debe seguir manejándose en forma rudimentaria y poco técnica. (Villegas, 2001 p.71).

El Perú es un país subdesarrollado, con grave crisis de inflación con recesión, además de otros serios problemas financieros, monetarios, crediticios, etcétera En consecuencia, su política tributaria debe orientarse con sentido de reconstrucción de la economía y sobre la base de la confianza en la riqueza de nuestro suelo y el trabajo de todos los peruanos. Los fines de la política tributaria que debe reestructurarse en nuestro País serían, entre otros:

1. Reactivar y promocionar la actividad económica, en general;
2. Alentar la mayor producción y productividad, especialmente en el campo;
3. Promover la circulación de la riqueza, reactivando y estimulando el mercado interno, y mirando como última meta el mercado externo, que debe conquistarse con productos de exportación de óptima calidad;
4. Corregir desigualdades sociales acentuadas por la crisis de inflación con recesión; es decir, lo que economistas llaman, las "desigualdades en la distribución de la renta nacional", que no es otra cosa que la distancia entre los más ricos y los más pobres, y que se acentúa cada vez más en el Perú;
5. Financiar el programa de desarrollo económico y social, que no puede descuidarse, por más crisis que haya;
6. Crear conciencia tributaria a nivel nacional, para que todos los peruanos asuman conciencia de la obligación que tienen de pagar sus impuestos a fin de no retrasar nuestro desarrollo;

7. Divulgar las leyes tributarias, que deben ser simples y claras; para que todos las entiendan sin mayor problema;
8. Modernizar los métodos de control, fiscal-acción y recaudación, simplificándolos, para evitar que el ingreso que produce un tributo sea superado por el gasto que significa recaudarlo.

> La Gestión Tributaria mide el conjunto de acciones en el proceso de la gestión pública vinculado a los tributos, que aplican los gobiernos, en su política económica. Los tributos, son las prestaciones en dinero que el Estado, en su ejercicio de poder, exige con el objeto de tener recursos para el cumplimiento de sus fines. (Villegas, 2001 p.75).
>
> Además la Gestión tributaria puede incentivar el crecimiento a determinados sectores, por ejemplo, otorgando exoneraciones, incentivos. De este modo la gestión tributaria es un elemento importante porque va ayudar a crecer, mantener o decrecer la economía en la medida que los indicadores de gestión se hayan llevado en forma eficiente a través de estrategias (Recaudación, presentación de la Declaración Jurada, para detectar el cumplimiento de los contribuyentes. (Villegas, 2001 p.82).

El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.

La gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control. A continuación se abordan con mayor detenimiento estas funciones y su

relevancia en la optimización de los resultados organizacionales que es el propósito supremo de la gestión.

La gestión también es conocida como el proceso de administrar, gerenciar o dirigir un conjunto de actividades para lograr un fin específico. La palabra "gestión" tiene dos significados: acción y efecto de gestionar, y acción y efecto de administrar. Así mismo su etimología proviene de gestus, palabra latina que significa actitud, gesto, movimiento del cuerpo pero, a su vez, gestus deriva de otra palabra latina que es gerere, que tiene varios significados: llevar adelante o llevar a cabo; cargar una cosa; librar una guerra o trabar combate; conducir una acción o un grupo, o ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario. (**Castin, 2004 p.87**).

La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa. La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos, cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general **(Chang, 2007 p.41).**

2.2.8. LA PLANEACIÓN

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las

decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad. Antes de emitir una definición de la planeación, se analizarán algunas emitidas por los autores más reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización" (Ponce, 2010).

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale.

Para otro autor la "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados**"** (Terry, Principios de administración, 1995).

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" (Arena, 1992)

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" (Kazmier, 2003)

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" Burt K. Scanlan.

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" Joseph L. Massie.

PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN

Para el autor (Giraldo López, 2004) se refiere a que dentro del sistema de las funciones administrativas, la función de planeación tiene tres propósitos esenciales, que se derivan de la propia razón de existencia del sistema organizativo:

a. Minimizar el riesgo

La planeación protege a la organización, reduciendo significativamente la incertidumbre en torno a los negocios en que se desenvuelve la misma, y clarificando las posibles consecuencias de las posibles acciones administrativas. Es preciso destacar que este propósito se cumplirá en mayor medida, cuanto mayor sea la calidad de la información que sobre el propio sistema y el ámbito del negocio, se tome como referencia de partida para el proceso de planeación. En tal sentido, la organización deberá disponer de un sistema de inteligencia empresarial que le proporcione información abundante y fidedigna sobre los clientes, los competidores, los proveedores y su propia capacidad de negocio en el futuro mediato e inmediato.

b. Garantizar el desarrollo de la organización

La planeación no sólo se propone garantizar el éxito de la organización en un periodo determinado, sino que uno de sus propósitos esenciales es lograr el permanente crecimiento de la gestión. Si se entiende por éxito, la inserción de la organización en su contexto con ventajas competitivas, incrementando su zona de impacto en éste, se entenderá claramente que el ejercicio eficaz de la planeación ha de conducir necesariamente a que los niveles de la gestión sean superiores – tanto cuantitativa como cualitativamente – en cada nuevo ciclo.

c. Lograr una coordinación eficaz:

El ejercicio adecuado de la planificación, sienta las bases para la coordinación de los esfuerzos de todos los miembros de la organización para alcanzar los niveles deseados de eficiencia empresarial. Este propósito de la planeación se alcanzará en mayor medida, cuando los trabajadores participen activamente en la fijación de las metas organizacionales, ya que desde la propia concepción del plan de estará logrando la acción coordinada de todos los implicados en su puesta en marcha. Cuando el plan se concibe mediante el uso de la inteligencia colectiva y el compromiso emocional de los participantes, el mecanismo de ajuste mutuo, actúa como garante de una coordinación más efectiva.

Cuando se toman en consideración los aspectos teóricos anteriormente expuestos, se hace evidente la importancia que la misma tiene para el logro del éxito organizacional. Sin embargo, a pesar de su necesidad e importancia, es muy frecuente que su eficacia se vea limitada por errores cometidos durante el proceso de planificación.

ESTRATEGIAS DE LA PLANEACIÓN

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

(ROMANO, 2010) Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

a. Determinación de los cursos de acción o alternativas

Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

b. Evaluación.

Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.

c. Selección de alternativas

Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

2.2.9. ORGANIZACIÓN

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego **organon** que significa instrumento; otra se refiere se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetos señalados.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Para (Agustin, 2004) la organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los

elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir. (Velazc, 2007)

JERARQUIZACIÓN

Para (Valda, 2009) Si en diferentes partes de la organización se están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes, además de que se entablara las relaciones laborales dentro de la misma, para lo cual es preciso que alguien ordene las cosas, surgiendo de esta manera la llamada "jerarquización".

La jerarquía es la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema, que pueden ser indistintamente personas, animales o cosas, ascendente o descendente, por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría o cualquier otro de tipo que se nos ocurra, aún siendo el más arbitrario, pero que tienda y cumpla con un criterio de clasificación. Esto implica que cada elemento estará subordinado al que tenga por encima suyo, con la excepción claro está de aquel que ocupe el primer lugar.

Ya que se tienen las áreas de trabajo y su correspondiente grado de autoridad en cada una de ellas, ahora sí es posible generar una estructura formal llamada organigrama. Con esta herramienta podremos ubicar a cada una de las áreas, su nivel de autoridad y corresponsabilidad con las demás áreas de trabajo así como las

principales funciones que desempeñará en la empresa. Estas relaciones jerárquicas que se crean permiten también generar una cadena de mando. Se presume que el individuo que se encuentra en la parte superior tiene mayor grado de autoridad que los de los demás niveles que van hacia abajo. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menor será la autoridad que posea.

"Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia".

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Según (Tovar Abregu, 2010) La departamentalización es consecuencia de la división de las tareas y de la especialización horizontal, de manera que los departamentos o las secciones ubicadas en un mismo nivel jerárquico son responsables de una actividad específica y propia. La departamentalización puede darse en cualquier nivel jerárquico de la organización.

En general, el término departamento comprende un área o una división o segmento de la organización sobre la cual un administrador tiene autoridad para el desempeño de determinadas actividades. En distintas empresas, este término puede adquirir diferente significado, por lo que resulta difícil establecerlo con precisión, variando desde el sentido genérico, (departamento de producción, ventas, etc.) hasta el que indica con precisión las relaciones jerárquicas existentes (p.e. un jefe dirige una sección, un supervisor, un sector, etc.).

Este principio constituye las pautas fundamentales seguidas por la organización como respuesta a la menor o mayor división del trabajo y a la especialización funcional y de las tareas realizadas en

la organización. La teoría administrativa tradicional divide el trabajo en tareas especializadas y las organiza en distintos departamentos. Por tanto, la división del trabajo consiste en el reparto o división de las tareas en que se puede descomponer una actividad o función entre quienes la integran, con el objetivo de reducir los esfuerzos que realizan y mejorar los resultados tanto en cantidad como en calidad.

La teoría clásica considera que la división del trabajo puede darse tanto vertical como horizontalmente. De la división vertical surgen los diferentes niveles de la organización, con las relaciones jerárquicas de autoridad y responsabilidad ya explicadas. La división horizontal aparece como consecuencia de las diferentes actividades realizadas por la organización, surgiendo los departamentos.

Con la departamentalización se consiguen los siguientes objetivos:

- Al ser más reducidas y concretas las tareas que los empleados llevan a cabo, el trabajo les resulta más fácil.
- Adquieren experiencia con mayor rapidez puesto que las tareas son repetitivas.
- Facilita la selección de los empleados para un puesto determinado.
- Se crean nuevos puestos de trabajo que resultan de la división en tareas.
- Facilita el control por parte de los mandos.

La departamentalización permite que se desarrollen atribuciones específicas en el mismo nivel de la organización. Implica el desdoblamiento en órganos al mismo nivel. Tiene lugar cuando un determinado órgano se desarrolla y para ello ha de crecer horizontalmente, dividiéndose en órganos del mismo nivel que le permitirán aumentar sus destrezas. Si bien la organización es

importante, mucho más lo es la claridad en la función o funciones asignadas a una unidad administrativa y las condiciones para dar respuesta a esas funciones, pero sobre todo, el personal que las realizará. La responsabilidad y la capacidad son dos elementos distintivos que se requieren para coordinar una unidad.

2.2.10. DIRECCIÓN

Es la acción o influencia interpersonal de la administración de impulsar, coordinar, vigilar y guiar las acciones de cada miembro y subgrupo de un organismo social a fin de que el conjunto de ellos realicen eficazmente sus actividades planeadas y organizadas anteriormente mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo, promoviendo la capacitación para llevar el recurso humano hacia el logro de los objetivos y el éxito personal de cada integrante.

Es durante esta etapa que se le da sentido al trabajo de las personas. Es en este momento cuando realmente se pone en acción todo lo planeado y organizado anteriormente. El responsable de dirigir el grupo o equipo de trabajo marca las reglas del juego.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad. Definir claramente las tareas de los empleados
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.
- Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal
- Mantener la disciplina en el grupo de trabajo

Corresponde al líder, supervisor, jefe el "ver que se haga" lo planeado y lo organizado por parte de las personas asignadas para cada tarea, para lo cual se cuenta con los siguientes elementos:

- La toma de decisiones
- La integración de las actividades
- La motivación del personal que se desee trabajar
- La comunicación, medio fundamental para lograr el entendimiento entre las personas
- La supervisión de las acciones que se están llevando a cabo por parte de cada integrante de la organización, grupo, o equipo
- La dirección sigue los siguientes pasos
- Selecciona el equipo de colaboradores
- Negocia y especifica los objetivos
- Delega (ceder el poder y autoridad) y reparte actividades
- Facilita los recursos necesarios especificados en la plantación
- Motivar y capacitar al personal para que tengan el querer y el poder de realizar sus funciones y se desarrollen con calidad de vida.
- Intervenir y mediar constructivamente los conflictos que resulten de la convivencia humana en la práctica de las actividades cotidianas.

IMPORTANCIA

Su importancia radica en que cumple una función sobre la cual los demás elementos de la organización se subordinan y ordenan. La dirección también significa el factor humano, porque es aquí donde realmente se dan

los problemas de la ejecución de los programas determinados en la planeación. La función directiva consiste en integrar los recursos materiales, documentales, físicos y humanos, estos últimos son los más importantes pues a través de ellos se logran los programas, proyectos, metas, etc. que tiene la organización.

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, realizando las órdenes que se emitan
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

PRINCIPIOS

- **De la coordinación de intereses**

  "El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan". El reto del administrador es lograr que todos persigan el fin común, convencidos de que así obtienen mejor sus fines particulares.

  Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general. Cabe señalar que es determinante seleccionar al personal idóneo para el puesto, además de que las relaciones interpersonales

producen cambios positivos o negativos que redundan en el funcionamiento de la misma.

Otro punto a considerar es la motivación del personal; ésta puede ser de índole económica, por impartición de cursos de capacitación y actualización que apoyen el trabajo del personal, escuchar sus sugerencias encaminadas a mejorar los métodos ya implementados en la organización y apoyar su creatividad en la búsqueda, creación e implementación de nuevos servicios.

- **De la impersonalidad del mando**

Se refiere a que la autoridad y el mando, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

"La autoridad debe ejercerse, mas como producto de la necesidad de toda la organización, que como resultado exclusivo de la voluntad del que demanda". Cuanto más "se impersonalice" (presentándola como una exigencia que la situación impone), la orden será mejor obedecida.

De la vía jerárquica

Al transmitir una orden deben seguirse los conductos establecidos, no saltarlos sin razón y nunca en forma constante. Cuando circunstancias extraordinarias exijan que un jefe superior de órdenes directamente sin pasarlas por los jefes intermedios (por ausencia, problemas urgentes o por la importancia especial de la orden) debe explicarse la razón de esta medida excepcional y notificarla a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite duplicar el mando.

"Mientras más completa sea la relación de información de un individuo con un solo superior, menor será el problema de contradicción en las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados."

El método utilizado con más frecuencia para evitar el conflicto es la coordinación jerárquica, que consiste en la aplicación de la autoridad jerárquica ya establecida y delimitada en el organigrama funcional de la Institución. La autoridad jerárquica también es utilizada para sancionar cualquier manifestación de conflicto.

- **De la resolución de conflictos**

  Debe procurarse evitar el choque entre intereses opuestos; que los conflictos se resuelvan lo más pronto posible y sin lesionar la disciplina, produzca el menor disgusto a las partes.

- **Del aprovechamiento del conflicto**

  Debe aprovecharse el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. El conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones ventajosas para las partes.

2.2.11. CONTROL

La palabra control sugiere la idea de comprobación, inspección, verificación, revisión, supervisión, etc.

El control es la función de administración que cierra el proceso administrativo, es la consecuencia lógica del acto de administrar, es una función indelegable de todo cargo con responsabilidad de conducción, ya que ambos conceptos están unidos.

El control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que, también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización

Según (Munch, 2015) El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para corregir el proceso.

Tiene el propósito de asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso de que sea necesario.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

Para (Robbins S. P., 2014) es el proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa

IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control es de vital importancia debido a que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

TIPOS DE CONTROL

Para (Stoner & Freeman, 2006) La tipología del control dependerá del criterio de análisis que se adopte.

Según el nivel de estructura formal

La división en niveles de control no es uniforme para todas las organizaciones y dependerá básicamente del grado de descentralización que exista en cada una de ellas, lo que determinará el nivel jerárquico en el que se adopten decisiones vinculadas al control.

Es evidente, por la misma definición de control, que existe una estrecha relación entre los niveles de Planeamiento, Estructura Formal y Control.

- **Superior:** tiene por objeto establecer la validez de los planes de nivel estratégico y evaluar la adecuada y coherente asignación de los recursos en este nivel de la estructura. Se caracteriza por no estar sujeto a pautas predeterminadas, ya que evalúa básicamente decisiones no programadas.

- **Intermedio:** se ocupa de medir la consistencia de los planes de nivel táctico en el marco del sistema de planeamiento integral y evaluar la correcta asignación y distribución de recursos sectoriales. Puede recaer sobre decisiones programadas, para las cuales se ajusta a determinados estándares preestablecidos o decisiones no programadas.

- **Inferior:** es el encargado de supervisar el cumplimiento de los planes de este nivel, comprobando su puesta en marcha y funcionamiento a partir del seguimiento de las acciones desarrolladas. Normalmente se trata de un control sobre las operaciones rutinarias que surgen a partir de decisiones programadas, con pautas de control prefijadas.

Según la oportunidad de realización

Los administradores pueden implementar controles en diferentes momentos, es decir, antes de comenzar una actividad, mientras ésta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado.

- **Preventivo**: Se constituye como el tipo más deseable de control e intenta prevenir los problemas previstos. Se le llama control preventivo o anterior a la acción porque se realiza antes de la actividad en cuestión. Está orientado al futuro. En Síntesis, el control preventivo consiste en emprender la acción administrativa antes que se presente el problema.

- **Concurrente**: Se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas en forma oportuna, antes de que se vuelvan altamente costosos. La forma más utilitaria de control concurrente es la supervisión directa.

- **Correctivo**: Este tipo de control se basa en la retroalimentación. Dicho control se realiza después de que la actividad ha llegado a su término. La principal desventaja de este tipo de control es que cuando se recibe la información, el daño ya está hecho. Los informes financieros son un claro ejemplo de este tipo de control. Tal es el caso de los informes sobre ventas, los cuales muestran que los ingresos por ventas han disminuido o aumentado, esto es que el hecho del aumento o la disminución ya se ha dado.

CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

Como se señaló anteriormente, el diseño del sistema de control variará de acuerdo a la realidad particular de la organización en cuestión. Sin embargo existen una serie de características comunes que procuran la eficacia del sistema:

- **Precisión**: Un sistema de control que genera información imprecisa puede inducir a no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.

- **Oportunidad**: Los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.

- **Economía**: La operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que, todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.

- **Flexibilidad**: Los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.

- **Inteligibilidad**: Los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado.

- **Criterios Razonables**: Los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.

- **Localización estratégica**: Los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.

- **Acción Correctiva**: Un sistema de control eficaz deberá no sólo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación.

EL PROCESOS DE CONTROL

El control puede ser analizado como el proceso de evaluación tendiente a determinar la real o efectiva aplicación del sistema de planeamiento integral establecido para la organización. Gráficamente, el proceso de control pueda adoptar la forma circular identificando la acción continua entre sus fases y de retroalimentación permanente:

Son etapas del proceso de control:

a. Establecimiento de estándares e indicadores

El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

b. Medición y detección de desviaciones

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta, válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se analice por los canales de comunicación adecuados).

c. Corrección

Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.

Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una disminución en las ventas que indica que no se han logrado los objetivos. Antes de implantar una medida correctiva es conveniente analizar si ésta disminución se debe a la escaza calidad en el producto o a deficientes procesos mercadológicos.

d. Retroalimentación

A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron.

De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.
- Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.
- Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

– Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Acciones correctivas.** Acción implementada para corregir las causas que generaron un problema o un resultado no acorde con lo esperado, con el propósito de prevenir su recurrencia.

- **Auditoría.** Es un examen objetivo, sistemático, profesional, selectivo y posterior a las operaciones, con la finalidad de verificar y evaluar, por consiguiente emitir; comentarios, observaciones, conclusiones y recomendaciones que se pueda implementar.

- **Eficacia.** Consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente. Por ello, todas las mediciones relacionadas con la eficacia van dirigidas hacia el cliente. Por ejemplo: devoluciones (de clientes), quejas (de clientes), tiempos de entrega (a clientes), porcentaje de clientes satisfechos, reclamaciones (de clientes), cifras de ventas (a clientes), etc.

- **Eficiencia.** Luego del entrenamiento, la deficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés del negocio por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante de la gestión. Los negocios adoptan algún método para el estudio de tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen el auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

- **Eficiencia.** Se refiere a aspectos internos, que no se relacionan con los clientes. Por ejemplo: número de errores, cumplimiento de lo presupuestado, burocracia, retrasos, adelantos, activos valorados, horas/hombre utilizados, costes, etcétera.

- **Evaluación de control interno.** Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control

interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

- **Evaluación.** Es el análisis sistemático de la operación y/o de los efectos de una política o programa, comparándolos con un grupo de estándares implícitos o explícitos, como medio para contribuir a mejorar el programa o la política**.**

- **Examen.** Indagación exacta y cuidadosa de las cualidades y circunstancias de una cosa o de un hecho, prueba de la idoneidad de un sujeto.

- **Informe de Auditoría.** Declaración del Auditor sobre el trabajo que ha realizado y su expresión de confianza u opinión, después de una auditoría practicada por él, sobre la propiedad de los estados financieros.

- **Instrumento.** Herramienta que se elige o se construye para medir o valorar aspectos o características identificados en los procesos de evaluación. Un cuestionario, una encuesta o una prueba son ejemplos de instrumentos de evaluación. Investigación: Proceso sistemático que, por medio de la observación, búsqueda de información y metodologías especializadas, tiene por objeto incrementar el conocimiento en un campo disciplinario específico.

- **La evaluación es un juicio de valor.** es un proceso sistemático, es una medida de algo, es una herramienta investigativa.

- **Objetivos.** Son las finalidades que se pretenden alcanzar con las acciones.

- **Organización.** Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

- **Planeamiento.** Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos, sus metas y sus estrategias, o sea las diferentes opciones para lograr

los objetivos.

- **Procedimiento.** Serie de pasos, claramente definidos, que: Permiten trabajar correctamente; Disminuyen la probabilidad de accidentes; Modo de ejecutar determinadas operaciones; Suelen realizarse de la misma manera

- **Verificación.** Procedimiento que sirve para cerciorarse de la validez. Proceso de corroboración necesario para comprobar mediante procedimientos usuales de auditoría, que un estado, una cuenta o ciertas partidas son exactas y adecuadamente expuestas o que se encuentran dentro de límites permitidos.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1. VARIABLE 1:

Auditoria de Desempeño.

2.5.2. VARIABLE 2:

Gestión.

2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1 Auditoria de Desempeño	Es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano (Contraloría General de la República, 2016.	*Examen de eficacia*	– *Examen de logro de objetivos.* – *Examen de logro de metas.*
		Examen de eficiencia	– *Examen de la relación entre la producción de servicio y los insumos utilizados*
		Examen de economía	– *Examen de la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros*
		Examen de calidad	– *Examen del grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población:* – *Oportunidad.* – *Características técnicas.* – *Precisión.* – *Continuidad en la entrega de los servicios.* – *Satisfacción de usuarios.*
VARIABLE 2 Gestión	En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio	*Planeación.*	– *Propósitos* – *Objetivos* – *Estrategias* – *Políticas* – *Programas* – *Presupuestos* – *Procedimientos.*
		Organización.	– *Jerarquización* – *Departamentalización* – *Descripción de funciones* – *Coordinación.*
		Dirección.	– *Toma de decisiones* – *Integración* – *Motivación* – *Comunicación* – *Supervisión.*
		Control.	– *Establecimiento de estándares* – *Medición* – *Corrección.* – *Retroalimentación.*

Fuente: Elaboración propia del investigador.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El presente estudio se aplicó en el ámbito del Distrito de Palca, comprensión de la Provincia y Departamento de Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación científica es de tipo aplicada; la intención es aplicar los conocimientos teóricos sobre hechos concretos o específicos, con carácter utilitarios. En nuestro caso se estudió relaciones entre la auditoría de desempeño y la gestión de la Municipalidad Distrital de Palca.

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

Piscoya (1995), citado por Príncipe (2016), menciona que la investigación aplicada "busca hacer conocer, sin perder su íntima relación con la [investigación pura], un problema, y a partir de ahí aplicar teorías necesarias para establecer principios generales con respecto a la naturaleza particular de la realidad estudiada".

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es de nivel correlacional. En razón que describió o determinó la relación estadística entre la auditoría de desempeño y la gestión de la Municipalidad Distrital de Palca.

Barriga (2005), citado por Principe (2016) explica que la "Investigación correlacional, a diferencia de la investigación descriptiva y explicativa, pretende medir la probable <<relación de correlación y no de causalidad>> entre dos o más variables de estudio".

Por otro lado Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que el propósito de la investigación correlacional es "conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular (…) los estudios correlaciónales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (…)"

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método General: Dialéctico

El método general que se utilizó es el método dialéctico, en razón que reflejó la realidad, en nuestro caso la auditoría de desempeño y la gestión de la Municipalidad Distrital de Palca; y su relación entre ellas. Además utilizamos el método dialéctico porque se utilizó sus principios, categorías y leyes de la dialéctica para desarrollar la ciencia (generar conocimientos).

En esa línea Príncipe (2016) manifiesta que el método dialéctico "se constituye, a su vez, en teoría y método por excelencia. Es *teoría*, en tanto refleja la realidad o del mundo objetivo; y es *método*, en cuanto sus principios, categorías y leyes sirven de base o soporte para el desarrollo de la ciencia. Dicho en otras palabras, la dialéctica como *teoría* es concepción de la realidad; y como *método*,

sirve para estudiar, analizar y sistematizar las ciencias en general, llámense naturales, sociales o la filosofía"

3.4.2. Métodos Específicos

Descriptivo

ABREU (2014) manifiesta que el método descriptivo "busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia".

Es el método que nos permitió detallar, especificar, particularizar la auditoría de desempeño y la gestión de la Municipalidad Distrital de Palca y su relación que tiene entre éstas. Consecuentemente permitió arribar a conclusiones válidas.

El método inductivo

Es lo que te permite ir de lo particular a lo general, es decir que permite arribar a conclusiones generales a partir de casos particulares. Behar, D. (2008) manifiesta al respecto. "El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones" (BEHAR, D., 2008)

El método analítico

El análisis es la descomposición de un todo en sus partes a fin de estudiarlos. Lopera manifiesta que "El método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos" (LOPERA, RAMIREZ, ZULUAGA & ORTIZ, 2010)

El método sintético

La síntesis permite generalizar a partir del estudio de la descomposición de un todo. El análisis presupone a la síntesis y viceversa. Con respecto al método analítico y sintético Montaner y Simón (1887) menciona: “El método analítico descompone una idea o un objeto en sus elementos (distinción y diferencia), y el sintético combina elementos, conexiona relaciones y forma un todo o conjunto (homogeneidad y semejanza), pero se hace aquella distinción y se constituye esta homogeneidad bajo el principio unitario que rige y preside ambas relaciones intelectuales” (Montaner y Simón, 1887, p. 133 - Citado por LOPERA, RAMIREZ, ZULUAGA & ORTIZ, 2010).

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación cuyo diseño es el No Experimental Transversal descriptivo-correlacional, debido a que las variables no fueron manipuladas intencionalmente y se buscó la relación entre las variables en un solo momento.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que la investigación no experimental son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

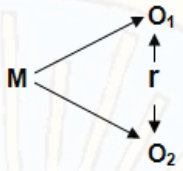
Por otro lado Príncipe (2016) manifiesta que al diseño transeccional “se le conoce también como transversal o transaccional. Su objetivo es recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único con el propósito de describir en las variables de estudio los rasgos observados.”

Asimismo, manifiesta que los diseños descriptivos tiene como “propósito fundamental es <<indagar>> la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables”

Finalmente, Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que los diseños transeccionales correlaciónales “describen relaciones entre dos o más categorías,

conceptos o variables en un momento determinado, (…) en términos correlacionales"

Esquema:



Donde:

M : Muestra de estudio.
O_1 : Observación de la primera variable.
O_2 : Observación de la segunda variable.
r : Relación.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población

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

En el presente estudio la población es 18 trabajadores de las diversas unidades administrativas de La Municipalidad Distrital de Palca (entre funcionarios y servidores)

3.6.2. Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o

extrapolarse a la población (…) El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa".

En este caso, la muestra fue toda la población, es decir es una **muestra censal.**

(LOPEZ, 1998), opina que "la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población". (p.123).

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

3.6.3. Muestreo

El muestreo no fue necesario, en razón que se trata de una muestra censal.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Conforme al diseño de investigación y orientado al logro de los objetivos planteados, se utilizó las técnicas e instrumentos que se mencionan en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2. *Técnicas e instrumento utilizados en la investigación.*

TÉCNICA	INSTRUMENTO	VARIABLE A MEDIR
Encuesta	Cuestionario	Auditoría de desempeño
Encuesta	Cuestionario	Gestión

3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tamayo (1994) al referirse sobre recolección de datos manifiesta "la recolección de datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionarios o encuestas y aún mediante ejecución de investigaciones para este fin."

En tal sentido se realizaron las siguientes actividades:

- Capacitación de los aplicadores del cuestionario.
- Visita de coordinación con las autoridades de la Municipalidad Distrital de Palca.
- Aplicación del instrumento de investigación.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento y el análisis de la información obtenida mediante los instrumentos de medición se usó dos técnicas:

Estadística descriptiva

- Tablas de frecuencias simple y de contingencia.
- Gráficos de barras simple, agrupadas.
- Medidas de tendencia central y de dispersión.

Estadística inferencial

- Prueba de hipótesis.

Para implementación de estos modelos se utilizaron los siguientes programas informáticos: MS-Excel y el SPSS.

.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Siguiendo el diseño de la investigación, una vez construido y validado el instrumento de medición de variables, se ha procedido con la medición de las variables de estudio, *Auditoría de desempeño* y *Gestión* de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica en el periodo 2015.

La medición de las variables, que implica la recolección de datos, a través del instrumento de medición, en nuestro caso es el cuestionario, posterior a ello se construyó la matriz de datos.

Construida la matriz correspondiente, los datos fueron procesados a través de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central, medidas de dispersión, tablas de frecuencia y diagrama de barras) y la estadística inferencial.

La estadística inferencial se utilizó para determinar la relación existente entre las dos variables, específicamente a través de "r" de Pearson y la Prueba t para el cociente de correlación para determinar si existe una relación lineal estadísticamente significativa entre *Auditoría de desempeño* y *Gestión* (prueba de hipótesis).

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y LA GESTIÓN.

En la Tabla 4.1 se muestran las estadísticas de resumen de la variable *Auditoría de desempeño*. En ella se observa que la media tiene 14.11 puntos. La mediana tiene 14 puntos. Asimismo el puntaje que se repite con mayor frecuencia

es el de 14 puntos. El puntaje mínimo es 12 puntos y el puntaje máximo es el de 18 puntos, haciendo un rango de 6.

Tabla 4.1 *Estadísticas de la variable Auditoría de desempeño.*

AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	
Media	14.11111111
Mediana	14
Moda	14
Desviación estándar	1.662958839
Varianza de la muestra	2.765432099
Rango	6
Mínimo	12
Máximo	18
Suma	254
Cuenta	18

Fuente: Base de datos.

En cuanto se refiere a las medidas de dispersión que miden la variabilidad o dispersión de los datos, en esta variable *Auditoría de desempeño,* encontramos a la desviación estándar con una puntuación de 1.662958839 y la varianza es 2.765432099.

Tabla 4.2 *Estadísticas de la variable Gestión.*

GESTIÓN	
Media	59.5
Mediana	62
Moda	63
Desviación estándar	11.24104582
Varianza de la muestra	126.3611111
Rango	38
Mínimo	40
Máximo	78
Suma	1071
Cuenta	18

Fuente: Base de datos.

Por otro lado la Tabla 4.2 muestra las estadísticas de resumen de la variable *Gestión*. Observamos que la media tiene un valor de 59.5 puntos. Asimismo, la mediana es de 62 puntos. El puntaje que se repite con mayor frecuencia es el de 63

puntos. Finalmente el mayor puntaje es 78 puntos y el menor puntaje el de 40 puntos haciendo un rango de 38.

La estadística que mide la variabilidad o dispersión de los datos es la desviación estándar y la varianza siendo sus valores de 11.24104582 y 126.3611111 respectivamente.

Si comparamos la variabilidad o dispersión de las dos variables, podemos observar que los datos de la variable *Gestión* (desviación estándar = 11.24104582) es más disperso frente a la variable *Auditoría de desempeño* (desviación estándar = 1.662958839). Es decir que los datos de la variable *Auditoría de desempeño* son más homogéneos frente a la variable *Gestión*.

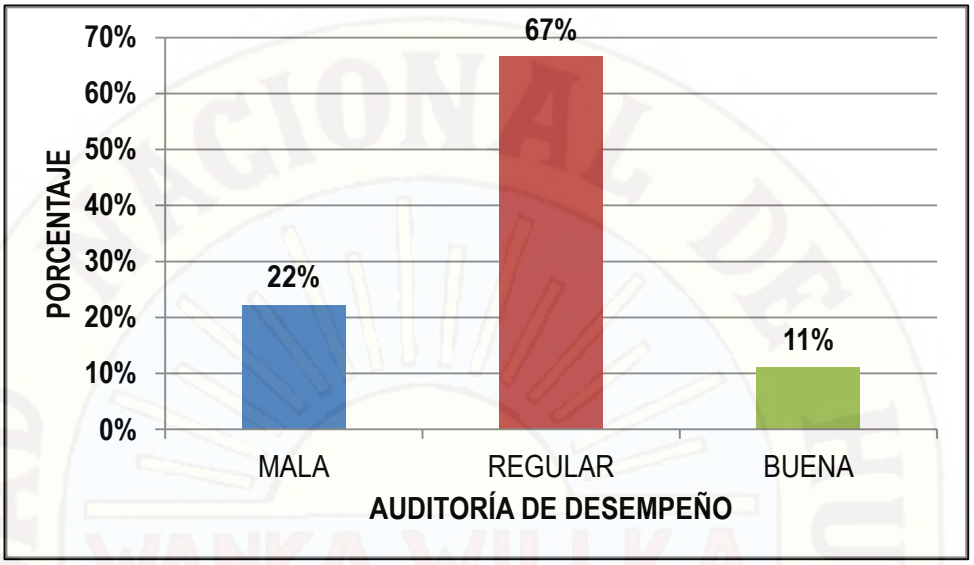
4.2. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA

Tabla 4.3 *Resultado de la Auditoría de desempeño de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*

AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	***f***	***%***
Mala	4	22
Regular	12	67
Buena	2	11
Total	**18**	**100**

Fuente: cuestionario aplicado.

Figura 4.1 *Diagrama de la Auditoría de desempeño de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Tabla 4.3.

La Tabla 4.3 y el Figura 4.1 muestran los resultados de la percepción del nivel de la *Auditoría de desempeño* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015. Observamos que el 22% (4) de los encuestados consideran que el nivel de la *Auditoría de desempeño* es mala, el 67% (12) de los encuestados consideran que el nivel de la *Auditoría de desempeño* es regular y el 11% (2) de los encuestados consideran que el nivel de la *Auditoría de desempeño* es buena. Estos resultados implican que prevalece la *Auditoría de desempeño* de nivel regular.

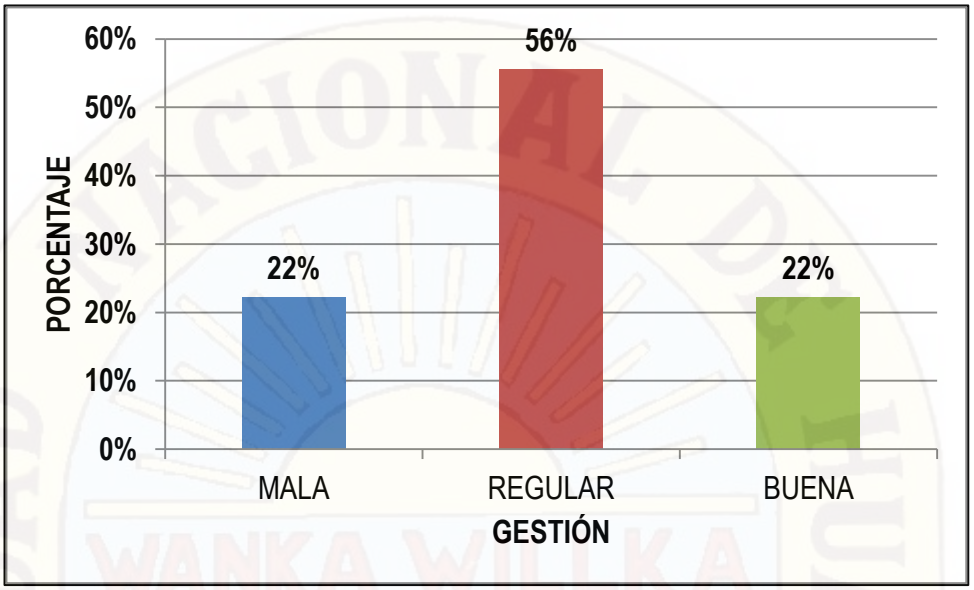
4.3. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA

Tabla 4.4 *Resultado de la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*

GESTIÓN	***f***	***%***
Mala	4	22
Regular	10	56
Buena	4	22
Total	**18**	**100**

Fuente: cuestionario aplicado

Figura 4.2 *Diagrama de la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Tabla 4.4

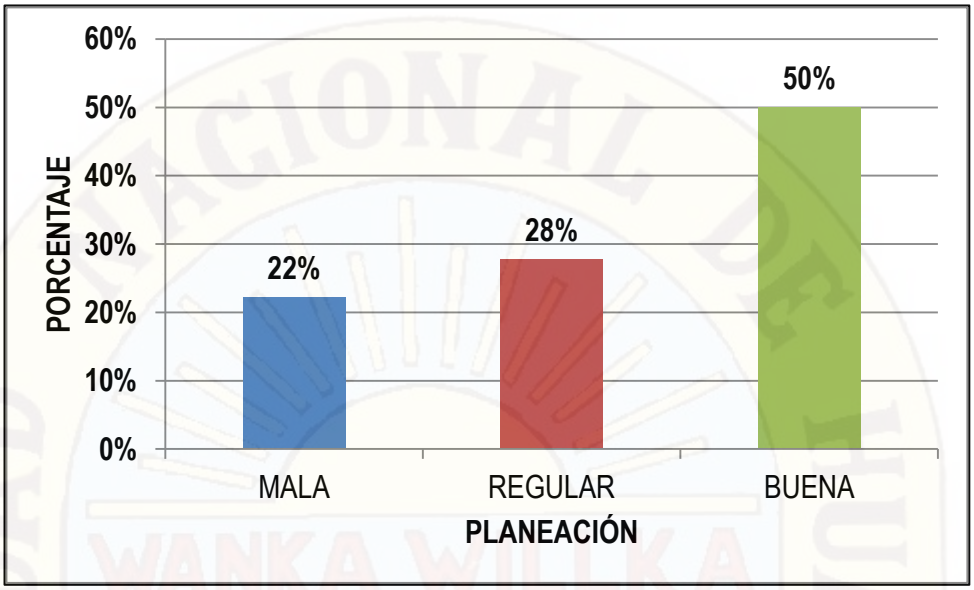
La Tabla 4.4 y el Figura 4.2 muestran los resultados de la percepción del nivel de la *Gestión* de las Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015. Se observa que el 22% (4) de los encuestados consideran que el nivel de la *Gestión* es mala, el 56% (10) de los encuestados consideran que el nivel de la *Gestión* es regular y el 22% (4) de los encuestados consideran que el nivel de la *Gestión* es buena. Estos resultados implican que prevalece la Información contable, en su dimensión *Gestión,* de nivel regular.

Tabla 4.5 *Resultado de la Gestión, en su dimensión Planeación, de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*

PLANEACIÓN	***f***	***%***
Mala	4	22
Regular	5	28
Buena	9	50
Total	**18**	**100**

Fuente: cuestionario aplicado

Figura 4.3 *Diagrama de la Gestión, en su dimensión Planeación, de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Tabla 4.5

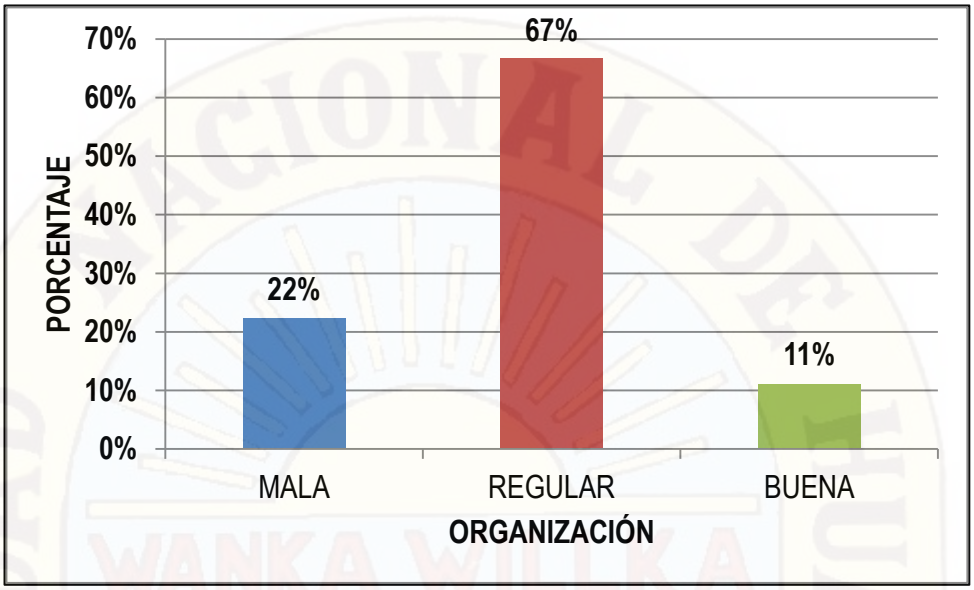
La Tabla 4.5 y el Figura 4.3 muestran los resultados de la percepción del nivel de la *Gestión* en su dimensión *Planeación* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015. Se observa que el 22% (4) de los encuestados consideran que el nivel de la *Planeación* es mala, el 28% (5) de los encuestados consideran que el nivel de la *Planeación* es regular y el 50% (9) de los encuestados consideran que el nivel de la *Planeación* es buena. Estos resultados implican que prevalece la *Planeación* de nivel regular.

Tabla 4.6 *Resultado de la Gestión, en su dimensión Organización, de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*

ORGANIZACIÓN	***f***	***%***
Mala	4	22
Regular	12	67
Buena	2	11
Total	**18**	**100**

Fuente: cuestionario aplicado

Figura 4.4 *Diagrama de la Gestión, en su dimensión Organización, de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Tabla 4.6

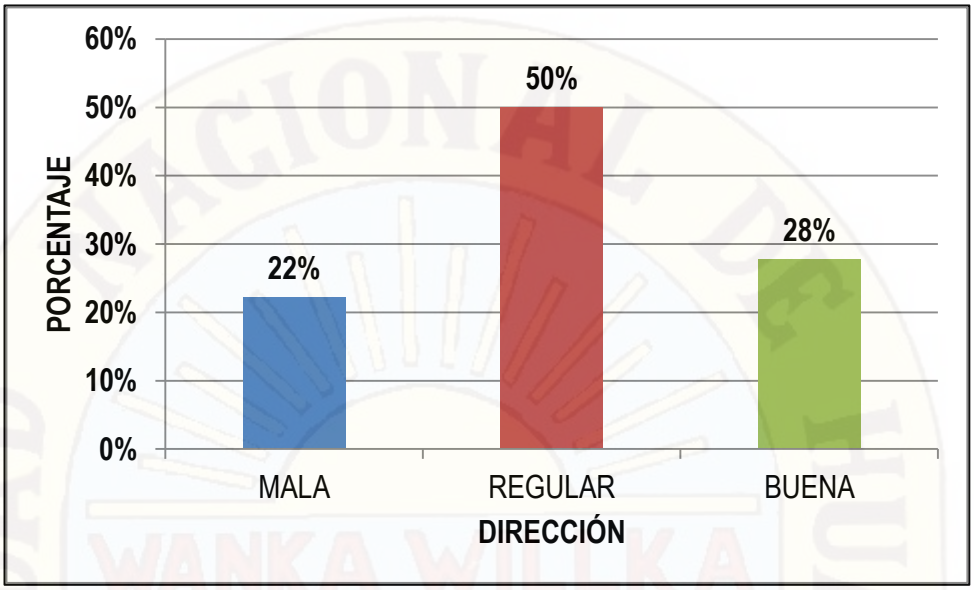
La Tabla 4.6 y el Figura 4.4 muestran los resultados de la percepción del nivel de la *Gestión* en su dimensión *Organización* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015. Se observa que el 22% (4) de los encuestados consideran que el nivel de la *Organización* es mala, el 67% (12) de los encuestados consideran que el nivel de la *Organización* es regular y el 11% (2) de los encuestados consideran que el nivel de la *Organización* es buena. Estos resultados implican que prevalece la *Organización* de nivel regular.

Tabla 4.7 *Resultado de la Gestión, en su dimensión Dirección, de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*

DIRECCIÓN	***f***	***%***
Mala	4	22
Regular	9	50
Buena	5	28
Total	**18**	**100**

Fuente: cuestionario aplicado

Figura 4.5 *Diagrama de la Gestión, en su dimensión Dirección, de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Tabla 4.7

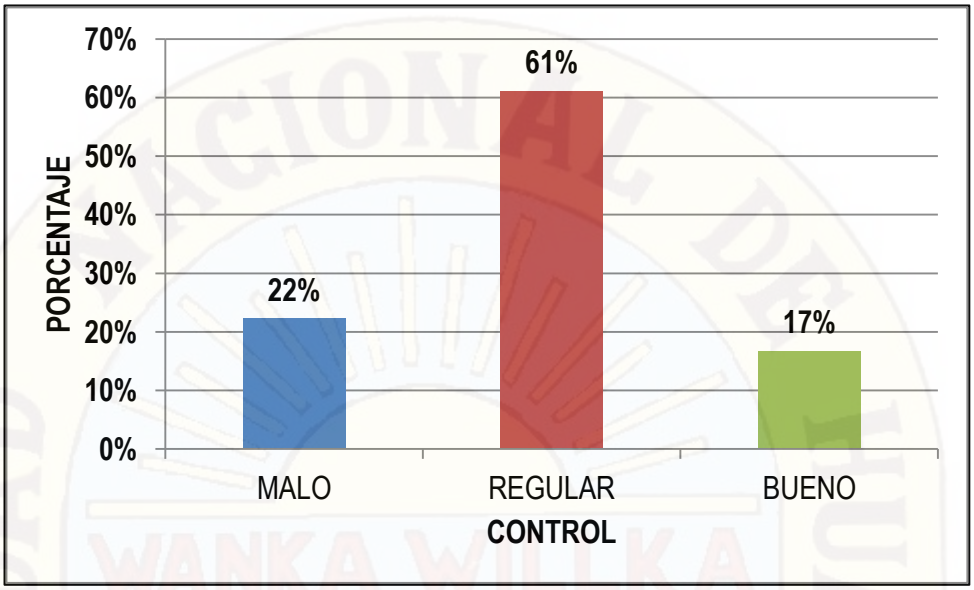
La Tabla 4.7 y el Figura 4.5 muestran los resultados de la percepción del nivel de la *Gestión* en su dimensión *Dirección* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015. Se observa que el 22% (4) de los encuestados consideran que el nivel de la *Dirección* es mala, el 50% (9) de los encuestados consideran que el nivel de la *Dirección* es regular y el 28% (5) de los encuestados consideran que el nivel de la *Dirección* es buena. Estos resultados implican que prevalece la *Dirección* de nivel regular.

Tabla 4.8 *Resultado de la Gestión, en su dimensión Control, de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*

CONTROL	***f***	***%***
Malo	4	22
Regular	11	61
Bueno	3	17
Total	**18**	**100**

Fuente: cuestionario aplicado

Figura 4.6 *Diagrama de la Gestión, en su dimensión Control, de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*

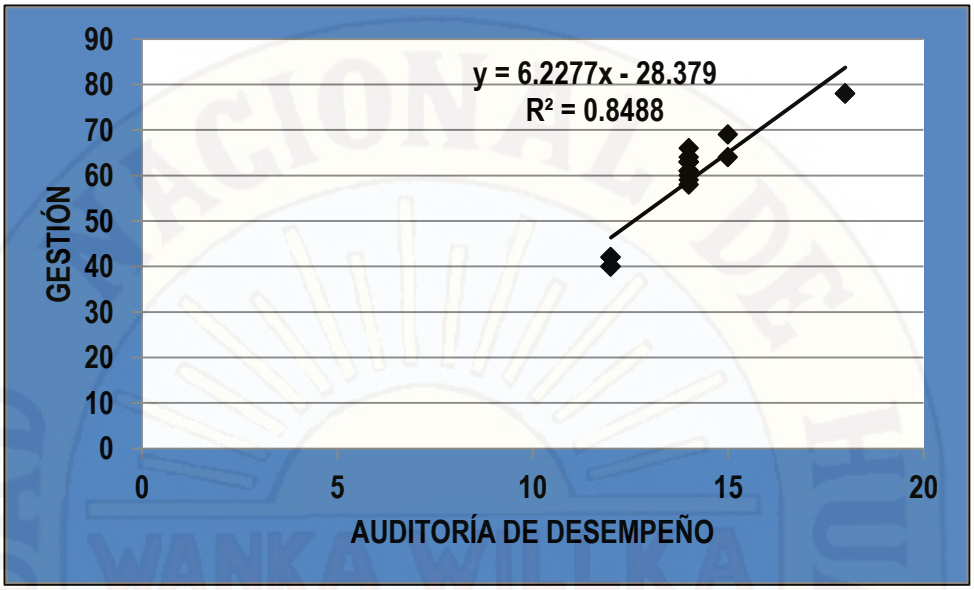


Fuente: Tabla 4.8

La Tabla 4.8 y el Figura 4.6 muestran los resultados de la percepción del nivel de la *Gestión* en su dimensión *Control* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015. Se observa que el 22% (4) de los encuestados consideran que el nivel de la *Control* es malo, el 61% (11) de los encuestados consideran que el nivel de la *Control* es regular y el 17% (3) de los encuestados consideran que el nivel de la *Control* es bueno. Estos resultados implican que prevalece la *Control* de nivel regular.

4.4. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA EN EL PERIODO 2015

Figura 4.7 *Diagrama de la relación de la Auditoría de desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Base de datos.

En el Figura 4.7 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir las cantidades de la *Auditoría de desempeño* y la *Gestión*, en donde se evidencia que los valores de la *Auditoría de desempeño* y la *Gestión* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre la *Auditoría de desempeño* y la *Gestión* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.

Para determinar la intensidad de la correlación entre las dos variables, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación "r" de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de las dos variables.

S_x: Desviación estándar de la variable *Auditoría de desempeño*.

S_y: Desviación estándar de la variable *Gestión*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

$$r = \frac{17.2222222}{1.66295884\ X\ 11.2410458}$$

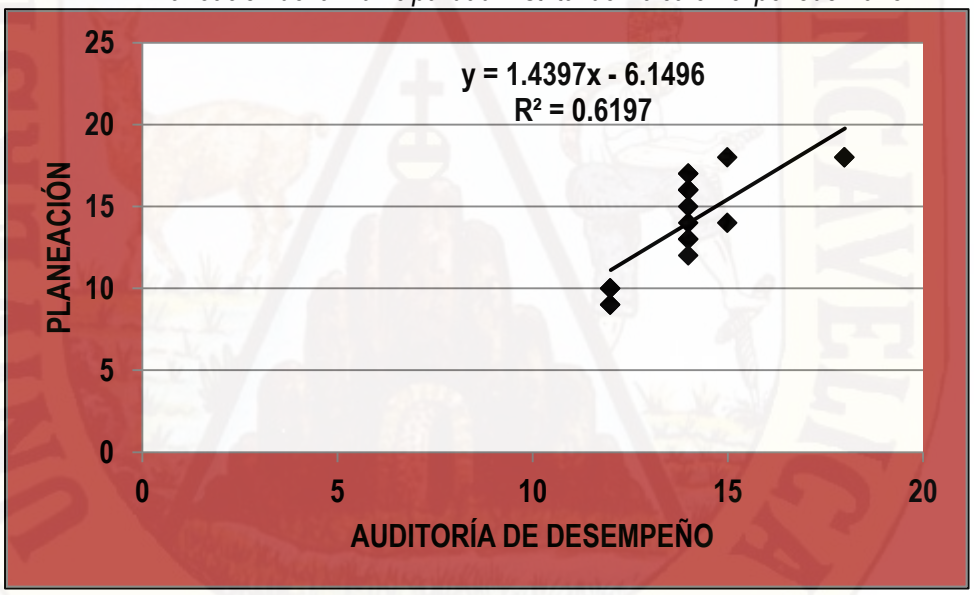
$$r = 0.92129979 \approxeq 92.13\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 92.13% positiva.

Conforme se puede apreciar en el diagrama de dispersión, Figura 4.7, podemos confirmar que la relación entre las variables es positiva, pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es de 92.13% y positiva.

4.5. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA PLANEACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA

Figura 4.8 *Diagrama de la relación de la Auditoría de desempeño y la dimensión Planeación de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Base de datos.

En el Figura 4.8 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir del puntaje de la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Planeación* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015, en donde se evidencia que los valores de la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Planeación* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Planeación* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.

Para determinar la intensidad de la correlación entre la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Planeación*, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación "r" de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de la variable y la dimensión.

S_x: Desviación estándar de la variable *Auditoría de desempeño*.

S_y: Desviación estándar de la dimensión *Planeación*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

$$r = \frac{3.98148148}{1.66295884\ X\ 3.04138127}$$

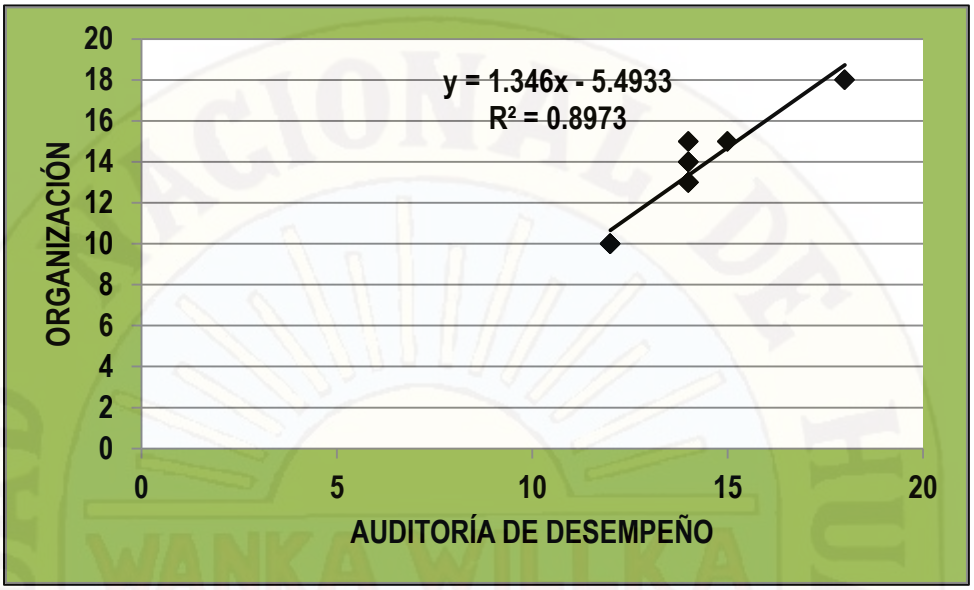
$$r = 0.78721314\ \cong 78.72\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 78.72% positiva.

4.6. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA

En el Figura 4.9 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir del puntaje de la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Organización* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015, en donde se evidencia que los valores de la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Organización* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Organización* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.

Figura 4.9 *Diagrama de la relación de la Auditoría de desempeño y la dimensión Organización de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Base de datos.

Para determinar la intensidad de la correlación entre la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Organización*, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación "r" de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de la variable y la dimensión.

S_x: Desviación estándar de la variable *Auditoría de desempeño*.

S_y: Desviación estándar de la dimensión *Organización*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

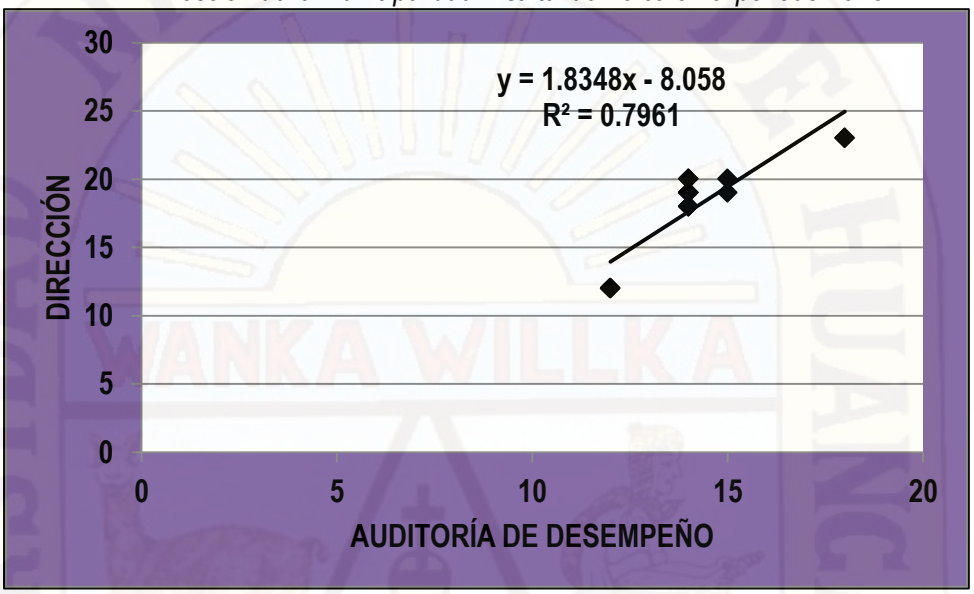
$$r = \frac{3.72222222}{1.66295884\ X\ 2.36290781}$$

$$r = 0.94727051\ \approxeq\ 94.73\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 94.73% positiva.

4.7. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA DIRECCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA

Figura 4.10 *Diagrama de la relación de la Auditoría de desempeño y la dimensión Dirección de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Base de datos.

En el Figura 4.10 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir del puntaje de la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Dirección* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015, en donde se evidencia que los valores de la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Dirección* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Dirección* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.

Para determinar la intensidad de la correlación entre la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Dirección*, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación "r" de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de la variable y la dimensión.

S_x: Desviación estándar de la variable *Auditoría de desempeño*.

S_y: Desviación estándar de la dimensión *Dirección*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

$$r = \frac{5.07407407}{1.66295884\ X\ 3.41971409}$$

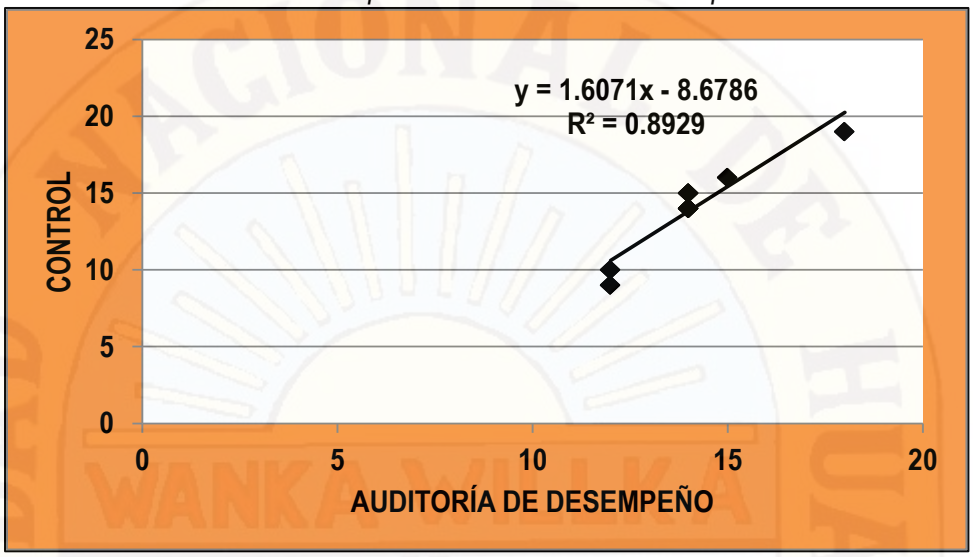
$$r = 0.89224784\ \approxeq 89.22\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 89.22% positiva.

4.8. RESULTADOS DE RELACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y EL CONTROL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA

En el Figura 4.11 muestra la gráfica de los pares de valores de cada unidad de análisis, es decir del puntaje de la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Control* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015, en donde se evidencia que los valores de la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Control* se relacionan positivamente. Por lo que preliminarmente podemos concluir que existe una relación positiva entre la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Control* de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.

Figura 4.11 *Diagrama de la relación de la Auditoría de desempeño y la dimensión Control de la Municipalidad Distrital de Palca en el periodo 2015.*



Fuente: Base de datos.

Para determinar la intensidad de la correlación entre la *Auditoría de desempeño* y de la dimensión *Control*, usamos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición, para lo cual usamos el coeficiente de relación "r" de Pearson.

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): Covarianza de las puntuaciones de la variable y la dimensión.

S_x: Desviación estándar de la variable *Auditoría de desempeño*.

S_y: Desviación estándar de la dimensión *Control*.

Aplicamos los datos a la fórmula:

$$r = \frac{4.44444444}{1.66295884\ X\ 2.82842712}$$

$$r = 0.94491118\ \approxeq 94.49\%$$

La intensidad de la correlación es alrededor del 94.49% positiva.

4.9. PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Para la prueba de significancia estadística de la correlación, usamos el esquema propuesto por Karl Pearson.

Para determinar si existe una relación lineal estadísticamente significativa entre la *Auditoría de desempeño* y la *Gestión* (prueba de hipótesis) se utilizará la Prueba t para el cociente de correlación.

4.9.1 SISTEMA DE HIPÓTESIS

Hipótesis Nula (Ho)

No existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

Hipótesis Alterna (Ha)

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

$$\rho > 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

4.9.2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

$$\alpha = 0.05 = 5\% \quad \Rightarrow \quad \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

4.9.3. ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución “t” con 16 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 16 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7459, obtenido de la tabla correspondiente "*Valores críticos de t*".

4.9.4. CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.9213 \times \sqrt{\frac{18-2}{1-0.9213^2}} = 9.477114003 \cong 9.48$$

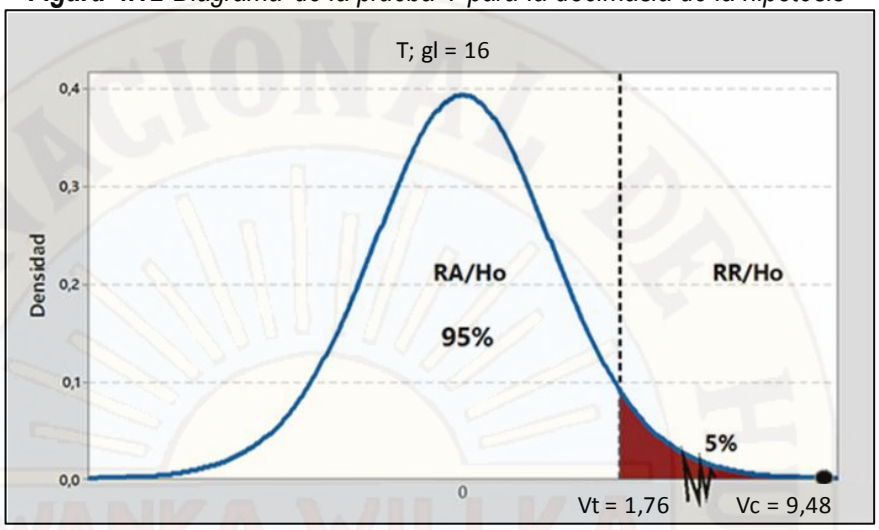
4.9.5. TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado (Vc) y el valor crítico o tabulado (Vt) ubicamos en el diagrama de la función "t", Figura 4.12.

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.12, se observa que el valor calculado (Vc=9.48) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho). Asimismo se observa que Vc>Vt (9.48>1.75), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

Figura 4.12 *Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis*



Fuente: Generado con el Software Estadístico

4.10. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.10.1 PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Hipótesis Nula (Ho)

No existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

Hipótesis Alterna (Ha)

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

$$\rho > 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

$$\alpha = 0.05 = 5\% \quad \Rightarrow \quad \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 16 grados de libertad:

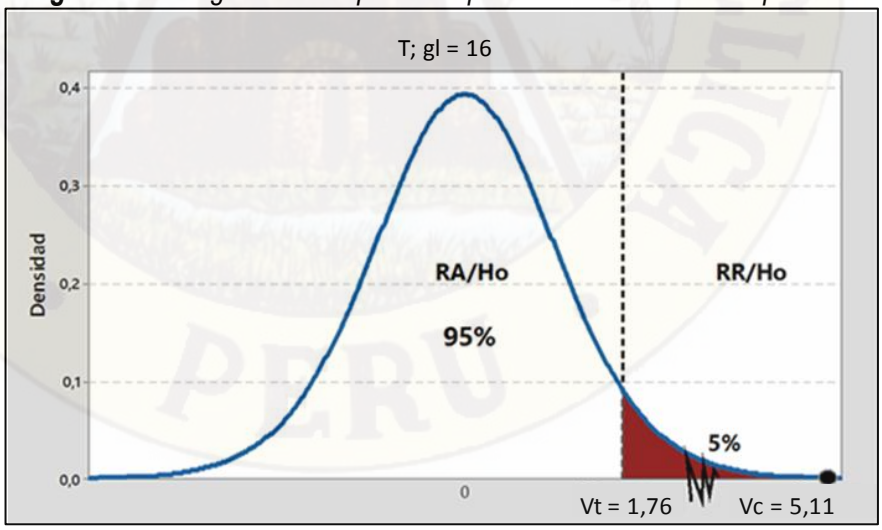
$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 16 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7459, obtenido de la tabla correspondiente "*Valores críticos de t*".

Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.7872 \times \sqrt{\frac{18-2}{1-0.7872^2}} = 5.105904494 \approxeq 5.11$$

Figura 4.13 *Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis*



Fuente: Generado con el Software Estadístico

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.13, se observa que el valor calculado (Vc=5.11) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis

nula (RR/Ho). Asimismo se observa que Vc>Vt (5.11>1.76), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

4.10.2 PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Hipótesis Nula (Ho)

No existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

Hipótesis Alterna (Ha)

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

$$\rho > 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

$$\alpha = 0.05 = 5\% \quad \Rightarrow \quad \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 16 grados de libertad:

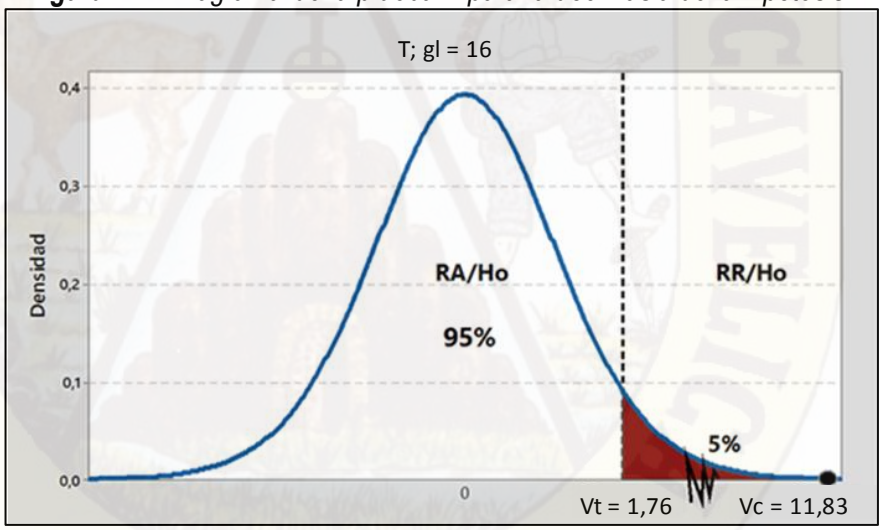
$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 16 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7459, obtenido de la tabla correspondiente "*Valores críticos de t*".

Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.9473 \times \sqrt{\frac{18-2}{1-0.9473^2}} = 11.82839419 \approx 11.83$$

Figura 4.14 *Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis*



Fuente: Generado con el Software Estadístico

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.14, se observa que el valor calculado (Vc=11.83) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho). Asimismo se observa que Vc>Vt (11.83>1.76), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

4.10.3 PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Hipótesis Nula (Ho)

No existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

Hipótesis Alterna (Ha)

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

$$\rho > 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

$$\alpha = 0.05 = 5\% \quad \Rightarrow \quad \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 16 grados de libertad:

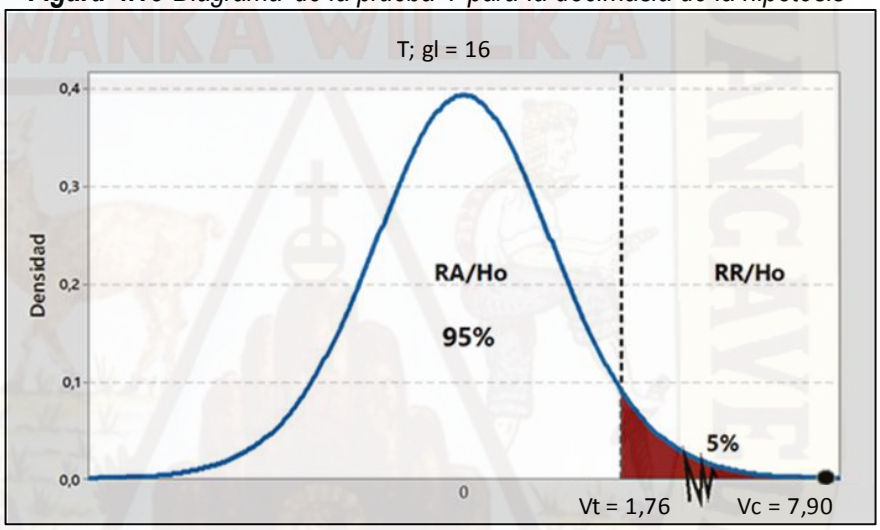
$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 16 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7459, obtenido de la tabla correspondiente "*Valores críticos de t*".

Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.8922 \times \sqrt{\frac{18-2}{1-0.8922^2}} = 7.901859634 \approxeq 7.9$$

Figura 4.15 *Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis*



Fuente: Generado con el Software Estadístico

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.15, se observa que el valor calculado (Vc=7.90) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho). Asimismo se observa que Vc>Vt (7.90>1.76), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

4.10.4 PRUEBA DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Hipótesis Nula (Ho)

No existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

Hipótesis Alterna (Ha)

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015

$$\rho > 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

$$\alpha = 0.05 = 5\% \quad \Rightarrow \quad \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 16 grados de libertad:

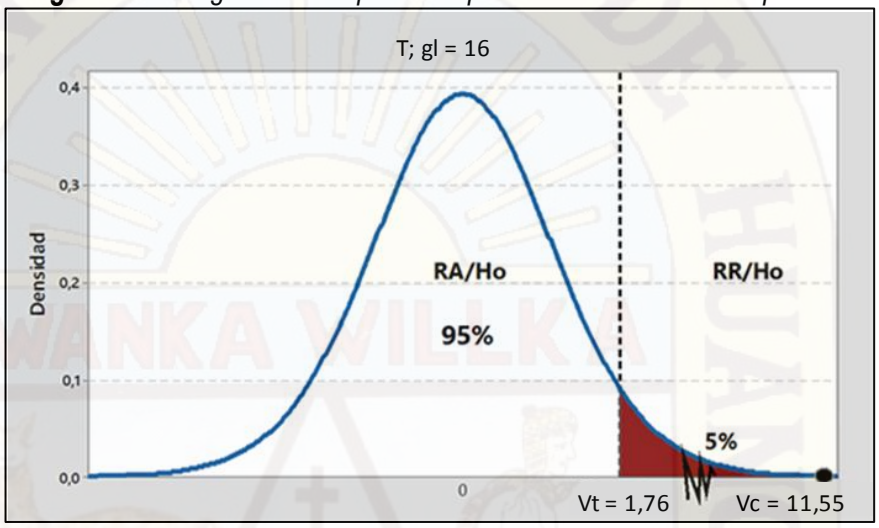
$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 16 grados de libertad (unilateral) y 0.05 de significancia es de 1.7459, obtenido de la tabla correspondiente "*Valores críticos de t*".

Reemplazando los valores en la fórmula correspondiente, el valor calculado "Vc" de la "t" es:

$$t = Vc = 0.9449 \times \sqrt{\frac{18-2}{1-0.9449^2}} = 11.54573015 \cong 11.55$$

Figura 4.16 *Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis*



Fuente: Generado con el Software Estadístico

A partir del diagrama de la prueba t, Figura 4.16, se observa que el valor calculado (Vc=11.55) se ubica o cae en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho). Asimismo se observa que Vc>Vt (11.55>1.76), por lo que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.

4.11. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Podemos deducir resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación entre la *Auditoría de desempeño* y la *Gestión* de la Municipalidad Distrital de Palca, periodo 2015.

En cuanto a la validez de la relación general hallada para la *Auditoría de desempeño* y la *Gestión* de la Municipalidad Distrital de Palca, periodo 2015, es evidente que su validez es innata por la presencia de las siguientes características:

- **Cantidad de datos.-** El tamaño de su muestra (n = 18) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación, en razón que se trata de una muestra censal, es decir se tomó a la población.
- **Datos atípicos**.- Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en el diagrama de dispersión no se identifica la presencia de casos atípicos para la relación general y las relaciones específicas.
- **Normalidad**.- Debido a que el histograma de frecuencias tiene la forma normal, la normalidad no representa un problema.
- **El modelo de predicción**.- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables. Dicho modelo de predicción es:

$$Gestión = -28.379 + 6.2277 * Auditoría\ de\ desempeño$$

El coeficiente de determinación ajustado (R^2) es de 0.8488, lo que significa que el 84.88% del comportamiento de la *Gestión* es explicada por el comportamiento de *Auditoría de desempeño*. O que el modelo de regresión lineal explica hasta el 84.88% de la variación de una variable.

De esta manera, en general se ha identificado la presencia de una relación positiva entre la *Auditoría de desempeño* y la *Gestión* de la Municipalidad Distrital de Palca, periodo 2015, la intensidad de la relación hallada es r=92.13% y la prueba de hipótesis resulta significativa con lo cual se logra el objetivo general planteado en la investigación.

El modelo de predicción de la relación entre la *Auditoría de desempeño* y la *Planeación* es la siguiente:

$$Planeación = -6.1496 + 1.4397 * Auditoría\ de\ desempeño$$

El coeficiente de determinación ajustado (R^2) es de 0.6197, lo que significa que el 99.09% del comportamiento de la *Planeación* es explicada por el comportamiento de *Auditoría de desempeño*. La intensidad de relación hallada entre la *Planeación* y la *Auditoría de desempeño* es 78.72% y la prueba de hipótesis resulta significativa, de esta manera se logra el primer objetivo específico.

El modelo de predicción de la relación entre la *Auditoría de desempeño* y la *Organización* es la siguiente:

$$Organización = -5.4933 + 1.346 * Auditoría\ de\ desempeño$$

El coeficiente de determinación ajustado (R^2) es de 0.8973, lo que significa que el 89.73% del comportamiento de *Organización* es explicada por el comportamiento de *Auditoría de desempeño*. La intensidad de relación hallada entre la *Auditoría de desempeño* y la *Organización* es 94.73% y la prueba de hipótesis resulta significativa, de esta manera se logra el segundo objetivo específico.

El modelo de predicción de la relación entre la *Auditoría de desempeño* y la *Dirección* es la siguiente:

$$Dirección = -8.058 + 1.8348 * Auditoría\ de\ desempeño$$

El coeficiente de determinación ajustado (R^2) es de 0.7961, lo que significa que el 97.31% del comportamiento de *Dirección* es explicada por el comportamiento de *Auditoría de desempeño*. La intensidad de relación hallada entre la *Auditoría de desempeño* y la *Dirección* es 89.22% y la prueba de hipótesis resulta significativa, de esta manera se logra el tercer objetivo específico.

El modelo de predicción de la relación entre la *Auditoría de desempeño* y el *Control* es la siguiente:

$$Control = -8.6786 + 1.6071 * Auditoría\ de\ desempeño$$

El coeficiente de determinación ajustado (R^2) es de 0.8929, lo que significa que el 89.29% del comportamiento del *Control* es explicada por el comportamiento de *Auditoría de desempeño*. La intensidad de relación hallada entre la *Auditoría de desempeño* y el *Control* es 94.49% y la prueba de hipótesis resulta significativa, de esta manera se logra el cuarto objetivo específico.

Esta investigación afirma: la presencia de una relación positiva entre la *Auditoría de desempeño* y la *Gestión* de la Municipalidad Distrital de Palca, periodo 2015, la intensidad de la relación hallada es r=92.13%. Este resultado evidencia una vez más la conclusión a la que arribó MIJARES (2015) en su trabajo **"La auditoría de desempeño como herramienta de la buena gestión pública"** donde concluye que (…) el valor de la auditoría de desempeño, como herramienta de una buena gestión pública, radica en que ayuda a identificar las posibles desviaciones de las políticas y/o programas, y a corregirlas o, en su caso, a eliminar aquellas actuaciones gubernamentales que no tienen sentido."

Asimismo, la presente investigación evidencia, que la *Auditoría de desempeño* se relaciona significativamente y de manera positiva con el *Control* con una intensidad del 94.49%. éste resultado evidencia una vez más el resultado que arribó SEBASTIANI (2013) en su tesis **"La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del Sector Interior"**, que concluye que la participación de la Auditoría de Gestión en los procesos de adquisiciones para el sector interior va a permitir tener un mejor control en las contrataciones, en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales.

Finalmente, mi investigación evidencia la presencia de una relación positiva entre la *Auditoría de desempeño* y la *Gestión* de la Municipalidad Distrital de Palca,

periodo 2015, la intensidad de la relación hallada es r=92.13%, situación que también confirma la conclusión de QUISPE (2016) en su tesis **"Enfoque moderno de la auditoría de desempeño que contribuye en la adecuada ejecución del presupuesto público del Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado - PRIDER, Ayacucho, 2015"**: (…) la auditoría de desempeño contribuye en la mejora de la eficiente gestión del Presupuesto Público del PRIDER.

CONCLUSIONES

- Se ha evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 92.13% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Asimismo se ha determinado que en la variable *Auditoría de desempeño,* según los encuestados, prevalece el de nivel regular (67% de los casos) y por el lado de *Gestión*, según los encuestados, prevalece el de nivel regular (56% de los casos).

- Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 78.72% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Además, según los encuestados, se ha encontrado que en la planeación prevalece el nivel de buena (50% de los casos).

- Existe evidencia empírica y estadística que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 94.73% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Además, según los encuestados, se ha encontrado que en la organización prevalece el nivel de regular (67% de los casos).

- Se ha evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 89.22% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Además, según los encuestados, se ha encontrado que en la dirección prevalece el nivel de regular (50% de los casos).

- Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la

Auditoria de Desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación encontrada es de r = 94.49% por lo que dicha relación es directa o positiva y significativa. Además, según los encuestados, se ha encontrado que en el control prevalece el nivel de regular (61% de los casos).

SUGERENCIAS

1. Se sugiere a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica que se soliciten la programación las auditorías de desempeño, con regularidad, a fin de mejorar y fortalecer la gestión institucional, en razón que éstas se encuentran relacionadas con fuerte intensidad.

2. Se recomienda a los funcionarios de la alta dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica a implementar las recomendaciones producto de las auditorías de desempeño con la finalidad de formular adecuadamente el proceso de planeación. En razón que la Auditoria de Desempeño y la planeación se encuentran altamente relacionadas.

3. Se sugiere a la alta dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica que formule un programa de sensibilización hacia las auditorías de desempeño a fin de mejorar la organización en la organización. Las auditorías deben formar prácticas normales en el marco de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

4. Se sugiere a los directivos de Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica formulen la implementación de un sistema de medición de desempeño como parte de la auditoría de desempeño a fin de medir los resultados de la gestión en general orientadas a la mejora continua.

5. Se sugiere a los funcionarios del sistema de control, de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, a programar la auditoría de desempeño a fin de contribuir con la gestión de la municipalidad. Para ello debe solicitar que se garantice los recursos necesarios y las facilidades del caso.

BIBLIOGRAFÍA

ABREU, José Luis. (2014) **"El Método de la Investigación"**. Daena: International Journal of Good Conscience. 9(3)195-204. Diciembre 2014. ISSN 1870-557X. http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf

Adreana, M. (MORON Adreana (1998).). **"Evaluación del control interno de los inventarios en Supermercados"**.

AGUSTIN, P. R. (2004). **"Administracion Moderna"**. Mexico: Limusa.

ALCANTARA, E. (2010). **"Gestión eficiente de una Micro y Pequeña empresa: como superar el segundo año y sostenerse en el tiempo**".

Alvarez, C. (2005). Auditoría gubernamental. Lima – Perú.

ARENA, J. A. (1992). **El Proceso Administrativo**. Mexico: Diana.

BEHAR RIVERO, Daniel Salomón. (2008). **"Metodología de la investigación"**. Editorial Shalom 2008. http://www.rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf

BRACHO Rossana (2000). "**Evaluación de una Auditoria Operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar caso: Fin de Siglo".**

BRIGHAM, M. (2003). **Fundamentos de administración financiera**, Décima segunda edición MAC Graw Hill.

CANO, (2007). **Auditoría de Desempeño**. Extraído el 26 de junio 2007 desde http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1.htm17/09/06

Carlos A. Slosse – Juan C. Gordiez – Silsia P Giordano /2003/ **Auditoria un enfoque Empresarial** / 2° Edicion / Avellaneda – Argentina / pag.11.

CASTIN A. Felipe. (2004). **La gestión financiera en la empresa**. México: Interamericana S.A.

CASTIN, (2004). **Auditoria de Desempeño**. Extraído el 12 de Abril 2004 desde http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Auditoria-Operativa

CHANG R. Rodrigo. (2007). **Herramientas para mejora Continua de Calidad**. Madrid. Ediciones Pirámide.

CHAPARRO, G. (1998). "**Auditoria tributaria para la empresa de servicios de Inspección C.A."**.

CHIAVENATO A. Idalberto. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Bogotá: MAC Graw Hill.

Contraloría General de la Republica (2013). Resolución de la contraloría N° 382-2013-CG.

DIONICIO, R. (04 de abril de 2010). **La planeacion**. Obtenido de http://adminitracionyplaneaciondionicio.blogspot.pe/2010/04/programas-y-presupuestos.html

ESTADO, I. c. (s.f.). **Manual de Auditoria de Gestion**. Obtenido de http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf

FARRERO, C. (1996). **Auditoria y control interno**. Editorial Mac.

FAYOL, H. (1987). **Principios de la administracion cientifica**. Buenos Aires: "El Ateneo" Pedro Garcia S.A.

FELIPE, C. A. (2004). **La gestion financiera en la Empresa**. Mexico: Interamerica S.A.

FLORES, J. (2001). **Derecho Financiero y Tributario Peruano**. Lima – Perú.

FLORES, S. J. (2002). **Contabilidad Gerencial**. Lima – Perú.

GIRALDO SUSONI, J., & VILLAVICENCIO LEZAMA, P. (2012). "**Plan de negocios para la apertura de tiendas de repuestos multimarcas y accesorios automotriz**". Lima.

GUITIERREZ NARVÁEZ, Henry (2010), **Lineamientos de Auditoria de Desempeño – III parte**. Peru. Seccion Auditoria / revista N° 363 / entrelineas.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos & BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. (2010).**"Metodología de la investigación"**. Quinta edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.

HERNANDEZ, S. y. (2006). **Introduccion a la Administracion**. Mexico: Ed. Mc Graw Hill.

HUAPAA, Víctor A. (2008**). Los Estados Financieros Proyectados y su relación con las utilidades**. Revista Alternativa Financiera. USMP. No. 5.

JORDI Mas – CARLES Ramio /1997/ **La Auditoria de Desempeño en la practica** ,Santa Fe de Bogota – Colombia.

KOONTZ, H. y. (2007). **Administración, Una Perspectiva Global**. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.

LAZARO ALCANTARA, E. (2010). "**Gestion eficiente ed un micro y pequeña empresa: como superar el segundo año y sostenerse en el tiempo**".

LOPERA ECHAVARRÍA, Juan Diego; RAMIREZ GÓMEZ, Carlos Arturo; ZULUAGA ARISTIZÁBAL, Marda Ucaris & ORTIZ VANEGAS, Jennifer. (2010). **"El método analítico como método natural"**, Universidad de Antioquia, Medellín-Colombia. Nómada, Revista crítica de Ciencias Sociales y jurídicas. | 25 (2010.1) http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf

LÓPEZ, J. (1999). **PROCESO DE INVESTIGACIÓN. CARACAS. EDITORIAL PANAPO. MAGNUSSON, D. (1995).** Teoría de los test. México: Trillas

MEDEL LIZARRAGA, M. (06 de junio de 2015). **overblog**. Obtenido de http://marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html

MIJARES, Francisco (2015). **"La auditoría de desempeño como herramienta de la buena gestión pública"**. Instituto de Administración Pública del estado de México A. C. IAPEM. http://iapem.mx/Presentaciones/2015-08-20-Auditoria-de%20desempeno-Francisco-Mijares.pdf

MUNCH, L. (2015). **Fundamentos de administración**. Mexico: Editorial Trillas.

ORTIZ, A. (2005). **Gerencia financiera y diagnóstico estratégico**, Bogotá: MAC Graw Hill.

Perú Reporting (2010). "**Perú: The top 5400 Companies**". Lima – Perú.

PONCE, A. R. (2010). **Administracion de Empresas**. Limusa.

PRÍNCIPE COTILLO, Guillermo. (2016).**"La investigación científica. Teoría y metodología"**. Primera edición. Universidad César Vallejo. Lima Perú.

QUISPE QUISPE, Margot. (2016). **"Enfoque moderno de la auditoría de desempeño que contribuye en la adecuada ejecución del presupuesto público del Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado - PRIDER, Ayacucho, 2015"** Tesis para optar el título profesional de contador público. Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas de la Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/435/AUDITORIA_DESEMPENO_QUISPE_QUISPE_MARGOT.pdf?sequence=4

RAMIREZ CARDONA, C. y. (2016). **Fundamentos de Administracion**. Bogota: 4ta Edicion Ecoe.

RAMÍREZ, T. (1999). **Como hacer un proyecto de investigación**. (1º. Ed.). Caracas: Panapo.

ROMANO, D. (02 de abril de 2010). **La planeacion**. Obtenido de http://adminitracionyplaneaciondionicio.blogspot.pe/2010/04/objetivos.html

ROSSANA, B. (2000). **"Evaluacion de una Auditoria Operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar caso: Fin de siglo**".

SANDOVAL ALIAGA, Carlos (2008). **"La auditoría integral herramienta para gestionar eficientemente las empresas eléctricas".**

SEBASTIANI MIRANDA, Giovanni Tomás. (2013). **"La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del Sector Interior"**. Tesis para optar el grado académico de maestro con mención en auditoría y control de gestión empresarial. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Universidad de San Martin de Porres. http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/577/3/sebastiani_gt.pdf

SHACKLE, G. L. (1966). **Decisión, orden y tiempo - las actividades humanas**. Madrid: Tecnos.

STANLEY, B. (2001). **Fundamentos de Gerencia Financiera**. Bogotá: Novena edición, MAC Graw Hill.

STONER, J., & FREEMAN, R. y. (2006). **Administración**. México: Sexta Edición Ed. Progreso S.A.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. (1994).**"El proceso de la investigación científica"** 3ª edición. Editorial Limusa S.A. Balderas, México.

TERRY, G. R. (1973). **Principios de la Administracion**. Editorial Continental.

TERRY, G. R. (1995). **Principios de administración**. Buenos Aires: Compañía Editorial Continental, S. A.

TOVAR ABREGU, R. (29 de mayo de 2010). **Departamentalización**. Obtenido de https://es.scribd.com/doc/32165979/Departamentalizacion

VALDA, J. C. (13 de setiembre de 2009). **Grandes Pymes**. Obtenido de http://www.grandespymes.com.ar/2009/09/13/jerarquizacion-y-coordinacion-en-las-organizaciones/

VELAZC, E. S. (2007). **Auditoria administrativa**. Mexico: Segunda Edicion por Pearson Educacion de Mexico.

VILLEGAS, Héctor B. (2001). **Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributo**. Tomo I.

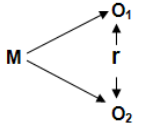
YUCRA, L. (25 de marzo de 2012). **Auditoria Operativa y Administrativa**. Obtenido de Auditoria de Gestion: Economia, Eficiencia y Eficacia: http://auditoriaopertivayadministrativadued1.blogspot.pe/2012/03/auditoria-de-gestion-economia.html

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO Nº 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

"AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015"

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general ¿Qué relación existe entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015? **Problemas específicos** **1**. ¿Qué relación existe entre la auditoría de desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015? **2.** ¿Qué relación existe entre la auditoría de desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015? **3**. ¿Qué relación existe entre la auditoría de desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015? **4.** ¿Qué relación existe entre la auditoría de desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015?	**Objetivo general** Determinar la relación que existe entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015. **Objetivos específicos** **1**. Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015. **2.** Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015. **3**. Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015. **4**. Determinar la relación que existe entre la auditoría de desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.	**Hipótesis general** Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015. **Hipótesis específicas** **1.** Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la planeación de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015. **2.** Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la organización de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015. **3.** Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y la dirección de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015. **4.** Existe una relación positiva y significativa entre la Auditoria de Desempeño y el control de la Municipalidad Distrital de Palca - Huancavelica, periodo 2015.	**Variable 1** Auditoria de Desempeño.	*Examen de eficacia*	*1. Examen de logro de objetivos.* *2. Examen de logro de metas.*	**Tipo de investigación** Investigación aplicada **Nivel de investigación** Descriptiva – Correlacional **Métodos** Científico. Descriptivo. Estadístico. Deductivo. Inductivo. **Diseño** Descriptivo – Correlacional  **Población** 18 trabajadores de las diversas unidades administrativas de La Municipalidad Distrital de Palca (entre funcionarios y servidores) **Muestra** Muestra censal. **Técnicas para el procesamiento de la información** Se recopilará la información a través del cuestionario y se procesará la información con el software SPSS y MS-Excel.
				Examen de eficiencia	*3. Examen de la relación entre la producción de servicio y los insumos utilizados*	
				Examen de economía	*4. Examen de la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros*	
				Examen de calidad	*5. Examen del grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población:* *6. Oportunidad.* *7. Características técnicas.* *8. Precisión.* *9. Continuidad en la entrega de los servicios.* 10. *Satisfacción de usuarios.*	
			Variable 2 Gestión.	*Planeación.*	*11. Propósitos* *12. Objetivos* *13. Estrategias* *14. Políticas* *15. Programas* *16. Presupuestos* 17. *Procedimientos.*	
				Organización.	*18. Jerarquización* *19. Departamentalización* *20. Descripción de funciones* 21. *Coordinación.*	
				Dirección.	*22. Toma de decisiones* *23. Integración* *24. Motivación* *25. Comunicación* 26. *Supervisión.*	
				Control.	*27. Establecimiento de estándares* *28. Medición* *29. Corrección.* 30. *Retroalimentación.*	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

"AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015"

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
***Auditoria Desempeño*:** Es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano (Contraloría General de la República, 2016).	*Examen de eficacia*	– *Examen de logro de objetivos.* – *Examen de logro de metas.*	***1.*** *En mi institución se realiza adecuadamente el examen de logro de objetivos.* ***2.*** *En mi institución se realiza adecuadamente el examen de logro de metas.*
	Examen de eficiencia	– *Examen de la relación entre la producción de servicio y los insumos utilizados*	***3.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca se realiza el examen de la relación entre la producción de servicio y los insumos utilizados.*
	Examen de economía	– *Examen de la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros*	***4.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca se realiza el examen de la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.*
	Examen de calidad	– *Examen del grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población:* – *Oportunidad.* – *Características técnicas.* – *Precisión.* – *Continuidad en la entrega de los servicios.* – *Satisfacción de usuarios.*	***5.*** *En mi municipio se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de oportunidad.* ***6.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de características técnicas.* ***7.*** *En mi municipio se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de precisión.* ***8.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de continuidad.* ***9.*** *En mi institución se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de satisfacción.*
***Gestión*:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un **negocio**.	*Planeación.*	– *Propósitos* – *Objetivos* – *Estrategias* – *Políticas* – *Programas* – *Presupuestos* – *Procedimientos.*	***10.*** *En la organización donde laboro se encuentra definido el propósito de mi organización (misión).* ***11.*** *En la municipalidad donde trabajo los objetivos se encuentran claramente establecidos.* ***12.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca las estrategias se encuentran debidamente establecidas.* ***13.*** *En mi municipio las políticas se encuentran definidas adecuadamente.* ***14.*** *En mi institución existen programas orientadas al logro de los objetivos institucionales y la misión.* ***15.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca existen presupuestos adecuados al logro de objetivos institucionales.* ***16.*** *En la MD de Palca los procedimientos se encuentran claramente establecidos en los documentos de gestión.*
	Organización.	– *Jerarquización* – *Departamentalización* – *Descripción de funciones* – *Coordinación.*	***17.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca la jerarquización está establecida visiblemente.* ***18.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca la departamentalización se encuentra claramente diferenciada.* ***19.*** *Las funciones se encuentran claramente descritas en los documentos de gestión de la MD de Palca.* ***20.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca las líneas de coordinación se encuentra claramente establecidas.*
	Dirección.	– *Toma de decisiones* – *Integración* – *Motivación* – *Comunicación* – *Supervisión.*	***21.*** *En mi institución el proceso de toma de decisión se realiza adecuadamente.* ***22.*** *En la Municipalidad Distrital de Palca el proceso de integración es adecuada.* ***23.*** *La motivación es adecuada en la Municipalidad Distrital de Palca.* ***24.*** *La comunicación es adecuada en general dentro de la Municipalidad Distrital de Palca.* ***25.*** *El proceso de supervisión es la adecuada dentro de la Municipalidad Distrital de Palca.*
	Control.	– *Establecimiento de estándares* – *Medición* – *Corrección.* – *Retroalimentación.*	***26.*** *Dentro del proceso de control se ha establecido adecuadamente los estándares como punto de referencia.* ***27.*** *Los procesos de medición se realizan adecuadamente, en función a los estándares establecidos.* ***28.*** *Detectado las desviaciones se realiza acciones correctivas adecuadamente.* ***29.*** *Las observaciones, preocupaciones y sugerencias son consideradas en la toma de decisiones, en las medidas correctivas orientadas a la mejora continua.*

ANEXO 2
CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

"AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015"

CUESTIONARIO

Estimado servidor (a), estamos realizando una investigación, cuyo objetivo es Determinar la relación que existe entre la Auditoria de Desempeño y la Gestión de la Municipalidad Distrital de Palca – Huancavelica, periodo 2015, por lo que recurrimos a su persona a fin de conocer su opinión referente a éstas variables.

INSTRUCCIÓN: Para el desarrollo de la presente encuesta marque con una "X" la opción que crea conveniente o se adapte mejor a su persona. No existen respuestas buenas ni malas. Todas las respuestas son válidas.

INFORMACIÓN GENERAL				
a. ¿Cuál es su grado de instrucción?	Secundaria Técnico	( ) ( )	Superior técnica Superior universitaria	( ) ( )
b. ¿Cuál es su condición laboral?	Nombrado	( )	Contratado	( )
c. ¿Cuál es su régimen laboral?	D. Leg. N° 276 D. Leg. N° 728	( ) ( )	D. Leg. N° 1057 - CAS Servicios por terceros	( ) ( )

Para la variable del **AUDITORÍA DE DESEMPEÑO** utilice la siguiente escala de Likert.

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	EXAMEN DE EFICACIA	1	2	3	4	5
1	En mi institución se realiza adecuadamente el examen de logro de objetivos.					
2	En mi institución se realiza adecuadamente el examen de logro de metas.					
N°	**EXAMEN DE EFICIENCIA**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	En la Municipalidad Distrital de Palca se realiza el examen de la relación entre la producción de servicio y los insumos utilizados.					
N°	**EXAMEN DE ECONOMÍA**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	En la Municipalidad Distrital de Palca se realiza el examen de la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.					
N°	**EXAMEN DE CALIDAD**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	En mi municipio se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de oportunidad.					
6	En la Municipalidad Distrital de Palca se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de características técnicas.					
7	En mi municipio se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de precisión.					
8	En la Municipalidad Distrital de Palca se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de continuidad.					
9	En mi institución se realiza adecuadamente el examen del grado de cumplimiento de los servicios hacia la población en términos de satisfacción.					

Para la variable **GESTIÓN** utilice la siguiente escala de Likert.

Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	PLANEACIÓN	1	2	3	4	5
10	En la organización donde laboro se encuentra definido el propósito de mi organización (misión).					
11	En la municipalidad donde trabajo los objetivos se encuentran claramente establecidos.					
12	En la Municipalidad Distrital de Palca las estrategias se encuentran debidamente establecidas.					
13	En mi municipio las políticas se encuentran definidas adecuadamente.					
14	En mi institución existen programas orientadas al logro de los objetivos institucionales y la misión.					
15	En la Municipalidad Distrital de Palca existen presupuestos adecuados al logro de objetivos institucionales.					
16	En la Municipalidad Distrital de Palca los procedimientos se encuentran claramente establecidos en los documentos de gestión.					
N°	**ORGANIZACIÓN**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	En la Municipalidad Distrital de Palca la jerarquización está establecida visiblemente.					
18	En la Municipalidad Distrital de Palca la departamentalización se encuentra claramente diferenciada.					
19	Las funciones se encuentran claramente descritas en los documentos de gestión de la Municipalidad Distrital de Palca.					
20	En la Municipalidad Distrital de Palca las líneas de coordinación se encuentra claramente establecidas.					
N°	**DIRECCIÓN**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	En mi institución el proceso de toma de decisión se realiza adecuadamente.					
22	En la Municipalidad Distrital de Palca el proceso de integración es adecuada.					
23	La motivación es adecuada en la Municipalidad Distrital de Palca.					
24	La comunicación es adecuada en general dentro de la Municipalidad Distrital de Palca.					
25	El proceso de supervisión es la adecuada dentro de la Municipalidad Distrital de Palca.					
N°	**CONTROL**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26	Dentro del proceso de control se ha establecido adecuadamente los estándares como punto de referencia.					
27	Los procesos de medición se realizan adecuadamente, en función a los estándares establecidos.					
28	Detectado las desviaciones se realiza acciones correctivas adecuadamente.					
29	Las observaciones, preocupaciones y sugerencias son consideradas en la toma de decisiones, en las medidas correctivas orientadas a la mejora continua.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN ¡

ANEXOS 3
MATRIZ DE DATOS

MATRIZ DE DATOS

"AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015"

UNIDAD ANÁLISIS	AUDITORÍA DE DESEMPEÑO											GESTIÓN – PLANEACIÓN									GESTIÓN – ORGANIZACIÓN						GESTIÓN – DIRECCIÓN							GESTIÓN – CONTROL						SUMA VARIABLE	NIVEL VARIABLE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SUMA	NIVEL	10	11	12	13	14	15	16	SUMA	NIVEL	17	18	19	20	SUMA	NIVEL	21	22	23	24	25	SUMA	NIVEL	26	27	28	29	SUMA	NIVEL		
1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	14	REGULAR	2	2	2	1	1	2	2	12	REGULAR	3	3	3	4	13	REGULAR	4	4	3	4	4	19	REGULAR	3	4	3	4	14	REGULAR	58	REGULAR
2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	18	BUENA	2	3	2	3	3	2	3	18	BUENA	5	4	5	4	18	BUENA	5	4	5	5	4	23	BUENA	5	5	5	4	19	BUENO	78	BUENA
3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	15	REGULAR	1	3	2	2	2	3	1	14	REGULAR	4	4	4	3	15	REGULAR	3	4	4	4	4	19	REGULAR	4	5	4	3	16	BUENO	64	REGULAR
4	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12	MALA	1	1	1	1	2	2	1	9	MALA	2	3	2	3	10	MALA	2	3	2	3	2	12	MALA	2	2	3	2	9	MALO	40	MALA
5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12	MALA	2	1	2	1	1	1	1	9	MALA	2	2	3	3	10	MALA	2	2	3	3	2	12	MALA	3	2	2	2	9	MALO	40	MALA
6	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	REGULAR	2	2	1	3	2	2	1	13	REGULAR	3	3	3	4	13	REGULAR	4	4	4	4	3	19	REGULAR	4	4	3	4	15	REGULAR	60	REGULAR
7	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	REGULAR	1	3	3	2	1	2	2	14	REGULAR	4	2	4	3	13	REGULAR	4	4	4	3	3	18	REGULAR	3	4	3	4	14	REGULAR	59	REGULAR
8	2	2	1	1	1	2	2	2	1	14	REGULAR	2	2	2	3	3	2	1	15	BUENA	3	4	3	4	14	REGULAR	4	3	4	3	4	18	REGULAR	4	3	4	3	14	REGULAR	61	REGULAR
9	2	1	2	3	2	2	2	2	2	18	BUENA	2	2	3	3	3	2	3	18	BUENA	5	4	5	4	18	BUENA	5	4	5	5	4	23	BUENA	4	5	5	5	19	BUENO	78	BUENA
10	2	2	1	1	2	1	2	2	2	15	REGULAR	2	2	3	3	2	3	3	18	BUENA	4	4	4	3	15	REGULAR	5	4	4	3	4	20	BUENA	4	5	4	3	16	REGULAR	69	BUENA
11	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12	MALA	1	1	2	1	2	2	1	10	MALA	2	3	2	3	10	MALA	2	3	2	3	2	12	MALA	2	3	2	3	10	MALO	42	MALA
12	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12	MALA	2	2	1	1	1	1	2	10	MALA	2	2	3	3	10	MALA	2	3	2	2	3	12	MALA	3	2	3	2	10	MALO	42	MALA
13	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	REGULAR	2	2	2	2	1	2	2	13	REGULAR	3	4	3	3	13	REGULAR	5	4	4	4	3	20	BUENA	4	4	3	4	15	REGULAR	61	REGULAR
14	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	REGULAR	2	3	2	2	2	3	3	17	BUENA	4	3	4	3	14	REGULAR	4	4	4	5	3	20	BUENA	4	4	3	4	15	REGULAR	66	BUENA
15	2	2	1	1	1	2	2	2	1	14	REGULAR	2	2	3	3	3	2	1	16	BUENA	3	4	3	3	13	REGULAR	4	3	4	4	4	19	REGULAR	4	4	4	3	15	REGULAR	63	REGULAR
16	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	REGULAR	2	2	3	2	2	2	3	16	BUENA	3	4	4	4	15	REGULAR	3	4	4	4	3	18	REGULAR	4	4	3	3	14	REGULAR	63	REGULAR
17	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	REGULAR	3	2	2	3	3	2	2	17	BUENA	4	4	4	3	15	REGULAR	3	4	4	4	3	18	REGULAR	3	4	3	4	14	REGULAR	64	REGULAR
18	2	2	1	1	1	2	2	2	1	14	REGULAR	2	2	3	3	2	2	2	16	BUENA	3	4	3	4	14	REGULAR	3	5	4	3	4	19	REGULAR	4	3	4	3	14	REGULAR	63	REGULAR

ANEXOS 4
CONSTANCIA DE ENCUESTA

EL QUE SUSCRIBE, ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA, EXPIDE LA PRESENTE:

CONSTANCIA

A: RAMOS CLEMENTE Alex Oliver, identificado con DNI N° **72453253,** egresado de la Escuela Profesional De Contabilidad – Facultad De Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional De Huancavelica, quien ha aplicado el Instrumento de Medición (Encuesta) de la Tesis denominado **"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015",** en la Municipalidad Distrital De Palca en el mes de Enero del presente año, bajo el Asesoramiento del Ing. GUERRA MENENDEZ, Luis Ángel.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime pertinente

Huancavelica 29 de Enero del 2016

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA
Lic. Walter Casavilca De la Cruz
ALCALDE

ANEXOS 5

RESOLUCIONES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN Nª 0748-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 29 de Setiembre del 2017

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2381 de fecha 27-09-2017, Solicitud S/N. de fecha 26-09-2017, presentado por el Bachiller en Ciencias Contables **RAMOS CLEMENTE ALEX OLIVER;** pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Contador Público; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0485-2017-EPC-DFCE/UNH de fecha 18-09-2017, Informe N° 013-2017-JPT-CLN-FCE-UNH de fecha 18-09-2017, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015",** dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- **PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015",** presentado por el Bachiller en Ciencias Contables **RAMOS CLEMENTE ALEX OLIVER** para el día Martes 03 de Octubre del 2017 a horas 08:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN Nª 0748-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 29 de Setiembre del 2017

ARTICULO 2° **ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. ----------"

Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Jurados
Archivos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0562-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 25 de Julio del 2017.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 1676 de fecha 14-07-2017; Oficio N° 373-2017-EPC-DFCE/UNH de fecha 13-07-2017, Informe N° 022-2017-LAGM-EPC-FCE-UNH de fecha 28-06-2017; presentado por el bachiller **ALEX OLIVER RAMOS CLEMENTE;** solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante, Informe N° 022-2017-LAGM-EPC-FCE-UNH de fecha 28-06-2017, emitido por el docente asesor, **MG. LUIS ÁNGEL GUERRA MENÈNDEZ** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015"** presentado por el bachiller **ALEX OLIVER RAMOS CLEMENTE** para optar el Título Profesional de Contador Público.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 562-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 25 de Julio del 2017

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015"** presentado por el bachiller **RAMOS CLEMENTE ALEX OLIVER** para optar el Título Profesional de Contador Público; a los siguientes docentes:

- DR. CARLOS LOZANO NÚÑEZ — Presidente
- DR. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR — Secretario
- CPCC. RUSBEL FREDDY RAMOS SERRANO — Vocal
- MG. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO — Suplente

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese."

Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesado
Archivo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0154-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Mayo del 2016.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 051-2016-SD-FCE-R-UNH de fecha 10-05-2016, Oficio N°188-2016-EPC-DFCE/UNH de fecha 07-03-2016, Informe N°012-2015-CLM-PJCPT-FCE-UNH de fecha 06-04-2016, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **RAMOS CLEMENTE ALEX OLIVER**; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental , Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 10-05-16;

SE RESUELVE:

ARTICULO 1° ARTÍCULO 1°.-MODIFICAR el Titulo del Proyecto de Investigación Científica en la Resolución N° 259-2015-FCE-R-UNH de fecha 04 de Diciembre del 2015.

ARTÍCULO 2° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA – HUANCAVELICA, PERIODO 2015"** presentado por **RAMOS CLEMENTE ALEX OLIVER.**

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0154-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Mayo del 2016.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. ----------"

Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
INTERESADOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 259-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 de Diciembre del 2015

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 3282 de fecha 26-11-2015, El Oficio N°831-2015-EPC-DFCE/UNH de fecha 26-11-15 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Contabilidad, Informe N°016-2015-AI-EPC-FCE/UNH de fecha 26-11-2015 y la solicitud presentado por el Bachiller **ALEX OLIVER RAMOS CLEMENTE;** pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

Que con la resolución de Consejo de Facultad N° 049-2015-FCE-R-UNH de fecha 02-09-2015 se Aprobó el Plan de trabajo y Reglamento del **"V CURSO DE TITULACIÓN POR TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO"**

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° DESIGNAR al **Lic. Luis Angel GUERRA MENENDEZ,** como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"AUDITORIA OPERATIVA Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA-HUANCAVELICA, PERIDODO 2014",** presentado por el Bachiller **ALEX OLIVER RAMOS CLEMENTE.**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 259-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 de Diciembre del 2015

ARTÍCULO 2°.- DESIGNAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: **"AUDITORIA OPERATIVA Y GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA-HUANCAVELICA, PERIODO 2014"**, presentado por el Bachiller **ALEX OLIVER RAMOS CLEMENTE;** a los siguientes docentes:

• Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ	PRESIDENTE
• Dr. Luis Julio PALACIOS AGUILAR	SECRETARIO
CPCC. Rusbel Freddy RAMOS SERRANO	VOCAL
Mg. Magno Francisco FLORES PALOMINO	SUPLENTE

ARTÍCULO 3°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4°.- NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. ----------"

Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
EPC.
Interesados
Archivo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
WANKA WILLKA
PERU