



# UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”

---

## ESCUELA DE POSTGRADO

### “La Auditoria De Gestion Como Indicador Del Desempeño Administrativo Del Gobierno Local De Marcará En El Periodo Fiscal 2011”

Tesis para optar el grado de maestro  
en Ciencias Económicas  
Mención en Auditoría y Control de Gestión

**César Guianotty Gala Loza**

Asesor: **Mag. Jorge Alexander Rojas Vega**

Huaraz – Perú

2018

Nº Registro: T0648

## MIEMBROS DEL JURADO

Doctor Loel Salutor Bedón Pajuelo

Presidente

---

Doctor José Rosario Ruíz Vera

Secretario

---

Doctor Jorge Alexander Rojas Vega

vocal

---

**ASESOR**

*Doctor* Jorge Alexander Rojas Vega

## **AGRADECIMIENTO**

- Quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mis padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante.
- Agradezco a Dios por darme la salud que tengo, por tener una cabeza con la que puedo pensar muy bien y además un cuerpo sano y una mente de bien.
- Estoy seguro que mis metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende me debo esforzar cada día para ser mejor en el colegio y en todo lugar sin olvidar el respeto que engrandece a la persona

Dedico esta tesis A. DIOS, a San Juan El Bautista, patrono de mi ciudad natal Huaytara quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta tesis Magistral A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

## INDICE

	Página
Resumen.....	vii
Abstract .....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos .....	3
Hipótesis .....	3
Variables.....	4
II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Antecedentes .....	6
2.2. Bases Teóricas .....	7
2.3. Definición de términos .....	32
III. METODOLOGÍA.....	43
3.1 Tipo y diseño de Investigación.....	43
3.2 Plan de recolección de la información y Diseño estadístico .....	44
- Población.....	44
- Muestra.....	44
3.3 Instrumentos de Recolección de la Información.....	45
3.4 Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información.....	46
IV. RESULTADOS .....	48
V. DISCUSIÓN.....	70
VI. CONCLUSIONES.....	73
VII. RECOMENDACIONES .....	74
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
ANEXO.....	78

## RESUMEN

La presente investigación analiza la auditoría de gestión como indicador de desempeño administrativo en la Municipalidad Distrital de Marcará, planteando aspectos teóricos relacionados con la auditoría de gestión, control interno, eficacia, economía y eficiencia, con normas y procedimientos que rigen la administración pública, mediante un análisis cualitativo, a fin de contrastar la hipótesis que relaciona la auditoría de gestión aplicado en cada área que conforma el sistema de contabilidad gubernamental y a la evaluación del desempeño administrativo en la Municipalidad.

Se aborda el problema de una falta de aplicación de auditorías de gestión, planteándose como objetivo general, obtener los indicadores de desempeño administrativo mediante la aplicación de auditoría de gestión en la Municipalidad Distrital de Marcará en el Ejercicio Fiscal 2011.

La hipótesis planteada consiste en que la auditoría de gestión permitirá evaluar el desempeño administrativo en la Municipalidad Distrital de Marcará en el Ejercicio Fiscal 2011.

De manera tal que se recomienda la aplicación periódica de auditoría de gestión que permitan evaluar el desempeño administrativo, identificando las falencias existentes.

**Palabras claves:** Auditoría de gestión, municipalidades

## **ABSTRACT**

This research analyzes the management audit as administrative performance indicator District Municipality Marcará, considering theoretical aspects of management audit, internal control, efficiency, economy and efficiency, with rules and procedures that govern public administration through qualitative analysis to test the hypothesis that relates the applied management audit in each area that forms the government accounting system and administrative performance evaluation in the Municipality.

It addresses the problem of a lack of implementation of audits, raising overall objective of obtaining administrative performance indicators by applying management audit in the District Municipality of Marcará in Fiscal Year 2011.

The hypothesis is that the management audit enables assessment managerial performance in the District Municipality of Marcará in Fiscal Year 2011.

Such that the application is recommended periodic management audit to evaluate managerial performance, identifying existing shortcomings.

**Key words:** Audit management, municipalities

## I. INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: “LA AUDITORIA DE GESTION COMO INDICADOR DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO LOCAL DE MARCARÁ EN EL PERIODO FISCAL 2011”, tiene como objetivo determinar la forma en que la auditoría de gestión, como instrumento de medición, lleva a cabo la evaluación del desempeño de la Municipalidad Distrital de Marcará, de acuerdo a las normas establecidas por los organismos de supervisión, control y por las mismas entidades, contribuyendo a la optimización de la gestión administrativa. Esta investigación es importante porque valora la aplicación de la auditoría de gestión, como punto importante para la mejora de la gestión de los gobiernos locales, llegando a demostrar que la auditoría de gestión contribuye en la eficiencia, eficacia y economía de la Municipalidad Distrital de Marcará, lo que conlleva a un mejoramiento continuo que incide en la prudencia y transparencia de la gestión.

Para el desarrollo de este trabajo se han aplicado metodologías, técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, en el marco de las normas de la Escuela de Post-Grado de la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”.

Para el gobierno local, la falta de un sistema de evaluación del desempeño, no le permite estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado; no puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias; no puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos,

ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La falta de un sistema de evaluación de desempeño no facilita la adecuada planeación de los recursos que necesita el gobierno local, no facilita la toma de decisiones administrativas y operativas y de otro tipo; así, como también no facilita un adecuado control institucional.

Por lo expuesto, en el presente trabajo se formuló el siguiente problema de investigación:

### **Formulación de problema**

#### **Problema General**

¿En qué medida la auditoría de gestión, como indicador de medición, lleva a cabo el desempeño del Gobierno Local del Distrito de Marcará de la Provincia de Carhuaz, Región Ancash – 2011?

#### **Problemas Específicos**

1. ¿De qué manera la planeación de la auditoría de gestión como indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará?
2. ¿Cómo la ejecución de la auditoría de gestión como indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará?
3. ¿Cómo el Informe de la auditoría de gestión como indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará?

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.1.1. Objetivo General**

Determinar la forma en que la auditoría de gestión, como indicador de medición, lleva a cabo el desempeño del Gobierno Local del Distrito de Marcará de la Provincia de Carhuaz, Región Ancash – 2011.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer la manera en que la planeación de la auditoría de gestión como un indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará.
- b. Prescribir la forma en que la ejecución de la auditoría de gestión como un indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará.
- c. Estipular el modo que el Informe de la auditoría de gestión como un indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará.

## **1.2. HIPÓTESIS**

### **Hipótesis General**

Si la auditoría de gestión, como indicador de desempeño administrativo, determina el grado de eficiencia, economía y efectividad de los recursos; entonces, facilitará la gestión del Gobierno Local de Marcará.

### **Hipótesis Específicas**

- a. Si se lleva a cabo la planeación de la auditoría de gestión para obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y así establecer los objetivos y alcance del examen; entonces, se facilitará la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará.
- b. Si la ejecución de la auditoría de gestión permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; entonces, se habrá concretado la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará.
- c. Si el Informe de la auditoría de gestión contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones más pertinentes; entonces, se habrá concretado la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará lo que permitirá la toma de decisiones más convenientes.

### **1.3. VARIABLES**

X: La auditoría de Gestión

Y: Indicador del desempeño administrativo del Gobierno Local de Marcará

#### 1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
X: Auditoría de Gestión	Planeación	Establecimiento de metas y objetivos por alcanzar.
	Ejecución	Ejecución de la auditoría.
	Informe	Observaciones detectadas.
		Hallazgos de la auditoría.
		Acciones correctivas.
Toma de decisiones.		
Y: Evaluación del Desempeño	Eficiencia	Grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados.
	Economía	Eficiencia financiera manejo de recursos.
	Efectividad	Cumplimiento de metas con optimización de recursos.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **A NIVEL INTERNACIONAL**

García Domínguez, Pedro (2005) Tesis: “Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial”. Este documento contiene la justificación, normas, proceso y procedimientos para llevar a cabo la auditoría de gestión de recursos humanos en las empresas y la forma como son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.

Ramírez Villacorta, Josefina (2005) Tesis: “Auditoría de Gestión: Herramienta para la productividad”. Este documento contiene la justificación, normas, proceso y procedimientos para llevar a cabo la auditoría financiera en las empresas y la forma como son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas

#### **A NIVEL NACIONAL**

Guardia (2006) Tesis: Gerenciamiento Corporativo Aplicado a los Gobiernos Locales. En este trabajo el autor ante la problemática de gestión que experimentan los gobiernos locales en el Perú, propone el modelo de administración denominado gerenciamiento corporativo, de tal modo que participen todos los grupos de interés de este tipo de entidades, especialmente los vecinos de la municipalidad.

## **A NIVEL LOCAL**

Hernández (2008) Tesis: Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales: El Caso de la Municipalidad Provincial de Huaraz. En este trabajo el autor menciona la falta de eficiencia económica y efectividad de los gobiernos locales en el cumplimiento de su misión institucional por lo que propone al gerenciamiento corporativo como la alternativa para superar dicha problemática y hacer que las municipalidades cumplan su responsabilidad social con el vecindario

### **2.2. Bases teóricas**

#### **Gestión**

La gestión es un cúmulo de acciones, a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos contenidos en una determinada estrategia diseñada, conocida y aceptada por la organización.

Por su parte, la Gestión se refiere al conjunto de actividades que se realizan para alcanzar los fines de una organización. Desde ese punto de vista, gestionar según Dupuy Yves, Rolland Gerard (1992), “consiste en seleccionar ciertas acciones, partiendo de diversas informaciones”, las cuales permiten tomar las decisiones más adecuadas.

La Gestión es la encargada de garantizar la efectiva y eficiente utilización de los recursos materiales, humanos y financieros, puestos a disposición de una entidad para llevar a cabo el objetivo básico para el cual fue creada.

Para Fayol, Henry (2001), una buena gestión se apoya en un conjunto de principios fundamentales, entre los que deben destacarse principalmente:

La división del trabajo, como expresión de la especialización.

La disciplina, como comportamiento inmediato.

La unidad de mando, como estrategia centralizadora.

La subordinación de los intereses particulares como actuación que impulsa los intereses generales de la empresa.

La remuneración proporcional a los esfuerzos realizados, como principio de equidad y de estímulo.

Para poder gestionar las actividades de una empresa correctamente, es imprescindible conocer la misión de la organización y que la misma sea asumida por todos sus miembros para garantizar la consecución de todos los objetivos.

En otras palabras, la eficacia de una gestión depende, de forma decisiva, de saber elegir los objetivos prioritarios sobre los cuales se han de concentrar la atención y los esfuerzos, sin derrochar tiempo y recursos en cuestiones que no tengan una influencia importante en los resultados de la organización.

Para Blanco Dopico, M. y Gago Rodríguez, S. (1995) , el sistema de información de gestión, constituye el centro del sistema informativo de la empresa y debe reposar sobre dos principios fundamentales que son la coherencia y la integración, reflejando así la imagen externa e interna de la organización y coordinando las actividades de los diferentes órganos de la misma, para poder lograr en ella un funcionamiento armonioso.

## **Normas generales del sistema de contabilidad gubernamental**

El establecimiento de Normas, responde a la necesidad de señalar la responsabilidad que compete a los funcionarios encargados del proceso de la información contable, en relación con la aplicación de los procedimientos de registro contable, el uso de formularios pre numerados, comprobación de la documentación sustentatoria, del control previo interno, del valor monetario actualizado de los bienes que conforman el activo fijo y de asegurar mediante pruebas de comprobación la utilidad y confiabilidad de la información financiera y presupuestaria de la entidad.

## **Principios generales de contabilidad**

El sistema tiene su base y fundamento en los principios de contabilidad generalmente aceptados, los que adaptados a la realidad del sector público constituyen el marco teórico de la contabilidad gubernamental.

Estos principios son los siguientes: Equidad, partida doble, ente, bienes económicos, moneda común denominador, entidad en marcha, valuación al costo, período, devengado, objetividad, realización, prudencia, uniformidad, significación o importancia relativa y exposición.

## **Normas internacionales de contabilidad**

La Resolución No. 029-2002-EF/93.01, publicada el 03.12.2002, oficializa las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público:

Las normas oficializadas, rigen para los estados financieros que se inicien a partir del 1 de enero del 2004. Optativamente pueden ser aplicadas a partir del 1 de enero del 2003.

## **Auditoría de gestión**

Según la Contraloría General de la República (1998), la auditoría de gestión en el sector público, está relacionada con la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de una entidad, así como con la maximización de la relación costo/beneficio al alcanzarse los beneficios deseados. Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

La evaluación del desempeño implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con:

- a) Los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y;
- b) Otros criterios razonables de evaluación.

El incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis

de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes. La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias. Los criterios referidos a la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de gestión. La efectividad se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al

nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

López Toledo (2009), determina que la Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales de las entidades, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible. La evaluación de la gestión es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa.

Según Arriagada (2002), la auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales: Evaluar los objetivos y planes organizacionales; Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento; Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles; Verificar la existencia de métodos adecuados de operación; Comprobar la correcta utilización de los recursos. En este tipo de auditoría, el

desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada entidad auditada.

### **Objetivos de la auditoría de gestión.**

El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia, se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que, así como también los Estados Financieros.

Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa (2000)

### **Evaluación del desempeño**

Según la Contraloría General de la República (1998), para llevar a cabo la evaluación del desempeño del Gobierno Local de Marcará, tienen que aplicarse los procedimientos y técnicas de auditoría de gestión. Durante la fase ejecución, el equipo de auditoría se aboca a la obtención de evidencias y realizar pruebas sobre las mismas, aplica procedimientos y técnicas de auditoría, desarrolla hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplican en una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión.

Las prácticas de auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen.

Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

Técnicas de Verificación ocular,

Técnicas de verificación oral,

Técnicas de verificación escrita,

Técnicas de verificación documental,

Técnicas de verificación física.

*Técnicas de verificación ocular:*

Comparación, es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones;

Observación, es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se cerciorará de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.

### *Técnicas de verificación oral:*

Indagación, es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el auditor, comprende una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre si, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes. Es de especial utilidad la indagación en la auditoría de gestión, cuando se examinan áreas específicas no documentadas; sin embargo, sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente;

Las Entrevistas, pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o proyectos. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados. Asimismo, los aspectos considerados relevantes deben ser documentados y/o confirmados por otras fuentes y su utilización aceptada por la persona entrevistada;

Las Encuestas pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Pueden ser enviadas por correo u otro método a las personas, firmas privadas y otros que conocen del programa o el área a examinar. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso. La información obtenida por medio de encuestas es poco confiable, bastante

menos que la información verbal recolectada en base a entrevistas efectuadas por los auditores. Por lo tanto, debe ser utilizada con mucho cuidado, a no ser que se cuente con evidencia que la corrobore.

*Técnicas de verificación escrita:*

Analizar, consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros. De acuerdo a las circunstancias, se obtienen mejores resultados si son obtenidos por expertos que tengan habilidad para hacer inferencias lógicas y juicios de valor al evaluar la información recolectada. Las técnicas de análisis son especialmente útiles para determinar las causas y efectos de los hallazgos de auditoría;

Confirmación, es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada(terceros), información de interés que sólo ella puede suministrar;

Tabulación, es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos como consecuencia de las respuestas efectuadas en una encuesta por los beneficios de algún programa o proyecto;

Conciliación, implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su concordancia entre si y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.

*Técnicas de verificación documental:*

Comprobación, se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican;

Computación, se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado. Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de los datos que forman parte de una operación;

Rastreo, es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.

Esta técnica puede clasificarse en dos grupos:

a) rastreo progresivo, que parte de la autorización para efectuar una operación hasta la culminación total o parcial de ésta; y,

b) rastreo regresivo, que es inverso al anterior, es decir, se parte de los resultados de las operaciones para llegar a la autorización inicial;

Revisión selectiva, consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que, por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.

#### *Técnicas de verificación física:*

Inspección, es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes. Generalmente, se acostumbra a calificarla como una técnica combinada, dado que en su aplicación utiliza la indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación y comprobación.

Otras prácticas de auditoría: Las prácticas de auditoría son las operaciones o labores específicas que se realizan como parte del examen y no son consideradas como técnicas. Sirven a las labores de auditoría como elemento de apoyo muy importantes.

Existen también otros elementos que contribuyen efectivamente a seleccionar las técnicas o prácticas de auditoría que deben aplicarse; éstos son: los síntomas y la intuición:

**Síntomas:** Son definidos como los indicios de una cosa que está sucediendo o va a suceder. En el campo de la auditoría constituyen las señales de alerta temprana que se detectan en el curso del examen. En su ejemplo más elemental, es el humo que presagia la presencia del fuego. La identificación de síntomas como práctica de auditoría puede ser de mucha entidad para el auditor experto que está en capacidad de percibirlos, por cuanto le permite seleccionar las técnicas más apropiadas para obtener evidencia o para profundizar el análisis de algún asunto.

**Intuición:** La intuición es entendida como la facultad para comprender las cosas en forma instantánea, tal como si se tuviera a la vista. En el campo de la auditoría gubernamental, la intuición puede ser aplicada en algunas situaciones, sin que ésta deba considerarse como una práctica común a utilizarse. A lo largo de su carrera los auditores pueden desarrollar un “sexto sentido” que es la intuición, la que viene a ser el resultado de su capacidad de reacción ante señales que otros auditores con menos experiencia podrían no detectar (Técnica de auditorías, 2009).

## **Evaluación de la efectividad**

Según la Contraloría General de la República (1998), la evaluación de la efectividad de programas es realizada por el auditor, con la finalidad de informar sobre la conducción, autorización, financiamiento y ejecución de los programas o actividades, en torno a su desempeño (rendimiento) obtenido por los programas en comparación con lo planeado. Este enfoque evalúa los resultados o beneficios logrados y determina si el programa viene logrando las metas previstas, así como identifica los problemas que requieren corregirse para mejorar su efectividad.

Algunos de los aspectos a considerar en una auditoría con enfoque de efectividad son los siguientes:

Establecimiento de objetivos del programa en forma clara y precisa;

Identificación de todos los objetivos del programa que sean materia de evaluación;

Razonabilidad de los procedimientos para la evaluación de la efectividad del programa en cuanto su realización y costo;

Retroalimentación de la efectividad del programa.

La evaluación de la efectividad de los programas o actividades, tiene relación directa con la evaluación de la eficiencia y economía en la aplicación de los recursos; por este motivo el auditor puede incluir ambos componentes en forma conjunta al desarrollar su trabajo. Esto es un aspecto a considerar durante la fase de planeamiento de la auditoría, en vista que una entidad puede alcanzar sus objetivos y metas en un período determinado, a pesar de incurrir

en despilfarros o falta de economía en la aplicación de los recursos; o también, la misma entidad podría obtener niveles adecuados de eficiencia y economía en sus operaciones, sin que por ello logre sus objetivos y metas planeados. Los auditores asignados para realizar una auditoría de gestión que incluya el enfoque de efectividad, deben contar con cierta experiencia en la evaluación de programas, así como determinados conocimientos respecto del ente que será materia de examen. Además, tales profesionales deben haber recibido entrenamiento o tener experiencia en la ejecución de la auditoría de gestión.

Según la Contraloría General de la República (1998), la auditoría de gestión con enfoque en la eficiencia y economía, tiene el propósito de determinar si la entidad auditada utiliza sus recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente y económica. Por esta razón, el auditor debe detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o anti-económica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, procedimientos administrativos o estructura organizacional. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

En la auditoría de gestión, dar consideración apropiada a la eficiencia significa maximizar las salidas (Outputs) generadas por cualquier tipo de ingreso (inputs) o, producir un nivel dado de salidas a menor costo. Este aspecto puede ser fácilmente apreciado en programas que involucran la producción o generación de algún bien o servicio en forma repetitiva. Por ejemplo, el número de vacunas aplicadas por un centro de salud pública o, el número de

documentos ingresados a un sistema de trámite documentario. La comprensión del significado de la eficiencia, es necesaria para entender el sentido de los términos: entradas/salidas, productividad, cantidad y calidad y nivel del servicio. Las entradas están representadas, principalmente, los recursos, sean éstos financieros, materiales, físicos o de información, los cuales son utilizados para producir salidas. Las salidas pueden comprender bienes o servicios producidos para atender la demanda del público, y son definidos en términos de cantidad y calidad que se relacionan con el nivel de servicio brindado. La productividad se refiere al monto aceptable de bienes o servicios producidos (salidas) y los recursos utilizados (entradas) para producirlos, generalmente, la productividad puede expresarse en forma de relación, costo o tiempo por unidad de salida producida. Las normas relativas al nivel de servicio a alcanzar pueden estar definidas por las políticas, regulaciones u otras disposiciones y, en algunos casos, tales normas pueden incidir en la calidad, así como en el costo del servicio. La eficiencia por su naturaleza es un concepto relativo. Ella es posible medirla si comparamos la productividad obtenida con un estándar o norma establecida. La cantidad o calidad de las salidas y el nivel de servicio brindado, pueden también ser comparadas contra los estándares de desempeño, con el propósito de determinar si fueron ocasionados algunos cambios en la eficiencia, Por lo tanto, se admite que la eficiencia es incrementada cuando se produce con calidad un número mayor de salidas con menores recursos de entrada, o cuando con el mismo monto de salidas son producidas con menos recursos. La eficiencia es un componente importante dentro de la auditoría de gestión; por ello el auditor debe incluirla en las evaluaciones relacionadas con

la efectividad y economía que lleva a cabo. Debido a que la eficiencia tiene relación con las entradas y salidas de recursos y, la economía cautela la obtención de recursos en cantidad y calidad apropiada y al menor costo, puede afirmarse que entre ambos conceptos existe un factor de endeudamiento. Existe igualmente una íntima vinculación entre la eficiencia y efectividad, por cuanto la primera constituye un factor para determinar el menor costo posible o la mejor manera para lograr los objetivos y metas establecidos. La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. De no tenerse en cuenta estos factores, podría resultar en bienes o servicios a costos mayores, de menor calidad u obtenidos a destiempo. Una operación económica adquiere tales recursos en calidad y cantidad apropiada y al menor costo posible. La distinción entre economía y eficiencia es a menudo poco clara. Por ejemplo, si se obtiene los recursos pagando sobrepagos, ello tendrá un impacto directo sobre el costo unitario de las salidas. Pero, esta situación es un asunto relacionado con la economía, no con la eficiencia, que tiene que ver con el empleo de los bienes en las operaciones de la entidad. Una auditoría que comprenda la eficiencia y economía de los programas o actividades tiene como objetivos: Determinar si la entidad, programa o actividad adquiere, protege y utiliza los recursos de manera eficiente y económica; Establecer las causas de ineficiencias o prácticas anti-económicas; Determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos

aplicables en materia de eficiencia y economía; Establecer la razonabilidad de los controles gerenciales para mantener la eficiencia y calidad del servicio a un nivel satisfactorio, Determinar la confiabilidad de los procedimientos establecidos para medir y reportar su rendimiento; Identificar los esfuerzos para mejorar la eficiencia en el programa o actividad auditado y los resultados alcanzados. La eficiencia de una operación puede expresarse como un porcentaje del estándar de desempeño con relación a la información actual. Un índice que representa la relación salida/entrada (productividad), puede ser expresado de diferentes formas para determinar el nivel de eficiencia.

### **Etapas de la evaluación del desempeño**

En la ejecución del Control de Gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de Análisis Financiero, Excedente público, Indicadores de Gestión y de resultados. Excedente de productividad o Surplus. Análisis Costo-Beneficio (Evaluación de proyectos Económica y social, 2007).

### **Etapas de Planeación:**

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma. Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo

(formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

### **Primera fase: Inducción y Conocimiento de la Entidad.**

Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contexto macroeconómico de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información: Normas de creación, modificaciones y reglamentación, Naturaleza Jurídica, Estructura organizacional, Manuales de funcionamiento y procedimientos, Normatividad interna y externa, Objetivos, Reglamentos internos. Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos), Presupuestal (inicial y ejecutado), Técnica, Estadística, Plan de desarrollo con programas y subprogramas, Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados, Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados. De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada. Informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría.

## **Segunda Fase: Manejo de la información.**

Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y anexos. El objeto de reclasificar la información financiera y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance y estado de pérdida y ganancia), detectar áreas críticas: Establecer tendencias y desviaciones. En el desarrollo del control de gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las entidades públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la entidad pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como: Su función es social; las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos; contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones); Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuestales y utilidades en operaciones cambiarias; el capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad; El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.

## **Etapa De Ejecución**

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la medición de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad.

Eficiencia: Análisis financiero, Examen de los costos, Rentabilidad Pública, Índice de productividad

Economía: Indicadores de asignación de recursos, Indicadores Financieros, Análisis de las variables del excedente Público, Evaluación económica

Eficacia: Indicadores Específicos, Indicadores complementarios

Equidad: Valor agregado, Distribución del excedente total, Resultados de operación frente a los usuarios

## **Evaluación del desempeño de los recursos humanos**

Unidad De Personal: La Unidad de Personal es un órgano que depende de la Oficina de Administración de una Municipalidad, está a cargo de un Funcionario y le competen las siguientes funciones:

Preparar el Plan anual de acción del Personal, que comprenda diagnóstico, políticas, objetos, metas y programación de actividades de las acciones de personal.

Programar y ejecutar los procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, evaluación, promoción, ascenso, reasignación y relación del personal en concordancia con las normas técnicas y las dispositivas legales vigentes.

Organizar y actualizar la información de los legajos de personal, Escalafón y Registro de Funcionarios y servidores de la Municipalidad.

Diseñar y mantener actualizado el Cuadro de Asignación de personal (CÁP.) de la Municipalidad.

Procesar y tramitar las resoluciones de contratos ascensos y destakes, reasignaciones, becas, ceses, etc, propuesta del alcalde en concordancia con lo dispuesto en el Artículo N° de la Ley orgánica de municipalidades.

Propiciar el desarrollo del personal realizando acciones de capacitación en forma selectiva a fin de mejorar su formación profesional o técnica que conlleven a un mejor y cabal desempeño de sus funciones.

Ejecutar los procesos de Registro y Control de Asistencias, Puntualidad y Permanencia del Personal, así como establecer el Rol de goce vacacional, de conformidad con las normas establecidas para tal efecto.

Aplicar la evaluación de puestos, proponiendo las escalas salariales en función a los grupos ocupacionales existentes.

Expedir certificados de trabajo y constancias de haberes.

Establecer el Sistema de Evaluación de Personal velando por su ejecución en forma semestral, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

Elaborar, implementar y actualizar el cuadro de Asignación de Personal (CÁP.) y Presupuesto Nominativo de Personal.

Participar en las negociaciones colectivas salvaguardando los intereses de la municipalidad.

Conducir y supervisar las actividades relacionadas con la confección de planillas de remuneraciones y liquidación de los beneficios sociales en los términos que señala la Ley.

Organizar, dirigir y ejecutar las acciones relacionadas con el bienestar social del personal y sus familiares, desarrollando acciones de asistencia preventiva de salud, recreación e integración.

Analizando a Reyes (2006), los auditores tienen que aplicar programas con objetivos y procedimientos, orientados a examinar la necesidad del potencial humano, requerimiento del personal, reclutamiento de personal, selección del personal, capacitación previa, socialización, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, desarrollo del personal y control del personal.

Según Chiavenato (2006), los auditores deben determinar si las municipalidades tienen elaborado un plan de personal, determinar las actividades para el logro del Plan, determinar las funciones y/o tareas, examinar a las personas idóneas que ejecuten las funciones y/o tareas y se logre el plan organizacional. Los auditores deben examinar si los requerimientos de personal, se encuentra enfocado en los siguientes pasos; las unidades orgánicas solicitan personal a la Gerencia General para lograr los objetivos y metas determinar en el Plan; examinar si la unidad de racionalización u organización y métodos analiza, verifica y determina la cantidad de personal que necesita cada unidad orgánica para el logro del plan; examinar si la Gerencia General decide si se aumenta, disminuye o se mantiene los mismos niveles del personal; el área de Presupuesto cuantifica el monto económico que requiere

el personal nuevo vía presupuesto. Los auditores deben identificar si el reclutamiento del personal, se realiza a través de las fuentes: Internas y Externas. El medio interno se realiza a través del movimiento vertical, horizontal y Diagonal. Los medios externos son: el archivo de datos, presentación por funcionarios, avisos o carteles, contactos, anuncios en la televisión, diarios y agencias de reclutamiento. Al examinar el proceso de reclutamiento se determinan el perfil del personal (necesidad); medios (Convocatoria); recepción de candidatos (Curriculum vitae con exigencias mínimas).

### **Elaboración del informe de la auditoría de gestión**

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado. El informe deberá contener: Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información, Introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados); Reseña histórica de la Entidad (breve descripción de la entidad); Análisis por capítulo (Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad); Conclusiones; Observaciones y recomendaciones

### 2.3. Definición de términos

- a) Gestión: “Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema”
- b) Gestión Eficaz: “La gestión eficaz está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la entidad; tal como lo establece la gestión empresarial moderna”

“La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una entidad, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas”

“Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa”

“Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con más eficacia, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y

habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

- c) **Municipio:** Para Mendoza J. (2004) un municipio “Es una Entidad real (social) que integra tres elementos inseparables como son la población, el territorio y la capacidad de autogobierno”.
- d) **Municipalidad:** Mendoza J. (2004) indica que “Es la Institución y persona jurídica que en representación del Municipio cumple función de gobierno y administración para promover la satisfacción de las necesidades básicas de los vecinos, como su bienestar y el desarrollo de la circunscripción”.
- e) **Gobierno local:** Para Mendoza J. (2004) “Es la autoridad o la instancia de ejercicio democrático de la función normativa y ejecutiva del municipio integrada por el concejo municipal, (alcalde o ejecutivo municipal y regidores)”.
- f) **Economía:** En el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hechos por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados. Objetivos: Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados; Analizar los diferentes agentes Económicos que interactúan en la Entidades, y determinar las variables cuantitativas y cualitativas que sirvan de apoyo en la toma de decisiones; Evaluar beneficio/costo en la realización de los diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos sociales predeterminados por el Gobierno en pro del desarrollo de la comunidad y

del sector al cual pertenece cada entidad. El desarrollo de la evaluación de la economía parte de la información procesada, del análisis de la relación entre los recursos asignados y de los resultados obtenidos, con el fin de establecer indicadores de rendimiento (por: actividad, producto, usuario, activo, etc.), con los cuales se determina si dicha asignación fue la más conveniente en la maximización de los recursos.

Son Metodologías para medir la Economía: Indicadores de asignación de recursos o eficiencia; Indicadores financieros; Excedente pública, (análisis de las variables), Evaluación Económica (aplicación evaluación de proyectos).

- g) Eficacia:** “Principio que permite la relación óptima entre los recursos que se utilizan y los productos que obtienen y que simultáneamente hace posible que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y de plena participación”

Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

- h) Eficiencia:** “Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto”.

- i) Efectividad:** “Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización”.

**j) Evaluación:** Para Poder evaluar la gestión en término de eficacia es necesario tener preestablecido unos objetivos y unas metas dentro de la misma empresa como en el contorno en el que ella se desenvuelve; para estos se utilizan indicadores, generales y específicos, con las siguientes características:

**Cantidades:** Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas, están dadas por unidades especiales para cada entidad (km/h, pacientes, kw/h, etc.) y éstas deben plasmarse en los planes de cada una.

**Oportunidad:** Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas de las Instituciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.

**Calidad.** Se entiende como la satisfacción de cliente por el bien o servicio recibido. Los indicadores se deben establecer mediante especificaciones que contienen los planes por precisiones de las Instituciones, y por normas técnicas; otra herramienta para este análisis son las encuestas.

**Ingresos propios.** Un aspecto que permite medir la eficacia de una Entidad se encuentra en los ingresos netos de producción (bienes o servicios) por el cumplimiento de su objeto social.

**Egresos.** En la medida en que su erogación definitiva sea inferior a la presupuestada, se puede considerar como una medida de eficacia, siempre

y cuando, no se hayan sacrificado algunos, o partes de los programas planeados.

**k) Equidad:** Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción. Objetivos: Que los costos y beneficios de la actividad económica sean asumidos, con un carácter redistributivo para favorecer a sectores o grupos de población específicos; Establecer la distribución tanto del excedente total, como del valor agregado (entre los factores productivos), y la identificación de los beneficiarios; Los parámetros de mediación de la equidad están dados por: Precios, o tarifas, de cobro del servicio o bien producido, frente a la capacidad de pago del usuario, Sector o grupo social beneficiario del bien o servicio, Remuneración de los diferentes factores productivos que intervienen en el proceso productivo. Cobertura del servicio (regiones, sectores, grupos sociales): Metodologías para medir la equidad: Valor agregado; Distribución del Excedente total; resultado de la operación frente a usuarios.

### **Definición de control**

Según Fayol, Henry (1841-1925), el Control “consiste en verificar si todo marcha de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Tiene por objeto subrayar las debilidades y los errores para que puedan rectificarse y evitar que se repitan”. En otras palabras, señala, que el Control es la medición y la corrección de las actividades de los

subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, para lo cual se compara el desempeño con las metas y los planes, se muestran las desviaciones, emprendiéndose medidas para corregir las desviaciones negativas que aseguren el cumplimiento de los planes. Es una función administrativa esencial en todo nivel.

Dupuy Yves, Rolland Gerard (1992) señala que a la palabra Control pueden asociarse dos significados principales: El primero responde a la idea de supervisión.

En este sentido controlar significa verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo con lo que se desea. Por otra parte, dicho deseo puede haberse formulado, con una mayor o menor precisión, en forma de objetivos. Un segundo y más amplio significado está asociado a la idea de poder, de dominio. Controlar es, pues, dominar y tal dominio debe ejercerse antes (o mejor, al mismo tiempo) que la supervisión (Dupuy y Rolland, 1992)

Basado en lo antes señalado, estos autores plantean que “el control se convierte en el conjunto de los procesos de recogida y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos los niveles”.

Por su parte Skar, John (1997), señala que “el control es una parte integral de toda la conducta social. Incertidumbre y dinamismo son posiblemente los principales factores detonantes detrás de esfuerzos de control”, siendo una parte central de este concepto la verificación y rectificación de la actividad que

se desarrolla, mientras que la comparación y la evaluación, siendo partes de este concepto, sólo se hacen significativas cuando hay incertidumbre.

Por lo antes expuesto y de acuerdo con Koontz, Harold, y Weihrich, Heinz (1985), puede asegurarse que el proceso de Control básicamente, implica tres etapas:

Determinación de metas o criterios de desempeño.

Medición del desempeño.

Corrección de las variaciones de normas y planes.

Puede por tanto afirmarse que el Control es la función administrativa que se encarga de medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos y los planes de la empresa, diseñados para lograrlos, estén siendo alcanzados.

### **Control de gestión**

Según Castellanos Eljach Alba Judit; Carlos Alberto Pineda Pineda; Juan Carlos Sánchez Miranda (2009), el control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos.

De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las Entidades del Sector público. El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y

la Eficacia en su orientación. Con el propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de Bienes y Servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

El objetivo de la evaluación del desempeño es:

Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado;

Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia);

Establecer quiénes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes Económicos. (Equidad);

Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía);

Determinar si los costos incurridos por la Entidades fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia).

Para efectuar la evaluación del desempeño se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso y cuales repercuten en la Gestión de la Entidad, se corrobora el cumplimiento de los planes y programa un período de tiempo determinado, se concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad. Se Identifica las potencialidades de la Empresa Pública para generar riqueza, mide la contribución Económica y social de la Entidad al detectar los puntos críticos de Gestión. Se calculan índices específicos con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la Gestión. Se lleva a cabo el diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal: Rentabilidad pública; para evaluar la Gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo. Se configura la metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

La evaluación del desempeño se enmarca en los siguientes principios:

Verifica tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna;

La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control; Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada Entidad; Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos; Corrobora a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas; Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue

a los beneficiarios del bien o servicio; Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

Las normas para el control de gestión en las entidades públicas están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. El control de gestión en las pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

El entrenamiento técnico permanente implica la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización del trabajo. Los juicios emitidos deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal que desvíe la realidad de la entidad. En el desarrollo del trabajo el profesional debe tener una visión analítica y creativa, la cual le permita efectuar un análisis crítico en áreas estratégicas y establecer las herramientas necesarias para la toma de decisiones. Estas normas hacen relación al desarrollo del trabajo con criterios de planeación, análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos. La Planeación hace referencia al conjunto de actividades programadas secuencialmente antes de ejecutar un análisis, con el fin de establecer la metodología de trabajo. La Supervisión en el control de gestión debe ser oportuna, técnica y profesional,

de manera que coadyuve en el desarrollo del trabajo, esto con el propósito de garantizar la calidad de la evaluación. Como resultado del control de gestión se redacta un informe con el resultado del análisis financiero, rentabilidad pública, excedente público y global, valor agregado, costos mínimos, beneficiarios y cumplimiento de metas y objetivos enmarcados dentro de las estrategias.

### **III. MÉTODOLÓGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de Investigación.**

##### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es el aplicado. Todos los aspectos son teorizados, pero los alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por el Gobierno Local de Marcará y por todos los gobiernos locales del país.

La investigación a realizar será del nivel descriptiva – explicativa, por cuanto se describirá los todos los aspectos referentes a la auditoría de gestión como un sistema de medición y luego se explicará la forma como incidirá en evaluación del desempeño en el gobierno Local de Marcará.

##### **El diseño de investigación**

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información de la investigación. El diseño que se aplicará será el No Experimental, Transeccional o transversal, Descriptivo.

El diseño No Experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño de investigación Transeccional o transversal aplicado consiste en la recolección de datos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### 3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico.

#### **Población:**

Funcionarios, Jefes de Unidad, Jefes de División, Alcalde y Regidores del gobierno local de Marcará, que constituyen 60 personas.

#### **Muestra:**

En la determinación de la muestra óptima, se utilizó el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocida.

$$n = \frac{z^2 pq \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot pq}$$

Donde:

$n$ : Muestra

$Z$  = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

$e$  = Nivel de error 5%

$P$  = Probabilidad de éxito (se asume  $p=0.5$ )

$q$  = probabilidad de fracaso (se asume  $q=0.5$ )

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 9.5% tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(60)}{(0.095)^2(60 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 39$$

### **3.3. Instrumento(s) de recolección de la información.**

#### **La técnica del análisis documental**

Se ha utilizado como instrumento de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes libros o informes y otros documentos similares; que usamos para obtener datos de los dominios de las variables: La auditoría de gestión, Políticas de Auditoría de gestión, objetivos de Auditoría de gestión e Indicador del desempeño administrativo

#### **La técnica de la encuesta**

Se ha utilizado como instrumento un formato de encuesta; teniendo como informantes a funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará, así mismo los representantes de las Organizaciones de Base; que se aplicó para obtener los datos del dominio de las variables: La auditoría de gestión, Políticas de Auditoría de gestión, objetivos de Auditoría de gestión e Indicador del desempeño administrativo

Cuestionario de encuesta. - Este instrumento se aplicó para llevar a cabo la encuesta y mediante la aplicación de preguntas cerradas.

Guía de análisis documental. - Este instrumento fue de utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes.

Según Loevinger, J. A. (1947), la confiabilidad de consistencia interna determinar el grado en que las preguntas o ítems de un instrumento están correlacionados entre sí. Si las preguntas de un instrumento tienen una correlación positiva y, como mínimo, moderada, dicho instrumento será homogéneo. En consecuencia, se puede definir la homogeneidad como la

consistencia en la ejecución en todas las preguntas del instrumento. De allí que en un instrumento con un alto grado de consistencia interna, el saber cómo se desempeña una persona en un ítem, permite predecir como lo hará en los demás.

Es importante hacer notar que en el caso de la confiabilidad de consistencia interna, el énfasis se pone en las puntuaciones de los sujetos y no en el contenido o el formato de los reactivos. Por lo tanto, si los ítems del instrumento correlacionan positivamente entre sí, éste será homogéneo, independientemente del tipo de contenido que se haya utilizado. Por el contrario, la prueba será heterogénea si los reactivos no tienen una correlación positiva entre sí, aun cuando aparentemente estén midiendo el mismo rasgo. Como se puede comprender, la distinción entre lo homogéneo y lo heterogéneo no es una dicotomía, sino un continuo.

Kerlinger, F. N. (1992), sostiene que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que desea medir. En ese sentido, la presente investigación ha tenido muy en cuenta los criterios de validez de contenido, constructo y validez de criterio.

#### **3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información.**

Se procesó manualmente haciendo los cruces que consideran las subhipótesis; y con precisiones porcentuales, ordenamientos de mayor a menor; y tal o cual indicador estadístico son presentados como informaciones en forma de gráficos.

### **Forma de análisis de las informaciones**

Con respecto a las informaciones presentadas como resúmenes y gráficos, se formularon apreciaciones objetivas.

Las apreciaciones correspondientes a informaciones del dominio de variables que han sido cruzadas en una determinada subhipótesis, son usadas como premisas para contrastar esa subhipótesis.

El resultado de la contrastación de cada subhipótesis, da base para formular una conclusión parcial. Las conclusiones parciales a su vez, se usaron como premisas para contrastar la hipótesis global.

El resultado de la contrastación de la hipótesis global, nos da base para formular la conclusión general de la investigación.

Las apreciaciones y conclusiones resultantes del análisis fundamentan cada parte de la propuesta de solución al problema nuevo que dio lugar al inicio de la investigación.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo estuvo determinado por la aplicación de la encuesta para determinar las opiniones y contrastaciones de si se lleva a cabo la auditoría de gestión y se existe instrumentos adecuados para la evaluación de desempeño dentro de la Municipalidad Distrital de Marcará.

Previa a la realización de la encuesta se informaba del propósito de la investigación. Las encuestas fueron de carácter anónimo y de una duración de tiempo acorde con cada encuestado.

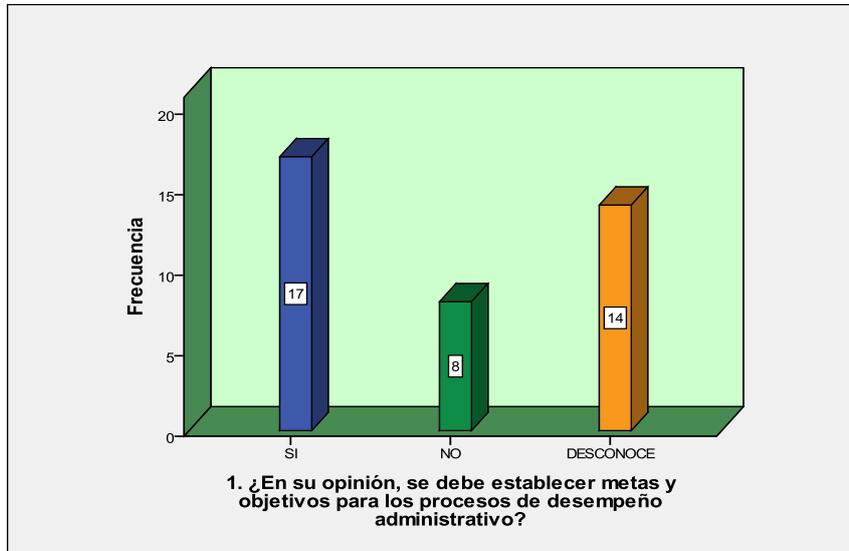
Los resultados de la aplicación de la encuesta fueron tabulados en el programa estadístico SPSS.

### 4.2. Presentación de los resultados de investigación

**Tabla 3.1: ¿En su opinión, se debe establecer metas y objetivos para los procesos de desempeño administrativo?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>SI</b>	17	43,6	43,6	43,6
<b>NO</b>	8	20,5	20,5	64,1
<b>DESCONOCE</b>	14	35,9	35,9	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.1: ¿En su opinión, se debe establecer metas y objetivos para los procesos de desempeño administrativo?**



### **INTERPRETACIÓN**

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que el 43% de los encuestados están de acuerdo en que se establezcan las metas y los procesos para el desempeño administrativo, lo que significa que con la finalidad de mejorar los desempeños necesariamente se tiene que trazar metas y objetivos con el propósito de que en forma detallada se realice una evaluación de cada uno de los pasos que se van dando para lograr un resultado favorable.

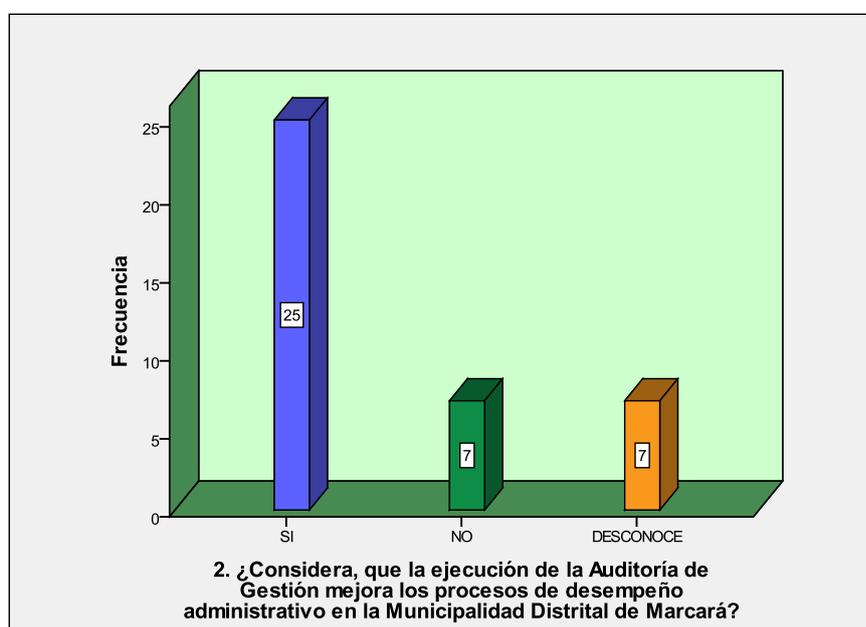
Del mismo modo 20,5% de los encuestados respondieron que no se deben establecer metas y objetivos para el desempeño administrativo, sostienen ellos que el desempeño administrativo debe ser medido mediante evaluaciones para el ingreso, así como el desempeño en sus funciones.

Así mismo, un porcentaje significativo del 35,9% desconoce sobre fijar metas y objetivos para mejorar los desempeños, lo que significa que dichos trabajadores cumplen sus funciones de manera arbitraria, es decir, lo hacen a como ellos les parece mejor.

**Tabla 3.2: ¿Considera, que la ejecución de la Auditoría de Gestión mejora los procesos de desempeño administrativo en la Municipalidad Distrital de Marcará?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	25	64,1	64,1	64,1
<b>NO</b>	7	17,9	17,9	82,1
<b>DESCONOCE</b>	7	17,9	17,9	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.2: ¿Considera, que la ejecución de la Auditoría de Gestión mejora los procesos de desempeño administrativo en la Municipalidad Distrital de Marcará?**



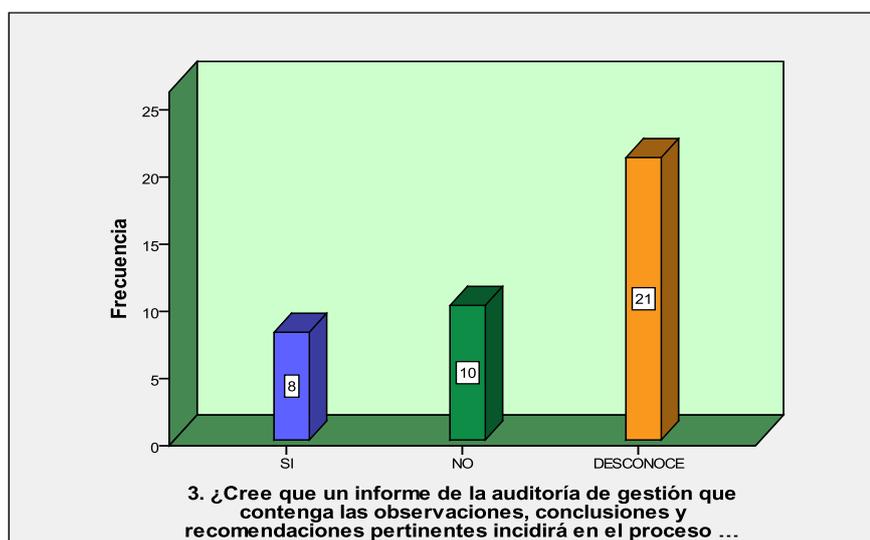
### **Interpretación**

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que un 25% acepta a la auditoría como un aporte a la mejora de los procesos de desempeño administrativo y un 7% no acepta a la auditoría como un indicador para la mejora de los procesos en cuanto a desempeño; del mismo modo un 7% desconoce la auditoría de gestión como una herramienta beneficiosa para evaluar los procesos dentro de la Municipalidad.

**Tabla 3.3: ¿Cree que un informe de la auditoría de gestión que contenga las observaciones, conclusiones y recomendaciones pertinentes incidirá en el proceso de desempeño administrativo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	8	20,5	20,5	20,5
NO	10	25,6	25,6	46,2
DESCONOCE	21	53,8	53,8	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.3: ¿Cree que un informe de la auditoría de gestión que contenga las observaciones, conclusiones y recomendaciones pertinentes incidirá en el proceso de desempeño administrativo?**



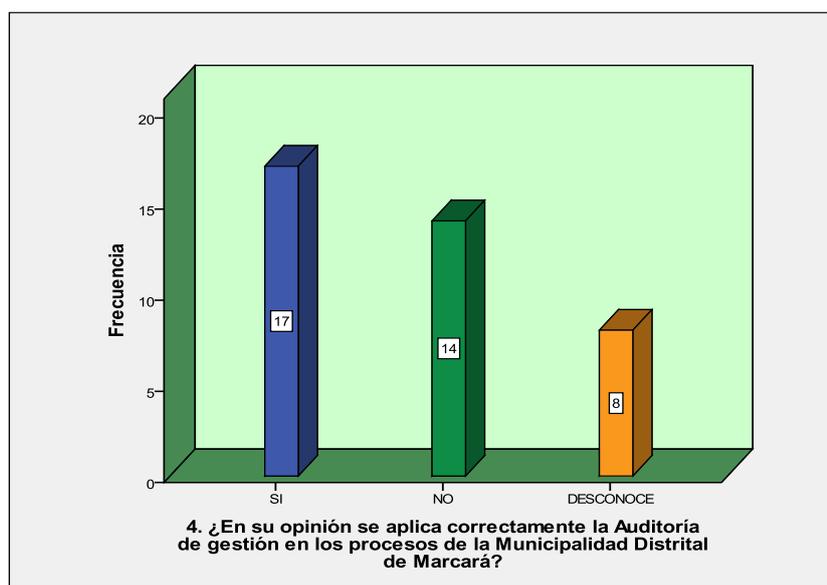
### Interpretación

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que un 20,5% cree que la auditoría de gestión que contenga las observaciones, conclusiones y recomendaciones pertinentes incidirá en el proceso de desempeño administrativo, un 25,6% no cree que pueda incidir y un porcentaje significativo del 53,8% desconoce totalmente el uso eficiente de la auditoría de gestión como una herramienta eficaz para evaluar los procesos de desempeño administrativo dentro de la Municipalidad.

**Tabla 3.4: ¿En su opinión se aplica correctamente la Auditoría de gestión en los procesos de la Municipalidad Distrital de Marcará?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	17	43,6	43,6	43,6
<b>NO</b>	14	35,9	35,9	79,5
<b>DESCONOCE</b>	8	20,5	20,5	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.4: ¿Cree que un informe de la auditoría de gestión que contenga las observaciones, conclusiones y recomendaciones pertinentes incidirá en el proceso de desempeño administrativo?**



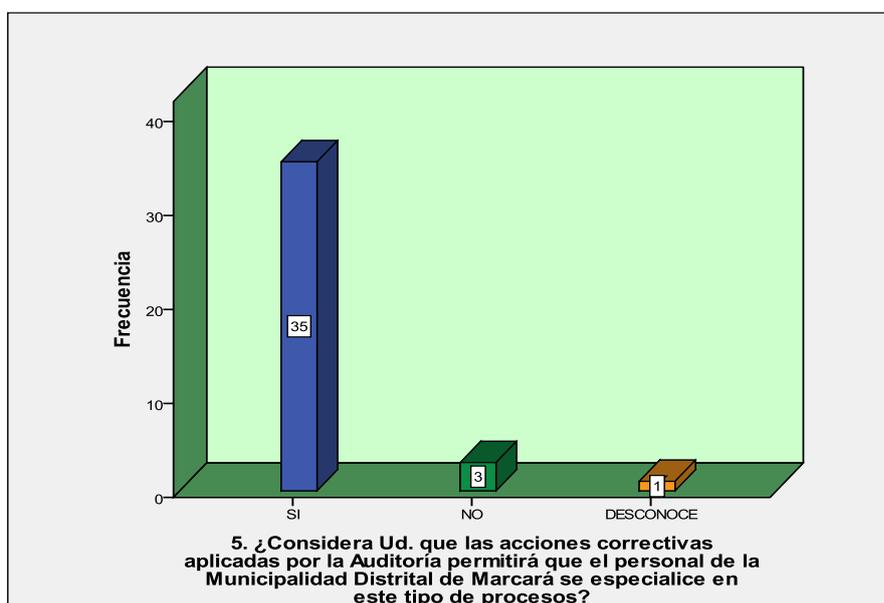
### **Interpretación**

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que un 43,6% cree que se aplica correctamente la auditoría de gestión en la Municipalidad Distrital de Marcará, del mismo modo un 35,9% cree que no se aplica una auditoría de gestión adecuada, y un 20,5% de los encuestados señalan que desconocen la aplicación de una auditoría de gestión dentro de la Municipalidad.

**Tabla 3.5: ¿Considera Ud. que las acciones correctivas aplicadas por la Auditoría permitirán que el personal de la Municipalidad Distrital de Marcará se especialice en este tipo de procesos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	35	89,7	89,7	89,7
<b>NO</b>	3	7,7	7,7	97,4
<b>DESCONOCE</b>	1	2,6	2,6	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.5: ¿Considera Ud. que las acciones correctivas aplicadas por la Auditoría permitirán que el personal de la Municipalidad Distrital de Marcará se especialice en este tipo de procesos?**



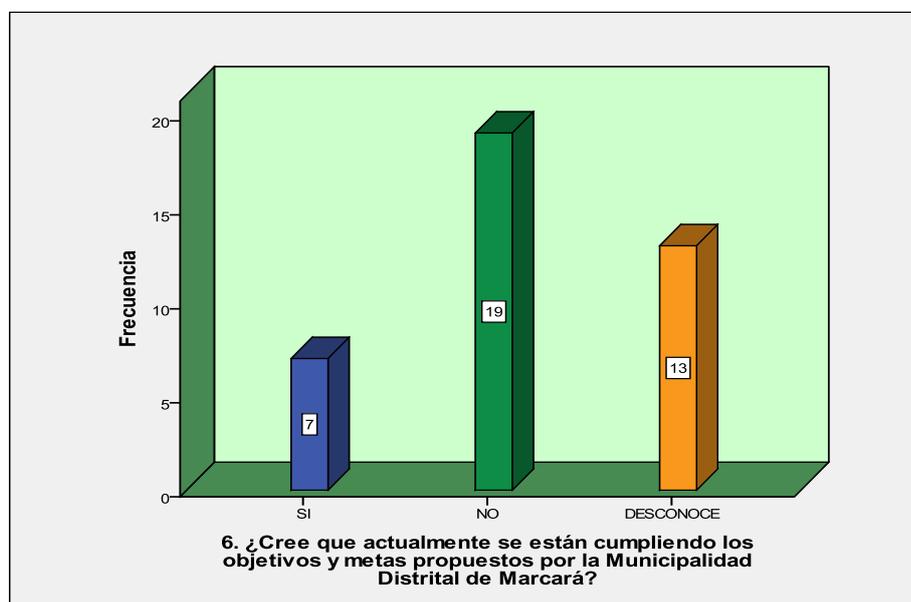
### Interpretación

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que un 89,7% señala que la aplicación de acciones correctivas ejecutadas por la auditoría de gestión permitiría que el personal se especialice en este tipo de procesos, 7,7% y un 2,6% señalan que no ocurriría y que desconoce totalmente respectivamente sobre la temática.

**Tabla 3.6: ¿En su opinión, cree que se están cumpliendo los objetivos y metas propuestos por la Municipalidad Distrital de Marcará?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	7	17,9	17,9	17,9
<b>NO</b>	19	48,7	48,7	66,7
<b>DESCONOCE</b>	13	33,3	33,3	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.6: ¿En su opinión, cree que se están cumpliendo los objetivos y metas propuestos por la Municipalidad Distrital de Marcará?**



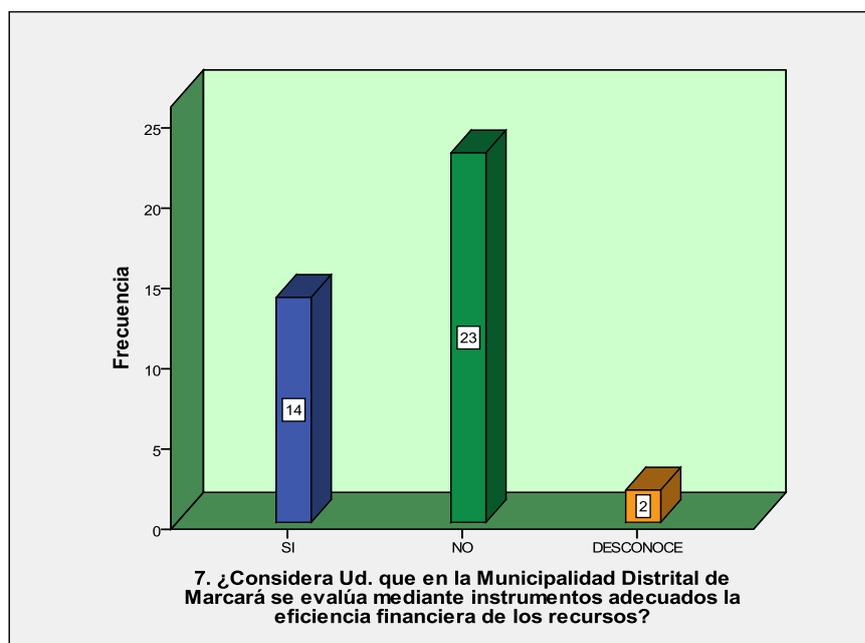
### Interpretación

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que sólo un 7% cree que se cumplen los objetivos y metas propuestos por la Municipalidad, 19% no creen que se está cumpliendo y un 33,3% desconoce sobre los objetivos y metas de la institución, hecho que resulta ser muy significativo, por la razón de que el 100% de los trabajadores de la Municipalidad deberían conocer dichas metas y objetivos con el propósito de llevar a cabo un buen gobierno.

**Tabla 3.7: ¿Considera Ud. que en la Municipalidad Distrital de Marcará se evalúa mediante instrumentos adecuados la eficiencia financiera de los recursos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	14	35,9	35,9	35,9
<b>NO</b>	23	59,0	59,0	94,9
<b>DESCONOCE</b>	2	5,1	5,1	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.7: ¿Considera Ud. que en la Municipalidad Distrital de Marcará se evalúa mediante instrumentos adecuados la eficiencia financiera de los recursos?**



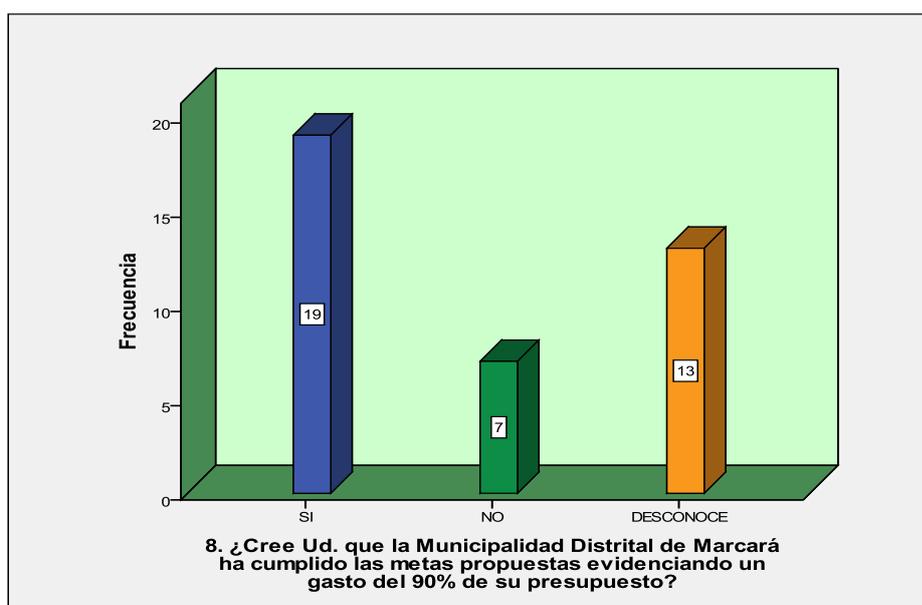
### Interpretación

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que un 14% cree que se aplica instrumentos adecuados para evaluar la eficiencia financiera de los recursos, pero al momento de fundamentar sus respuestas sólo mencionan que dichos indicadores se contrastan con los que reporte el ministerio de economía y finanzas más no existe instrumentos de aplicación interna en la Municipalidad Distrital de Marcará, un 23% menciona que no existen ni se manejan instrumentos para medir la eficiencia financiera de la Municipalidad; del mismo modo un 5,1% desconoce el uso de tales herramientas.

**Tabla 3.8: ¿Cree Ud. que la Municipalidad Distrital de Marcará ha cumplido las metas propuestas evidenciando un gasto del 90% de su presupuesto?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	19	48,7	48,7	48,7
NO	7	17,9	17,9	66,7
DESCONOCE	13	33,3	33,3	100,0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura 3.8: ¿Cree Ud. que la Municipalidad Distrital de Marcará ha cumplido las metas propuestas evidenciando un gasto del 90% de su presupuesto?**



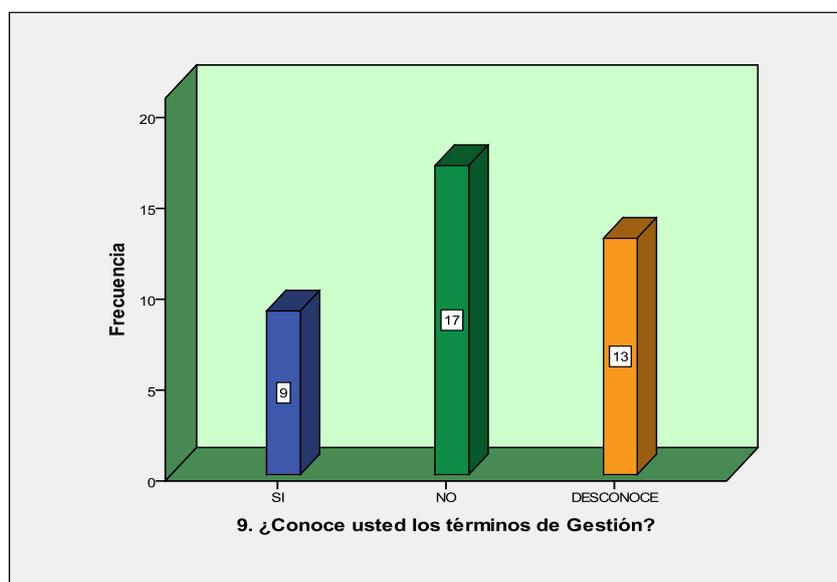
### Interpretación

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que un 48,7% menciona que la Municipalidad ha cumplido las metas propuestas, pero al momento que fundamentan su respuesta no mencionan los objetivos institucionales confundiendo con el gasto excesivo no acorde con objetivos trazados y conocidos por los miembros que trabajan dentro de la institución, un 7% no cree que se esté optimizando las metas con la capacidad de gasto y un porcentaje considerable del 33,3% desconoce tal proceso.

**Tabla 3.9: ¿Conoce Ud. los términos de Gestión?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	9	23,1	23,1	23,1
<b>NO</b>	17	43,6	43,6	66,7
<b>DESCONOCE</b>	13	33,3	33,3	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.9: ¿Conoce Ud. los términos de Gestión?**



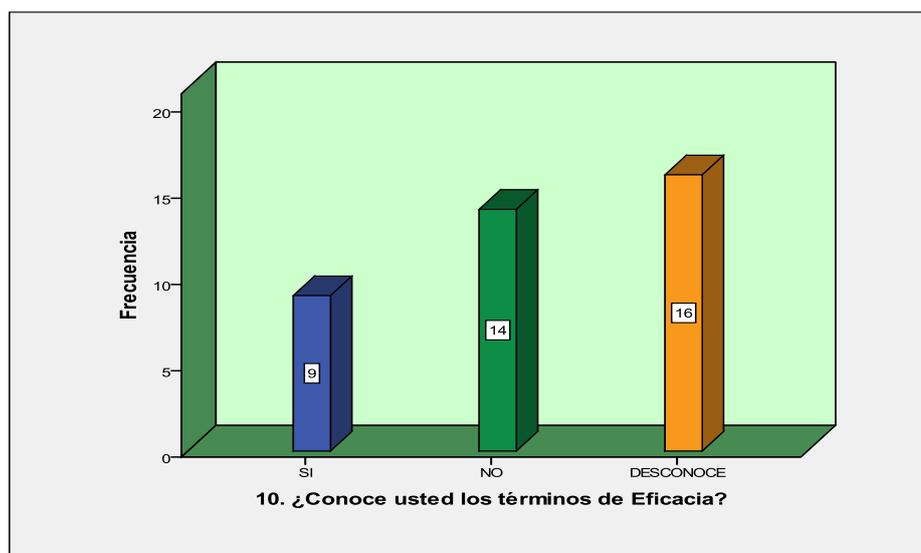
### **Interpretación**

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que solamente un 9% conocen sobre el proceso de gestión como un término importante dentro de la administración de una empresa, y un porcentaje considerable de 76,9% desconoce o no sabe sobre el término de gestión, hecho que resulta ser significativo ya que dicho término está ligado con los procesos administrativos que cada personal cumple dentro de una organización empresarial, sea éste de carácter no lucrativo o lucrativo, y que por ello se consiguen resultados óptimos y pertinentes siguiendo con los objetivos institucionales.

**Tabla 3.10: ¿Conoce Ud. los términos de Eficacia?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	9	23,1	23,1	23,1
<b>NO</b>	14	35,9	35,9	59,0
<b>DESCONOCE</b>	16	41,0	41,0	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.10: ¿Conoce Ud. los términos de Eficacia?**



### **Interpretación**

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que un 9% conoce los principios de la eficacia y un 20% no conoce o desconoce por completo dicho término.

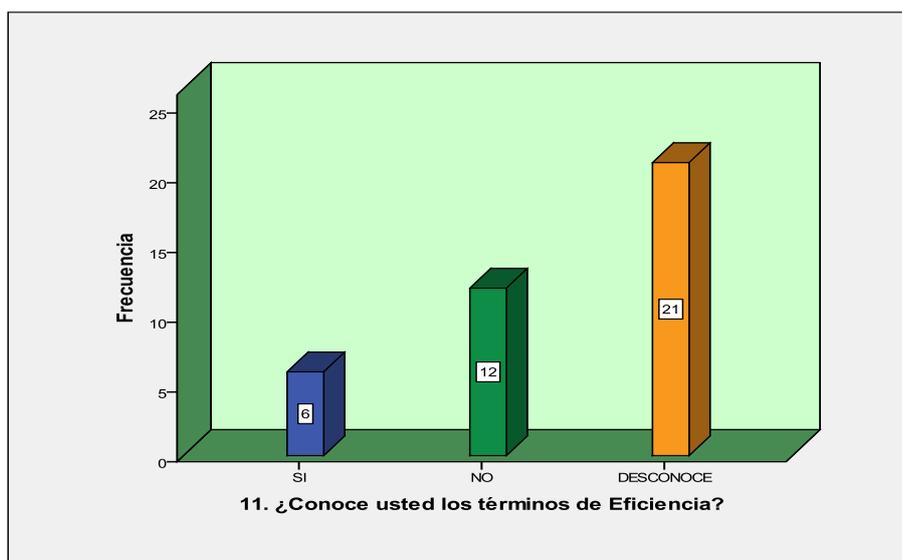
Las funciones de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará deberían estar enmarcados dentro del concepto de eficacia referido al grado de cumplimiento de los objetivos planificados, sin importar los recursos financieros.

En ese sentido, si los trabajadores desconocen de las metas y objetivos de la institución y de las competencias que tienen en cada área donde se desempeñan, difícilmente podrán entender el término de eficacia, como un indicador del buen desempeño administrativo.

**Tabla 3.11: ¿Conoce Ud. los términos de Eficiencia?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	15,4	15,4	15,4
NO	12	30,8	30,8	46,2
DESCONOCE	21	53,8	53,8	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.11: ¿Conoce Ud. los términos de Eficiencia?**



### **Interpretación**

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que un 15,4% conoce los conceptos de eficiencia y un porcentaje significativo del 84,6% no sabe o desconoce sobre dicho concepto.

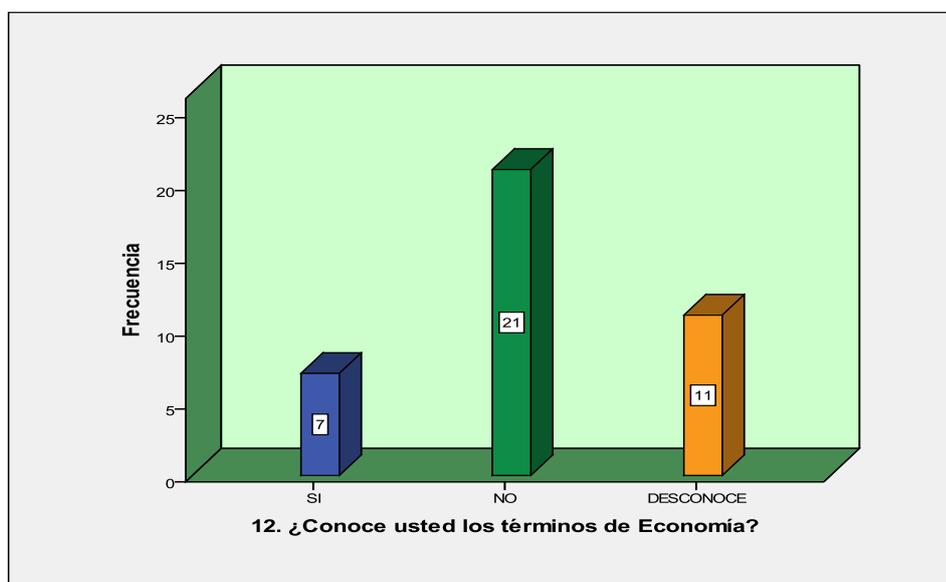
La eficiencia es la relación entre dos magnitudes, la producción física de un bien o servicio y los recursos utilizados para producir dicho producto.

En ese sentido si el personal que trabaja en la Municipalidad Distrital de Marcará, desconoce el concepto de eficiencia difícilmente podrá obtener resultados que beneficien al buen gobierno y por consecuencia el desempeño administrativo será de muy mala calidad.

**Tabla 3.12: ¿Conoce Ud. los términos de Economía?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	7	17,9	17,9	17,9
<b>NO</b>	21	53,8	53,8	71,8
<b>DESCONOCE</b>	11	28,2	28,2	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.12: ¿Conoce Ud. los términos de Economía?**



### **Interpretación**

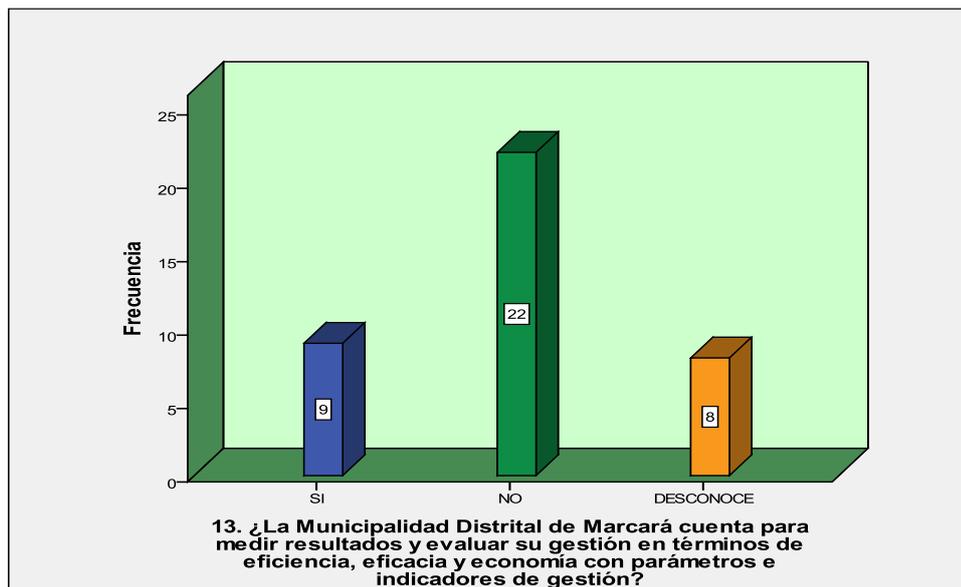
De la tabla y gráfico anterior se puede observar que sólo un 17,9% conoce el concepto de economía y que un 82% no conoce o desconoce la naturaleza de dicho término como una dimensión de la gestión susceptible de medirse.

En ese sentido, si los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará desconoce que la dimensión económica de la gestión tiene que ver con la capacidad de que una institución genere y/o movilice recursos a favor de su misión institucional, no podrá cumplir con las propuestas de su visión y por ende no realizará un desempeño administrativo óptimo.

**Tabla 3.13: ¿La Municipalidad Distrital de Marcará cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía con parámetros e indicadores de gestión?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	9	23,1	23,1	23,1
<b>NO</b>	22	56,4	56,4	79,5
<b>DESCONOCE</b>	8	20,5	20,5	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.13: ¿La Municipalidad Distrital de Marcará cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía con parámetros e indicadores de gestión?**



### Interpretación

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que sólo un 23,1% menciona que la Municipalidad Distrital de Marcará cuenta con parámetros e indicadores para medir y evaluar los resultados en términos de eficiencia, eficacia y

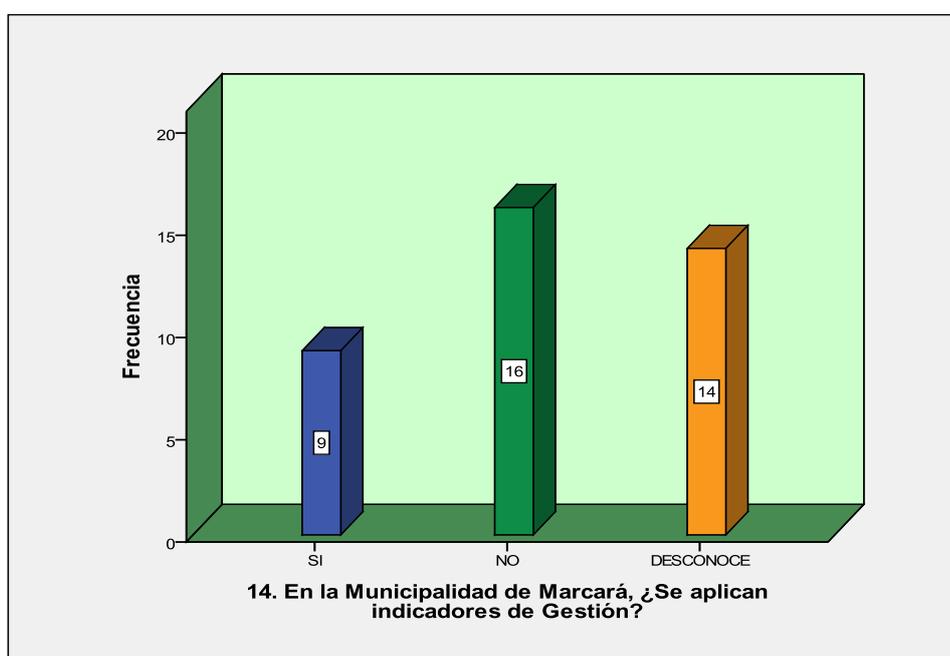
economía y que un 76,9% no conoce o desconoce sobre dichos parámetros e indicadores de gestión

En ese sentido, si los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará desconoce los parámetros e indicadores de gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, se puede observar que el cumplimiento de sus funciones está regido por criterios personales más no de carácter técnico – científico, hecho que entorpece en el cumplimiento cabal de sus funciones acorde con la misión y visión institucional.

**Tabla 3.14: En la Municipalidad de Marcará, ¿Se aplican indicadores de Gestión?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>SI</b>	9	23,1	23,1	23,1
<b>NO</b>	16	41,0	41,0	64,1
<b>DESCONOCE</b>	14	35,9	35,9	100,0
<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

**Figura 3.14: En la Municipalidad de Marcará, ¿Se aplican indicadores de Gestión?**



### Interpretación

De la tabla y gráfico anterior se puede observar que sólo un 23,1% menciona que en la Municipalidad Distrital de Marcará se aplican indicadores de gestión y que un 76,9% no conoce o desconoce sobre si se aplican o no indicadores de gestión dentro de la Municipalidad.

En ese sentido, los trabajadores de la Municipalidad desconocen en gran porcentaje de los indicadores para el control de calidad de la gestión. La ausencia de estos indicadores atenta contra el ejercicio de un sistema de control. Dicho sistema de control facilita la planeación y el control de cada área, muestra información permanente e integral sobre los desempeños, lo que permite la evaluación y la toma de correctivos, verificando las áreas o elementos necesarios de revisión en el cumplimiento de resultados.

#### **4.3. Prueba de hipótesis**

La prueba de hipótesis se hizo con base en los resultados derivados de los 39 encuestados que conformaban la muestra y buscó observar si existe relación entre el puntaje obtenido en cada uno de los ítems que conformaba la auditoría de gestión y el desempeño administrativo. De esa manera se buscó probar la hipótesis general en función de las tres primeras hipótesis específicas.

a) Prueba de la primera hipótesis específica: Si se lleva a cabo la planeación de la auditoría de gestión para obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y así establecer los objetivos y alcance del examen; entonces, se facilitará la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará.

**Paso 1.** Se determinó la hipótesis nula “ $H_0$ ” y la alternativa “ $H_a$ ”.

$H_0$ : Si se lleva a cabo la planeación de la auditoría de gestión para obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y así establecer los objetivos y alcance del examen; entonces, no facilitará la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará.

H<sub>a</sub>: Si se lleva a cabo la planeación de la auditoría de gestión para obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y así establecer los objetivos y alcance del examen; entonces, se facilitará la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará.

### **Paso 2. Adoptar el estadístico de contraste**

Se utilizó la prueba de independencia de la Chi Cuadrada. La obtención de los resultados de la prueba Chi Cuadrada correspondiente a la verificación de estas hipótesis se realizó con el programa informático SPSS.

### **Paso 3. Establecer el nivel de significancia**

Para este estudio se utilizó  $\alpha = 0,05$

### **Paso 4. Cálculo del estadístico de prueba**

**Tabla 3.15:**

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,324 <sup>a</sup>	4	,015
Razón de verosimilitudes	14,921	4	,005
Asociación lineal por lineal	4,635	1	,031
N de casos válidos	39		

a. 6 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.44.

### **Paso 5. Decisión**

Según la tabla anterior, se calculó que  $X^2 = 12,324$ , comparando este valor con el valor correspondiente a 4 grados de libertad en la tabla de

distribución Chi cuadrada y para un nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  se encuentra que el valor crítico  $X_c = 9,498$ .

Como el valor Chi cuadrada obtenido ( $X^2$ ) es mayor que el valor crítico ( $X_c$ ) entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y por lo tanto se concluye que Si se lleva a cabo la planeación de la auditoría de gestión para obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y así establecer los objetivos y alcance del examen; entonces, se facilitará la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará, con un nivel de confianza al 95%.

- b)** Prueba de la segunda hipótesis específica: Si la ejecución de la auditoría de gestión permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; entonces, se habrá concretado la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará.

**Paso 1.** Se determinó la hipótesis nula “ $H_0$ ” y la alternativa “ $H_a$ ”.

$H_0$ : Si la ejecución de la auditoría de gestión permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; entonces, no se habrá concretado la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará.

$H_a$ : Si la ejecución de la auditoría de gestión permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; entonces, se habrá concretado la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará.

## Paso 2. Adoptar el estadístico de contraste

Se utilizó la prueba de independencia de la Chi Cuadrada. La obtención de los resultados de la prueba Chi Cuadrada correspondiente a la verificación de estas hipótesis se realizó con el programa informático SPSS.

## Paso 3. Establecer el nivel de significancia

Para este estudio se utilizó  $\alpha = 0,05$

## Paso 4. Cálculo del estadístico de prueba

**Tabla 3.16:**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,761 <sup>a</sup>	4	,045
Razón de verosimilitudes	7,521	4	,111
Asociación lineal por lineal	,028	1	,868
N de casos válidos	39		

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .36.

## Paso 5. Decisión

Según la tabla anterior, se calculó que  $X^2 = 9,761$ , comparando este valor con el valor correspondiente a 9 grados de libertad en la tabla de distribución Chi cuadrada y para un nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  se encuentra que el valor crítico  $X_c = 9,498$ .

Como el valor Chi cuadrada obtenido ( $X^2$ ) es mayor que el valor crítico ( $X_c$ ) entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y por lo tanto se concluye que si la ejecución de la auditoría de gestión

permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; entonces, se habrá concretado la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará, con un nivel de confianza al 95%.

- c) Prueba de la tercera hipótesis específica: Si el Informe de la auditoría de gestión contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones más pertinentes; entonces, se habrá concretado la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará lo que permitirá la toma de decisiones más convenientes.

**Paso 1.** Se determinó la hipótesis nula “ $H_0$ ” y la alternativa “ $H_a$ ”.

$H_0$ : Si el Informe de la auditoría de gestión contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones más pertinentes; entonces, no se habrá concretado la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará lo que permitirá la toma de decisiones más convenientes.

$H_a$ : Si el Informe de la auditoría de gestión contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones más pertinentes; entonces, se habrá concretado la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará lo que permitirá la toma de decisiones más convenientes.

**Paso 2. Adoptar el estadístico de contraste**

Se utilizó la prueba de independencia de la Chi Cuadrada. La obtención de los resultados de la prueba Chi Cuadrada correspondiente a la verificación de estas hipótesis se realizó con el programa informático SPSS.

### Paso 3. Establecer el nivel de significancia

Para este estudio se utilizó  $\alpha = 0,05$

### Paso 4. Cálculo del estadístico de prueba

**Tabla 3.17:**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,918 <sup>a</sup>	4	,018
Razón de verosimilitudes	15,122	4	,004
Asociación lineal por lineal	9,716	1	,002
N de casos válidos	39		

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.44.

### Paso 5. Decisión

Según la tabla anterior, se calculó que  $X^2 = 11,918$ , comparando este valor con el valor correspondiente a 9 grados de libertad en la tabla de distribución Chi cuadrada y para un nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  se encuentra que el valor crítico  $X_c = 9,498$ .

Como el valor Chi cuadrada obtenido ( $X^2$ ) es mayor que el valor crítico ( $X_c$ ) entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y por lo tanto se concluye que si el Informe de la auditoría de gestión contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones más pertinentes; entonces, se habrá concretado la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará lo que permitirá la toma de decisiones más convenientes, con un nivel de confianza al 95%.

## V. DISCUSIÓN

Los resultados encontrados en esta investigación confirman en líneas generales que la auditoría de gestión, como indicador de desempeño administrativo, determina el grado de eficiencia, economía y efectividad de los recursos; además facilita la gestión del Gobierno Local de Marcará; demostrándose la hipótesis de investigación planteada en el presente estudio.

En primer lugar, los resultados encontrados mediante la encuesta reflejan lo siguiente:

Respecto a la primera pregunta referido a la planeación de la auditoría con el establecimiento de metas y objetivos por alcanzar dimensión Activo – Reflexivo y de acuerdo a la tabla 3.1 se puede concluir que sólo un 43,6% de los encuestados confían en que se deben planear una auditoría de gestión, dado que con la finalidad de mejorar el desempeño administrativo se deben establecer metas y objetivos con el propósito de en forma detallada se realice una evaluación de cada uno de los pasos que se van dando para lograr resultados favorables, favoreciendo una buena gestión.

Respecto a la segunda pregunta referido a la ejecución de la auditoría, 64% de los encuestados está de acuerdo con la ejecución de una auditoría para mejorar los procesos de desempeño, en ese sentido, la Municipalidad Distrital de Marcará debería crear un ambiente que refleje eficiencia, eficacia y transparencia, dando apariencias de confiabilidad en los procesos, lo que le permitiría realizar evaluaciones en cada una de las áreas y procesos, razón por la cual deberían

capacitar al personal sobre auditoría de gestión, lo que daría resultados favorables y beneficiosos.

Respecto a las preguntas referidas a la etapa del informe de una auditoría de gestión los encuestados reflejan un nivel de indecisión y desconocimiento respecto a esta etapa como una herramienta de auditoría de gestión. Esta etapa permite plasmar las observaciones detectadas, los hallazgos encontrados, las acciones correctivas y la toma de decisiones; lo cual si se toman en cuenta beneficia en las funciones de los trabajadores, así mismo beneficia a la institución Municipal, dado que le está permitiendo tomar una mejor decisión en los procesos de desempeño administrativo.

En general, se puede concluir que la Municipalidad no cuenta con una herramienta de auditoría de gestión para evaluar sus procesos, los trabajadores que tienen un conocimiento vago sobre esta herramienta creen que mejoraría los desempeños dentro de la municipalidad.

En segundo lugar, los resultados encontrados sobre la existencia de una evaluación de desempeño dentro de la Municipalidad no evidencian en forma clara al observar las funciones de los trabajadores dentro de la institución. Se puede inferir de los resultados la falla en la información en cuanto a la estructura de la municipalidad y los objetivos perseguidos, así mismo, la ausencia de procedimientos de control interno en la Municipalidad demuestra una debilidad que garantice el uso racional de los recursos, logro eficaz de los objetivos y metas.

Por otro lado, se desprende de los resultados el desconocimiento total del uso de indicadores para el control de la calidad de la gestión, así mismo, la ausencia de

indicadores de gestión atenta contra cualquier intento de ejercer adecuadamente la función de un sistema de control, el cual facilita la planeación y control de cada área, información permanente e integral sobre su desempeño lo que permite aplicar una evaluación y tomar las correcciones del caso, además de ayudar y orientar la auditoría de gestión a la verificación de las áreas de revisión en el cumplimiento de resultados.

En tercer lugar, los resultados encontrados mediante la prueba de hipótesis utilizando el estadístico de pruebas de independencia (Chi cuadrada) para cada una de las dimensiones de la variable auditoría de gestión y el rendimiento desempeño administrativo demuestran una relación significativa, tal como se demuestra en las tablas 3.15, 3.16 y 3.17.

## VI. CONCLUSIONES

1. La auditoría de gestión, como indicador de desempeño administrativo, determina el grado de eficiencia, economía y efectividad de los recursos; y facilita significativamente la gestión del Gobierno Local de Marcará
2. Si se lleva a cabo la planeación de la auditoría de gestión para obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y así establecer los objetivos y alcance del examen; facilita la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará.
3. Si la ejecución de la auditoría de gestión permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; se concreta la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará.
4. Si el Informe de la auditoría de gestión contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones más pertinentes; se concreta la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará lo que permite la toma de decisiones más convenientes.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Marcará, reconocer e implantar la auditoría de gestión como una herramienta que permite evaluar el desempeño administrativo, que permite determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos para una mejora significativa en la gestión.
2. Así mismo, se recomienda que en futuras investigaciones se incorpore otras variables para tratar de cubrir en mayor porcentaje el margen de influencia y el máximo aislamiento de las características de la muestra.
3. Se recomienda repetir esta investigación en municipalidades de la Región Ancash con el propósito de validar los resultados obtenidos, ya que la aplicación del instrumento, recolección de datos y resultados estadísticos reportados en esta investigación reflejaron una situación puntual en el tiempo y condiciones ambientales de los sujetos involucrados.
4. Es importante continuar este estudio a nivel de otras municipalidades y gobiernos regionales del país, con el objetivo de que a la luz de la variable de la auditoría de gestión se permita identificar otras variables que incidan en el buen gobierno estatal.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BLANCO DOPICO, M. Y GAGO RODRÍGUEZ, S. (1995). *“El impacto del Cambio Tecnológico sobre algunos aspectos fundamentales de la contabilidad de gestión un análisis empírico”* comunicación presentada al VIII Congreso AECA. Sevilla.
- CASTELLANOS ELJACH ALBA JUDIT; CARLOS ALBERTO PINEDA; JUAN CARLOS SÁNCHEZ MIRANDA (2009). *“Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión para evaluar los resultados de las Empresas industriales y comerciales del Estado”*. Bogotá. Editorial Norma.
- Contraloría General de la República. (1998). *“Manual de Auditoría Gubernamental”*. Lima: Editora Perú
- CANSINO MUÑOZ REPISO, J.M. (2000). *“La eficiencia del sector público: métodos de evaluación y organismos responsables”*. El caso de España, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid
- DUPUY, YVES; ROLLAND, GÉRARD (1992). *“Manual de Control de Gestión”*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1. ed.
- GARCÍA DOMÍNGUEZ, PEDRO (2005). Tesis: *“Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial”*. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Católica de Chile

- GUARDIA (2006). Tesis: Gerenciamiento Corporativo Aplicado a los Gobiernos Locales. Presentada por José Manuel Guardia Huamaní en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración
- HERNÁNDEZ CELIS, DOMINGO (2008). “*Gerenciamiento corporativo aplicado a los gobiernos locales: el caso de la municipalidad provincial de Huaraz*”.
- KOONTZ, HAROLD, - O'DONELL, CYRI (1985). “Administración”- 8edl, 1900 - Wehrich, Heinz, México: McGraw-Hill Book Company, 1985
- LÓPEZ TOLEDO, MARTHA ROSA (2009). “*la auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia*”. La Habana.
- RAMÍREZ VILLACORTA, JOSEFINA (2005). Tesis: “*Auditoría de Gestión: Herramienta para la productividad*”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de México
- REYES PONCE, AGUSTÍN (2006). “*Administración de Personal*”. México. Editorial LIMUSA
- CHIAVENATO IDALBERTO (2006). “*Administración de Recursos Humanos*”. México. Mc Graw Hill.
- Instituto de Desarrollo gerencial (2003). “*Gerencia y Calidad en los sistemas de control*”. Lima. Imprenta del Instituto. Pág. 27

- Diccionario Enciclopédico Salvat/Uno (2000). Editorial Salvat Editores SA.  
Pág. 1040.
- Diccionario de Contabilidad (2000). Centro de Altos Estudios Contables,  
Edición 2000.
- <http://www.sipalonline.org/glosario.html> consultado (20/02/2012)
- [http://www.carloshaya.net/chchaya/UGH/RRHH/Manuales\\_Procedimiento/epd.pdf](http://www.carloshaya.net/chchaya/UGH/RRHH/Manuales_Procedimiento/epd.pdf)

### Anexo 01: Matriz de Consistencia Lógica

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Metodología</b>
¿En qué medida la auditoría de gestión, como indicador de medición, lleva a cabo el desempeño del Gobierno Local del Distrito de Marcará de la Provincia de Carhuaz, Región Ancash – 2011?	Determinar la forma en que la auditoría de gestión, como indicador de medición, lleva a cabo el desempeño del Gobierno Local del Distrito de Marcará de la Provincia de Carhuaz, Región Ancash – 2011.	la auditoría de gestión en el sector público, está relacionada con la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de una entidad, así como con la maximización de la relación costo/beneficio al alcanzarse los beneficios deseados, con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.	Si la auditoría de gestión, como indicador de desempeño administrativo, determina el grado de eficiencia, economía y efectividad de los recursos; entonces, facilitará la gestión del Gobierno Local de Marcará.	El tipo de investigación es aplicado El diseño de investigación es el transversal, no experimental, descriptivo-correlacional. Variable Independiente: La auditoría de gestión Variable Dependiente: Indicador del desempeño administrativo el gobierno local de Marcará. Población: 60 funcionarios de la Municipalidad de Marcará Muestra: 39 funcionarios de la Municipalidad de Marcará. Los instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; Cuestionario. Los datos se procesarán con Excel y el software estadístico SPSS Los resultados se presentarán en tablas y gráficos. Los resultados serán analizados por su estructura porcentual. La prueba de hipótesis se efectuará con el chi cuadrado.
a) ¿De qué manera la planeación de la auditoría de gestión como indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará?	a) Establecer la manera en que la planeación de la auditoría de gestión como un indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará.		a) Si se lleva a cabo la planeación de la auditoría de gestión para obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y así establecer los objetivos y alcance del examen; entonces, se facilitará la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará.	
b) ¿Cómo la ejecución de la auditoría de gestión como indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará?	b) Prescribir la forma en que la ejecución de la auditoría de gestión como un indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará.		b) Si la ejecución de la auditoría de gestión permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; entonces, se habrá concretado la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará.	
c) ¿Cómo el Informe de la auditoría de gestión como indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará?	c) Estipular el modo que el Informe de la auditoría de gestión como un indicador de desempeño, puede facilitar la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará.		c) Si el Informe de la auditoría de gestión contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones más pertinentes; entonces, se habrá concretado la evaluación de la efectividad del Gobierno Local de Marcará lo que permitirá la toma de decisiones más convenientes.	