

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE POCOLLAY, REGIÓN  
TACNA, 2021**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**ROGER NOLASCO MAMANI MAMANI**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

**TACNA – PERÚ**

**2023**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE POCOLLAY, REGIÓN TACNA, 2021

Tesis sustentada y aprobada el 04 de mayo del 2023; estando el jurado

calificador integrado por:

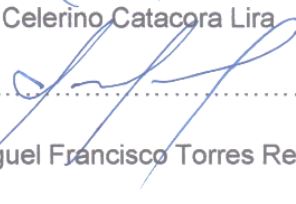
PRESIDENTE :



.....

Dr. Luis Celerino Catacora Lira

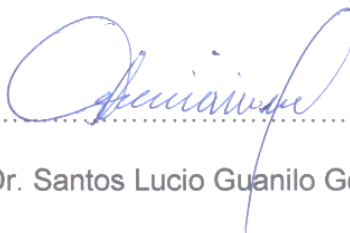
SECRETARIO :



.....

Dr. Miguel Francisco Torres Rebaza

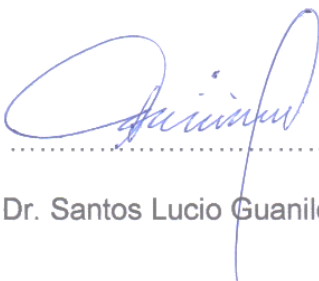
MIEMBRO :



.....

Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez

ASESOR :



.....

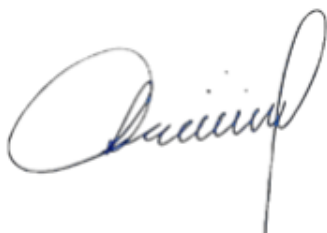
Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez

## **CERTIFICADO DE SIMILITUD**

Yo, **Santos Lucio Guanilo Gómez** en mi condición de asesor acreditado por Resolución de Posgrado N° 10292-2021-ESPG/ UNJBG, en relación a la tesis de investigación titulada: **“LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIAPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, REGIÓN TACNA, 2021**, presentado por el bachiller **ROGER NOLASCO MAMANI MAMANI**, para optar el **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS (MAGISTER SCIENTIAE) CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajos de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual Turnitin cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 08%.

Por lo que **CERTIFICO LA SIMILARIDAD** de tesis que está de acuerdo al nivel **PERMITIDO**, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio Institucional. Se emite el presente certificado con fines de continuar con los trámites respectivos para su obtención del grado.



**DNI: 00469579**

**SANTOS LUCIO GUANILO GÓMEZ:**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas cada día de mi vida, en todo momento; a mi familia, por su gran apoyo para lograr los objetivos de mi vida y aportar con mis conocimientos a mi país.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iv
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos .....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS.....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
1.5. HIPÓTESIS .....	7
1.5.1. Hipótesis general .....	7
1.5.2. Hipótesis específicas.....	7
1.6. VARIABLES.....	7
1.6.1. Características de las variables .....	7
1.6.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	8
1.7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN: .....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	10
2.1.1. A nivel Internacional .....	10
2.1.2. A nivel nacional.....	12
2.1.3. A nivel regional.....	14
2.2. BASES TEÓRICAS.....	15
2.2.1 Auditoría de gestión .....	15
2.2.1.6. Técnicas de Auditoría más utilizadas .....	29

2.2.1.7. Metodología de la Auditoria de Gestión.....	30
2.2.2. Gestión institucional .....	33
2.2.2.1. Evolución del concepto de gestión .....	35
2.2.2.2. El Ciclo del proceso administrativo.....	36
2.2.2.2. Objetivos de la Gestión institucional .....	39
2.2.2.3. Acciones frente a riesgos y consecución de objetivos:.....	40
2.2.2.4. Tipos de Indicadores de Gestión.....	40
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:.....	42
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>45</b>
3.1. CARACTERÍSTICAS O TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	45
3.1.1. Tipo de investigación.....	45
3.1.2. Diseño de investigación.....	45
3.1.3. Nivel de investigación .....	45
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	45
3.2.1. Población .....	45
3.2.2. Muestra .....	46
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	46
3.4. MATERIALES O INSTRUMENTOS.....	46
3.4.1. Las fichas técnicas de las variables.....	46
3.4.2. Tabla de valoración estadística .....	48
3.4.3. Confiabilidad de los instrumentos.....	48
3.5. TRATAMIENTO DE LOS DATOS: .....	50
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	51
4.1.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	51
4.1.2. Prueba de Normalidad.....	51
4.1.3. Análisis cruzado de las variables de estudio .....	54
4.1.4. Resultados de la variable Auditoria de Gestión .....	55
4.1.5. Resultados Sobre la Variable Auditoría de gestión .....	79
4.1.6. Análisis descriptivo de la Variable Gestión Institucional.....	81

4.1.6.2 Análisis descriptivo de las dimensiones de la variable Gestión Institucional ....	82
4.1.7. Análisis de las dimensiones Planificación .....	84
4.1.8. Verificación de hipótesis .....	91
4.1.8.1. Verificación de hipótesis específicas .....	91
4.1.8.2. Verificación de hipótesis general.....	96
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>98</b>
5.1. ANÁLISIS DE DISCUSIÓN .....	98
CONCLUSIONES .....	102
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	105
ANEXOS .....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Qué es y no es Auditoría de Gestión .....	17
Tabla 2. Características de la Auditoría financiera y Auditoría de Gestión .....	18
Tabla 3. Técnicas de Auditoría .....	30
Tabla 4. Ficha técnica cuestionario Auditoría de Gestión .....	47
Tabla 5. Ficha técnica cuestionario Gestión institucional .....	47
Tabla 6. Escala de valoración de la Variable Auditoría de gestión .....	48
Tabla 7. Escala de valoración de la Variable Gestión Institucional .....	48
Tabla 8. Escala de Alpha de Cronbach .....	49
Tabla 9. Alpha de Cronbach Auditoría de gestión.....	49
Tabla 10. Alpha de Cronbach Gestión Institucional.....	50
Tabla 11. Prueba de Normalidad Auditoría de gestión.....	52
Tabla 12. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	53
Tabla 13. Tabla cruzada Auditoría de Gestión y Gestión institucional .....	54
Tabla 14. Resumen de las dimensiones de la variable Auditoría de Gestión .....	55
Tabla 15. Para iniciar la auditoría de gestión, se efectúa una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso .....	56
Tabla 16. Se lista las actividades o sub actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión .....	57
Tabla 17. Iniciar la auditoría de gestión, se detalla? con precisión los bienes y servicios finales del proceso.....	58
Tabla 18. La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación .....	59
Tabla 19. En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad.....	60

Tabla 20. Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos .....	61
Tabla 21. En la auditoría de gestión consideran los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos .....	62
Tabla 22. Tendrían en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados .....	63
Tabla 23. Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida. ....	64
Tabla 24. Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación .....	65
Tabla 25. Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros .....	66
Tabla 26. Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos.....	67
Tabla 27. Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual.....	68
Tabla 28. Verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico.....	69
Tabla 29. Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos .....	70
Tabla 30. Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.....	71
Tabla 31. Consideran el propósito de la auditoría de gestión .....	72
Tabla 32. Consideran el propósito de la auditoría de gestión .....	73
Tabla 33. Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión.....	74
Tabla 34. Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión .....	75
Tabla 35. Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión .....	76

Tabla 36. Formulan las conclusiones el auditor.....	77
Tabla 37. Formulan las recomendaciones el auditor .....	78
Tabla 38. Variable Auditoría de Gestión .....	79
Tabla 39. Escala de valoración de la Variable auditoria de gestión .....	79
Tabla 40. Cuadro resumen de las dimensiones de la variable Gestión Institucional .....	81
Tabla 41. Tabla de Frecuencia de la Variable Gestión Institucional .....	82
Tabla 42. Escala de valoración de la Variable Gestión Institucional .....	82
Tabla 43. Dimensión Planificación.....	84
Tabla 44. Escala de valoración de la Dimensión Planificación .....	84
Tabla 45. Dimensión Organización .....	86
Tabla 46. Escala de valoración de la Dimensión Organización.....	86
Tabla 47. Dimensión Dirección .....	88
Tabla 48. Escala de valoración de la Dimensión Dirección .....	88
Tabla 49. Dimensión Control.....	90
Tabla 50. Escala de valoración de la Dimensión Control.....	90
Tabla 51. Variable Auditoría de gestión.....	92
Tabla 52. Prueba Chi cuadrado para una muestra .....	92
Tabla 53. Tabla de Frecuencia de la variable Gestión Institucional.....	93
Tabla 54. Tabla de prueba del, Chi cuadrado para una variable.....	94
Tabla 55. Tabla de Correlación entre las variables.....	95
Tabla 56. Coeficiente Pseudo coeficiente de determinación .....	97
Tabla 57. Coeficiente Pseudo coeficiente de determinación .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición de gestión según perspectivas .....	35
Figura 2. El ciclo del proceso administrativo .....	36
Figura 3. Las premisas de planeación.....	37
Figura 4. Se efectúa una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso.....	56
Figura 5. Se lista las actividades o sub actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión.....	57
Figura 6. Iniciar la auditoría de gestión, se detalla? con precisión los bienes y servicios finales del proceso.....	58
Figura 7. La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación.....	59
Figura 8. En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad.....	60
Figura 9. Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos .....	61
Figura 10. En la auditoría de gestión consideran los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos. ....	62
Figura 11. Tendrían en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados .....	63
Figura 12. Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida. ....	64
Figura 13. Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación .....	65
Figura 14. Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros .....	66
Figura 15. Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos.....	67

Figura 16. Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual.....	68
Figura 17. Verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico .....	69
Figura 18. Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos .....	70
Figura 19. Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.....	71
Figura 20. Consideran el propósito de la auditoría de gestión.....	72
Figura 21. Consideran el propósito de la auditoría de gestión.....	73
Figura 22. Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión .....	74
Figura 23. Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión .....	75
Figura 24. Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión .....	76
Figura 25. Formulan las conclusiones el auditor .....	77
Figura 26. Formulan las recomendaciones el auditor .....	78
Figura 27. Diagrama de barras con datos agrupados según escala de valoración de la variable auditoría de gestión.....	80
Figura 28. Diagrama de barras de la variable Gestión institucional .....	83
Figura 29. Diagrama de barras de la Dimensión planificación.....	85
Figura 30. Diagrama de barras de la Dimensión Organización .....	87
Figura 31. Diagrama de barras de la Dimensión Dirección.....	89
Figura 32. Diagrama de barras de la Dimensión Control .....	90

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Matriz de consistencia.....	112
Anexo 2 Cuestionario Auditoria de Gestión.....	114
Anexo 3 Cuestionario de Gestión Institucional .....	116
Anexo 4 Validez de Contenido por Expertos .....	118

## RESUMEN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación ha tendido como objetivo principal determinar de qué manera la Auditoría de Gestión incide en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021. El enfoque epistemológico es el positivista o paradigma cuantitativo, el tipo de investigación del presente estudio es básico; el diseño no experimental y el nivel explicativo. La muestra estuvo constituida por 85 servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay; se aplicaron dos instrumentos, una para cada variable, los mismos que fueron sometidos a pruebas de fiabilidad cuyos resultados fueron de 0,968 y 0,977 respectivamente y a validez de contenido. Asimismo, se ejecutó la prueba de normalidad para cada una de las variables a fin de evaluar el comportamiento de sus datos, determinándose que se trata de variables cualitativas. Además, de la apreciación para la variable Auditoría de gestión, por los encuestados fue del 51,8 % quienes calificaron la existencia de un nivel medio y para la variable Gestión institucional, el 44,7 % de los encuestados lo perciben en un nivel de “Regular gestión institucional”. En cuanto al análisis descriptivo para la variable Auditoría de gestión se trabajó por ítems, donde la variable Gestión institucional se trabajó por dimensiones cuyos resultados fueron los siguientes: en Planificación, del 100 % de los servidores encuestados, el 38,8 % perciben que existen Regular planificación; en cuanto a Organización, del 100 % de los servidores encuestados, el 44,7 % perciben un nivel Regular de organización; en relación a la dimensión Dirección, del 100 % de los servidores encuestados el 47,1% perciben un nivel Regular y con respecto a la dimensión Control, del 100 % de los servidores encuestados, el 70,6 % perciben un nivel “Regular de control”. Finalmente, se comprobó que existe correlación con un Rho de Spearman alto de 0,830. Además, que el 77,4% es el porcentaje de incidencia de la variable Auditoría de Gestión sobre la variable Gestión institucional.

*Palabras clave:* Auditoría de Gestión, Gestión institucional.

## ABSTRACT

The research work presented below has had as its main objective to determine how the Management Audit affects the Institutional Management of the District Municipality of Pocolay, Tacna Region, 2021. The epistemological approach is the positivist or quantitative paradigm, the type of research in this study is basic, the non-experimental design and the explanatory level. The sample consisted of 85 servants of the District Municipality of Pocolay, two instruments were applied, one for each variable, the same ones that were subjected to reliability tests whose results were 0,968 and 0,977 respectively and content validity. Likewise, the normality test was carried out for each of the variables in order to evaluate the behavior of their data, determining that they are qualitative variables. In addition, the appreciation of the surveys were: for the Management Audit variable, 51,8 % of the respondents qualified the existence of a medium level and for the Institutional Management variable, 44,7 % of the respondents perceive a "Regular institutional management". Regarding the descriptive analysis for the Management Audit variable, we worked by items, the same ones that appear in the results chapter; The institutional management variable was worked by dimensions whose results were the following: Planning, of 100 % of the servers surveyed, 38,8 % appreciate that there is "Regular planning; Regarding Organization, of 100 % of the servers surveyed, 44,7 % appreciate a "Regular organization" level; in relation to the Management dimension, of 100 % of the servers surveyed, 47,1 % appreciate a "Regular" level and with respect to the Control dimension of 100% of the servers surveyed, 70,6 % perceive a "Regular control" level. Finally, it was found that there is a correlation with a high Spearman's Rho of 0,830. In addition, 77,4 % is the incidence percentage of the Management Audit variable on the Institutional Management variable.

*Keywords:* Management Audit, Institutional Management

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo principal determinar de qué manera la Auditoría de Gestión incide en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

Se recoge de la literatura e investigaciones que se realizan en el mundo empresarial, que una de las herramientas referida a la auditoría de gestión se constituye en una herramienta aplicable en cualquier tipo de entidad sea pública o privada, y contribuye a la Gestión institucional en la evaluación de sus procesos y actividades para darle sostenibilidad y desarrollo empresarial.

La Auditoría de Gestión hoy en día ha tomado gran relevancia tiene cada vez una mayor aceptación e interés por el conocimiento integral de esta ciencia, con el objetivo de optimizar el sistema de control interno para reducir el riesgo a su mínima expresión, satisfaciendo los requerimientos de las empresas, instituciones y entidades; a la vez cabe resaltar que en la actualidad la gestión del talento humano se ha convertido en uno de los elementos imprescindibles e influyentes en toda organización.

Hoy en día, la auditoría de gestión juega un papel importante, ya que permite a los directivos de las empresas evaluar y controlar los problemas que surgen en los entornos en los cuales se desenvuelven. Es decir, esta auditoría permite ejercer un control de las acciones, proyectos y programas planeados por las empresas, para así obtener resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía, como lo manifiestan (López & García, 2007), según (Tapia, Rueda, & Silva, 2017) comentaron que:

La gestión administrativa es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

El presente estudio pretende determinar efectivamente que existe una alta incidencia de la Auditoría de Gestión sobre la Gestión Institucional en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021. Para ello el presente informe se ha organizado en base a cinco capítulos referidos al problema de investigación, en el cual se plantea el

problema que da origen al presente estudio, se formulan los objetivos, se enuncian las hipótesis y se definen las variables que se estudian. El segundo capítulo está referido al marco teórico, en el cual se muestra la teoría de las variables de estudio. El tercer capítulo, está referido al marco metodológico, en el cual se expone todos los procedimientos seguidos en la realización del presente estudio. El cuarto capítulo expone los resultados del estudio. El quinto capítulo se refiere a la discusión de los resultados obtenidos luego del análisis de la información recopilada.

Finalmente, se alcanzan las conclusiones del estudio y las recomendaciones que posibilitarán intervenir en la situación problemática sobre la base de los resultados efectuados.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Se recoge de la literatura e investigaciones que se realizan en el mundo empresarial, que las herramientas están referidas a la auditoría de gestión que se constituye en una herramienta aplicable en cualquier tipo de entidad sea pública o privada, y contribuye a la Gestión institucional en la evaluación de sus procesos y actividades para darle sostenibilidad y desarrollo empresarial.

La Auditoría de Gestión hoy en día ha tomado gran relevancia pues tiene cada vez una mayor aceptación e interés por el conocimiento integral de esta ciencia, esto con el objetivo de optimizar el sistema de control interno para reducir el riesgo a su mínima expresión, satisfaciendo los requerimientos de las empresas, instituciones y entidades; a la vez cabe resaltar que en la actualidad la gestión del talento humano se ha convertido en uno de los elementos imprescindibles e influyentes en toda organización.

En un mundo globalizado, la auditoría de gestión juega un papel importante, ya que permite a los directivos de las empresas evaluar y controlar los problemas que surgen en los entornos en los cuales se desenvuelven. Es decir, esta auditoría permite ejercer un control de las acciones, proyectos y programas planeados por las empresas, para así obtener resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía, como lo manifiestan (López & Garcia, 2007).

Es más, la auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia.

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la entidad, el mismo que mayormente está dentro de sus planes (López & Garcia, 2007).

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión a pesar que no existen principios de gestión generalmente aceptados que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión;

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas (López & Garcia, 2007).

De otra parte (Santamaria & Marcelo, 2016) mencionan que:

La auditoría de gestión es una herramienta que se utiliza en las organizaciones con la finalidad de diagnosticar, controlar, verificar y establecer recomendaciones en todos los procesos que las empresas u organizaciones realizan para lograr la consecución y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las municipalidades como la que se pretende estudiar, cuentan con una serie de recursos, de una parte, el involucramiento no solo es del personal directivo lo que los órganos de auditoría interna pueden hacer con sus planes anuales y exámenes especiales, asimismo, sino a la vez del personal en general. El control de gestión propio que demanda planeación, organización, dirección y el control en el marco del proceso administrativo, sin embargo en la mayoría de las instituciones no se ha efectuado una auditoría de gestión, y estos recursos requieren de un control con la finalidad de evitar se descuide el cumplimiento de objetivos y metas propias de cada área, así como conductas impropias en el accionar de la fuerza laboral, asimismo la comunidad percibe que las cosas no andan bien en la institución y desean saber cómo está esta institución, a pesar que la gestión de las municipalidades está sujeta a la supervigilancia de la Contraloría General de la República, sin embargo la población desconoce de logros, cumplimiento de metas y reducción de brechas. En consecuencia, se necesita realizar el presente estudio referido a la auditoría de gestión y su incidencia en la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la Auditoría de Gestión incide en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cómo es la Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021?

¿Cómo es la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021?

¿De qué manera la Auditoría de Gestión se relaciona con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021?

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

Tal como sostienen Hernández, Fernández, & Baptista (2014), para justificar una investigación debe considerarse la relevancia de tres dimensiones: teórico, metodológica y práctico. Al respecto:

- a) **La trascendencia teórica** de la presente investigación, tiene como estudio de qué manera la Auditoría de Gestión incide en la Gestión Institucional, que permita entender el beneficio de contar con una gestión moderna, acciones que derivarán en la mejora de la gestión administrativa, planteándose como el tipo de gestión para las entidades públicas, las mismas que sirven para contrastarlas en el ámbito de las Unidades Ejecutoras del Sector Educación de Cusco, de esta forma el estudio permite contrastar la realidad problemática con las teorías y de esta forma generar aportes que amplíen las propias bases teóricas según el caso práctico.
- b) **Justificación metodológica**, contempla aplicar el método científico, y su enfoque positivista, observar el proceso investigativo el cual parte de la identificación de los problemas de investigación, resolviendo mediante el cumplimiento de los objetivos y comprobación de las hipótesis, utilizando para ello técnicas metodológicas y

métodos de investigación para proporcionar referencias para la investigación, que planteen métodos para abordar problemas similares e investigaciones de soluciones futuras. En este sentido, a partir de la investigación realizada, se puede retomar nuevas investigaciones, sentando así las bases para el desarrollo de nuevos estudios, y ampliar de esta manera el conocimiento.

- c) **Desde el aspecto social:** la presente investigación cobra importancia por considerar como entidad de estudio a una institución eminentemente pública, que presta servicio a la población o ciudadanía de un importante distrito como es la de Pocollay, por tanto, los aportes que resulten de la presente investigación podrían servir para orientar a los gestores en la toma de decisiones.
  
- d) **Justificación práctica del estudio:** trasciende debido a que gracias a la investigación resultará beneficiosa para la gestión administrativa de la Municipalidad en estudio que permita orientar y articular su operatividad de manera eficiente. Será posible conocer detalladamente los rendimientos contables de la entidad; realizar un planteamiento de acciones preventivas y correctivas; proponer mejoras continuas en los procesos de la empresa; detectar latentes problemas que se pueden agravar; hallar las debilidades y amenazas de la organización, contribuye a mejorar la comunicación interna, identifica los riesgos administrativos; genera transparencia en los gastos y previene posibles fraudes y errores; en conclusión, los hallazgos del presente estudio redundarán en la organización.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera la auditoría de gestión incide en la gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021

### **1.4.2. Objetivos específicos**

Analizar cómo es la Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

Determinar el nivel de Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

Correlacionar la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

## **1.5. HIPÓTESIS**

### **1.5.1 Hipótesis general**

La auditoría de gestión incide significativamente en la gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

La Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es de nivel medio.

La Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es nivel regular.

Existe relación significativa de la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

## **1.6. VARIABLES**

### **1.6.1. Características de las variables**

#### **1. Variable Independiente:**

- Auditoría de Gestión.

#### **2. Variable Dependiente:**

- Gestión Institucional

**La Auditoría de Gestión:** “es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano”. (Paredes, 2019).

**Gestión Institucional:** acción y efecto de gestionar las operaciones necesarias para lograr alguna meta dentro de las necesidades de la administración interna de una organización, por tanto, la eficiencia y eficacia de dichas operaciones son atribuibles a los colaboradores y directivos. (Caldas, Herráez, & Heras, 2017).

## 1.6.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

### *Cuadro de operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	ESCALA
<b>Variable Independiente: Auditoría de Gestión</b>	“La Auditoría de Gestión (Desempeño) es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano” (Paredes, 2019).	Técnica de la Auditoría de Gestión Tipos de enfoque de la Auditoría de Gestión Basada en Riesgos Alcance de la Auditoría de Gestión  Características de la Auditoría de Gestión	Ordinal
<b>Variable Dependiente: Gestión Institucional</b>	“Acción y efecto de gestionar las operaciones necesarias para lograr alguna meta dentro de las necesidades de la administración interna de una organización, por tanto, la eficiencia y eficacia de dichas operaciones son atribuibles a los colaboradores y directivos”. (Caldas, Herráez, & Heras, 2017).	Planeación  Organización  Dirección  Control	Ordinal

## 1.7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

- Área Geográfica: Ciudad de Tacna

- Época o periodo: año 2021
- Métodos o técnicas empleadas: Estadística descriptiva e inferencial
- Financiamiento: autofinanciado
- Tiempo disponible: tres meses
- Recursos utilizables: proyectado en el área de metodología
- Tipo y calidad de los datos: se tomarán datos primarios

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

##### **2.1.1. A nivel Internacional**

(Pazmiño, 2022) en su investigación titulada Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la empresa JPatiñocorp S.A. Ecuador,2022, se planteó el objetivo de analizar la situación administrativa actual de la compañía JPATIÑOCORP S.A., a través de una Auditoría de Gestión con el propósito de determinar si las actividades y los recursos de la entidad son administrados de manera eficaz y eficiente. Metodológicamente se trata de una investigación de enfoque mixto, que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la empresa, así como los significados de las actuaciones de las personas que laboran en la misma, sus percepciones, intenciones y acciones. Una de las conclusiones es que los objetivos empresariales a pesar de estar definidos, no son cumplidos por los colaboradores de la compañía, y al igual que la rotación de personal especialmente de los gerentes, ha dificultado continuar con una línea de dirección definida de proyectos establecidos anteriormente y como recomendación propone incluir dentro de la planeación estratégica de la compañía la realización de una Auditoría de Gestión que sirva de herramienta para la administración, por lo que se debe evitar el continuo cambio de gerentes.

Cantos (2019) en su artículo denominado La Auditoría Integral como Herramienta De Validación de la Gestión Institucional.

Este estudio, tuvo como objetivo analizar la ejecución de la auditoría integral en una institución pública, es fundamentalmente cualitativo. Metodológicamente se trata de un estudio cualitativo, de investigación documental. Los resultados demuestran que la auditoría integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una institución, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones. Se hace énfasis en su importancia como herramienta gerencial, para la toma de decisiones y para poder verificar los puntos débiles de las organizaciones con el fin de tomar medidas y precauciones a tiempo.

Jimbo & Paredes (2016) en su tesis denominada: Auditoría de gestión evaluación del control interno indicadores de gestión procesos administrativos, Caja Playas del Piedrita, Pichincha, Ecuador, 2016,

La investigación tuvo como objetivo la aplicación de una Auditoría de Gestión con enfoque integral y su cumplimiento del manejo de los créditos en la Caja comunal. Para la realización del presente trabajo de aplicaron las fases de conocimiento preliminar, ejecución de auditoría, comunicación de resultados y seguimiento. De las conclusiones se destaca: evidenciar debilidades y fortalezas en la gestión; la gestión de cobranzas se encuentra en niveles medios.

Miranda, (2013), en su tesis La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de ahorro y crédito 1 de julio Ltda. en el año 2013. Destaca lo siguiente:

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general determinar como la auditoría de gestión contribuye a una adecuada toma de decisiones para el mejoramiento del control interno del sistema de gestión, se trata de un estudio de enfoque cuantitativo, es una investigación explicativa, su muestra es de 22 personas, los resultados alcanzados, son que no existe un adecuado control interno por cuanto no se realiza una supervisión y monitoreo a todos los estamentos de la institución, adolecen de un sistema de comunicación; no existe una planificación sobre la realización de auditoría de gestión.

Sánchez & Muñoz (2019), con su trabajo de investigación denominado Auditoría de Gestión al departamento de recursos humanas de la Importadora Automotriz DIERCOM, Ecuador, 2012. Plantea lo siguiente:

El presente trabajo de graduación, consiste en la realización de una auditoría de Gestión al departamento de Recursos Humanos de la Importadora Automotriz Disercom, con un alcance comprendido desde el 01 de julio al 31 de diciembre del 2011, analizando los subcomponentes Control de asistencia, capacitación y evaluación de desempeño. Dentro de la misma se aplicarán las cinco fases de la auditoría de gestión las cuales se nombran a continuación: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, información de resultados y seguimiento. Como resultado de la evaluación concluyen que el ambiente de control interno de la empresa no funciona en forma apropiada; sin embargo, se

destacan las buenas relaciones entre la fuerza laboral y sus clientes. Recomiendan implementar un código de ética, el mismo que ayude a incentivar los valores de su personal.

### **2.1.2. A nivel nacional**

(Huamán & Rutti, 2022) en su trabajo de investigación titulado Auditoría de Gestión y Proceso Administrativo de Empresas Constructoras del Distrito de El Tambo 2021, plantearon lo siguiente:

Su objetivo general fue determinar la relación que existe entre la auditoría de gestión y el proceso administrativo de empresas constructoras del distrito de El Tambo; se trata de una investigación cuantitativa, de diseño no experimental, de tipo básica, de nivel correlacional. Como conclusión se tiene que existe relación directa entre la auditoría de gestión y el proceso administrativo de empresas constructoras del distrito de El Tambo 2021, se observa una correlación positiva muy alta con un  $r = 0,969$  lo cual permite aseverar que, a mayor práctica de la auditoría de gestión, mejorar la gestión administrativa de las empresas constructoras estudiadas; así también existe relación directa entre la auditoría de gestión y el planeamiento de empresas constructoras del distrito de El Tambo 2021. Se observa una correlación positiva muy alta con un  $r = 0,867$ , lo cual permite aseverar que, mientras se realice la auditoría de gestión, mejora el proceso de planificación de las actividades administrativas; Existe relación directa entre la auditoría de gestión y la organización de empresas constructoras del distrito de El Tambo 2021. Asimismo, se observa una correlación positiva muy alta con un  $r = 0,914$ , etc.

Palomino (2015) en su tesis titulado: “Auditoría de gestión al área de Recursos Humanos de la empresa ICYCON Peruana E.I.R.L de la ciudad de Huancavelica:

Tiene como objetivo general determinar de qué manera la Auditoría de Gestión en el Área de Recursos Humanos puede contribuir a lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el desempeño de sus trabajadores de la empresa constructora ICYCON PERUANA E.I.R.L. de la ciudad de Huancavelica. Se trata de una investigación cuantitativa de diseño básico y de nivel explicativo. La primera conclusión menciona al desarrollar el respectivo análisis de las dos variables, tanto como de la auditoría de gestión

y los recursos humanos, la Auditoría de gestión mide y cuantifica los logros alcanzados por la empresa teniendo en cuenta la eficiencia, eficacia y economía en un periodo determinado; una segunda conclusión se obtuvo como resultado que la Auditoría de Gestión influye significativamente en la economía de esta manera se podrá medir el uso correcto de los recursos, tanto en la cantidad y calidad, como el menor costo posible y de manera oportuna.

(Miñano, 2011), en su artículo Auditoría de la Gestión institucional, el resalta lo siguiente:

La importancia del control de gestión entendida esta como el análisis de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño.

En cuanto a las conclusiones se destaca:

El adecuado planeamiento de la auditoría de gestión, facilita la determinación de la efectividad, eficiencia y economía de la organización. Además, la preparación de programas de auditoría, la aplicación de técnicas, pruebas y obtención de evidencias, permiten la elaboración de hallazgos de auditoría, observaciones, conclusiones y recomendaciones a la organización (Miñano, 2011).

(Tarillo, 2017) en su tesis Auditoría de gestión y su efecto en la rentabilidad de la Empresa Printer's SAC de la ciudad de Trujillo – Año 2016, se resume a continuación:

Tuvo como objetivo demostrar el efecto de la auditoría de gestión en la rentabilidad de la empresa Printer's SAC, fue de diseño no experimental, de nivel descriptivo, los resultados fueron demostrar que la auditoría de gestión tienen un efecto positivo en la rentabilidad de la empresa, se logró identificar las deficiencias, principalmente en el área de compras por sus sobrecostos, los resultados de rentabilidad poco favorables, las mismas que con las medidas correctivas propuestas se podrá a mejorar la gestión y la rentabilidad de la empresa.

(Huamán J. , 2019) el presente trabajo de investigación titulado Auditoría de Gestión, se resume en lo siguiente:

El presente trabajo tiene como objetivo complementar el desarrollo de todos los procesos que son indispensables para realizar, analizar, comprender y aplicar la Auditoría de Gestión (Desempeño). La Auditoría de Desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

(Basurto, 2022) en su trabajo de investigación titulado La auditoría de Gestión como herramienta estratégica para lograr los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014 planteó lo siguiente:

El objetivo consiste en determinar de qué manera la auditoría de gestión, como herramienta estratégica, contribuye a alcanzar los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos. Esta investigación es de tipo aplicada, de diseño no experimental de nivel descriptivo. Los resultados centraron en destacar la importancia del programa de auditoría, que permite determinar desviaciones y las acciones correctivas en las tres etapas de la auditoría, el seguimiento de las medidas recomendadas y finalmente el mejoramiento de sus recursos humanos, materiales y financieros.

### **2.1.3. A nivel regional**

(Tunque, 2018) con la tesis Control Interno y la Gestión Administrativa en La Municipalidad Provincial De Tacna, 2018 plantea:

Su objetivo fue determinar la correlación que existe entre el Control interno y la Gestión Administrativa en la Municipalidad, la investigación realizada es de tipo aplicada, correlacional, de diseño no experimental, transeccional. Los resultados de la aplicación del instrumento determinaron que el 79,4 % opina que control interno es regular y que el 82,5 % opina que la gestión administrativa es regular. La investigación concluyó que el control interno se relaciona significativamente con la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018, ya que la correlación de Spearman es 0,775 y p-valor=0,000 menor que 0,05.

(Pari, 2017) en su trabajo de investigación El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las municipalidades del Perú caso Municipalidad distrital de

Calana - Tacna, año 2017.

El objetivo fue describir la influencia del control interno en la gestión administrativa. La investigación desarrollada fue de enfoque cualitativo de diseño no experimental, descriptivo, bibliográfico, documental y de caso. Se obtuvo los siguientes resultados: respecto a la revisión de literatura los autores nacionales, regionales y locales han descrito la influencia del control interno en la gestión administrativa de las municipalidades del Perú; el control interno no está influyendo positivamente en la gestión, debido a que los cinco componentes no son aplicados correctamente. Finalmente, se concluye que el control interno influye en la gestión administrativa municipal, si se efectúa de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos, de lo contrario no contribuye en la gestión” (Pari, 2017).

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Auditoría de gestión**

La auditoría de gestión es una herramienta que se utiliza en las organizaciones con la finalidad de diagnosticar, controlar, verificar y establecer recomendaciones en todos los procesos que las empresas u organizaciones realizan para lograr la consecución y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Franklin (2007), define a la auditoría de gestión como “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p.11).

En esta línea, Velásquez (2013), sostiene que:

La auditoría de gestión es una actividad que, sobre la base de un modelo y un marco normativo, permite determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de los recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de productos o de servicios, acordes con las necesidades de los clientes, los mismos que podrán ser mejorados en forma continua, a través de la aplicación de las recomendaciones emanadas del informe de auditoría (p.14).

Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es establecer un control de todos los recursos que esta tiene y que están siendo utilizados en sus procesos. Estos recursos requieren de un control con la finalidad de evitar desperdicios y desviaciones que estén disminuyendo la rentabilidad de las organizaciones por lo que basada en esta información la organización podría reajustar el sistema de gestión (Santamaria & Marcelo, 2016).

La Auditoría de Gestión 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 actividad (Fernández, 1985, p. 123).

Según (Williams, 1989) la auditoria de gestión Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales (Williams, 1989, pág. 45).

Según Maldonado (Maldonado M. , 2011, pág. 29) , el propósito de esta auditoría es evaluar la eficiencia, efectividad, economía con que se manejan los recursos de una entidad, programa o actividad, el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.

### 2.2.1.1. Qué es y qué no es Auditoría de Gestión

**Tabla 1**

*Qué es y no es Auditoría de Gestión*

<b>NO ES</b>	<b>ES</b>
1. La opinión del Auditor sobre la marcha general de la entidad sin base técnica.	La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una solida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de la actividad.
2. Una revisión por un auditor de actividades fuera de su capacidad técnica	Una revisión por un Auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas.
3. Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios.	Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un periodo.
4. Una evaluación aislada de las acciones individuales.	Un examen y evaluación global, en forma compresiva de las 5 Es de la administración integral de la entidad
5. Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades	Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5 Es.
6. Una fiscalización “administrativa” que busca encontrar únicamente irregularidades	Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología)

*Fuente:* (Maldonado M. , 2011)

**Tabla 2**

*Características de la Auditoría financiera y Auditoría de Gestión*

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>AUDITORÍA FINANCIERA</b>	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>
<b>PROPÓSITO</b>	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad	Evaluar la eficiencia, eficacia, economía con la que se manejan los recursos de la entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
<b>ALCANCE</b>	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la Economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.
<b>ORIENTACIÓN</b>	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
<b>MEDICIÓN</b>	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados	Aplicación de los principios de administración
<b>MÉTODO</b>	Las Normas de Auditoría generalmente aceptados	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del Auditor.
<b>TÉCNICAS</b>	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del contador Público.	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del contador Público.
<b>INTERÉS</b>	Los accionistas, el directorio, los funcionarios, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales	La gerencia, los accionistas, el directorio. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la Gestión.
<b>ENFOQUE</b>	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultado, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental(ecología)
<b>ENCARGADOS</b>	Audidores, Contadores Públicos	Audidores, Contadores Públicos
<b>PERSONAL DE APOYO</b>	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento practico de Contador Público.
<b>INFORME DE AUDITORÍA</b>	Contiene el dictamen del Auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los Estados Financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de la Administración y operación de la Entidad.
<b>CONCLUSIONES DEL AUDITOR</b>	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.

Nota: (Maldonado M. , 2011)

### 2.2.1.2. Dimensiones de la Auditoría de Gestión

Las dimensiones de la auditoría de Gestión lo podemos encontrar en Ñaupas (2013) cuya ficha técnica aparece en el anexo 5 considera a: Técnicas de auditoría de gestión, tipos de enfoques de la auditoría de gestión basada en riesgos. Alcance de la auditoría de gestión y características de la auditoría de gestión.

Asimismo, otros autores sobre la auditoría de gestión concuerdan que es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente, una del proceso de esta auditoría descansa en cuatro dimensiones como se desarrollan a continuación.

#### **Dimensión 1: Técnica de Auditoría de Gestión**

Según (Williams, 1992, citado por (Enciso, 2021)) es una herramienta de la gestión que permite conocer los tipos de control que se ejecutan en la empresa en función a la competitividad administrativa, identificando las causales se podrían dar soluciones económicas y/o laborales. El auditor debe recolectar una serie de documentación confiable y suficiente para obtener conocimiento de las problemáticas de la empresa auditada.

Verdugo (Verdugo, 2015) concordante con (Maldonado M. , 2006) los componentes o principios de la auditoría de gestión que abarca este concepto moderno de auditoría son los siguientes:

**El principio de Economía:** Mostrará la entidad mediante el uso de sus medios materiales, humanos y económicos, el cual debe gestionarse de manera adecuada y óptima para que no genere pérdidas en tiempo, necesidad y costos financieros; buscando la manera de priorizar lo relevante y no desperdiciar las finanzas.

**El principio de Eficiencia:** Esta segunda dimensión tiene que ver con el consumo, cómo es que se consumen los recursos, relacionados al servicio brindado o producción obtenida, cabe decir que esta se mide en porcentaje en otros términos es enormemente eficiente cuando se da más servicios o más producción con una misma proporción de recursos y a su vez cuando podría existir un déficit.

**El principio de Eficacia:** Muestra cómo se logra ganar la ideal trazada, las cuales fueron planteadas en las metas cuanto más grande sea el logro, más grande es la efectividad. Este aspecto trata sobre resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo cual debería comprobarse que se cumpla con la cantidad y calidad esperada del servicio ofrecido y, que este sea socialmente eficaz.

### **Dimensión 2: Enfoque de la auditoría de gestión basada en riesgos**

Para Maldonado (2006) detalla que las revisiones ejecutadas sobre el cumplimiento de objetivos (eficacia) y el uso adecuado de los recursos (eficiencia y economía) tienen como enfoque los riesgos que se presentan la empresa, identificándolos y estableciendo actividades de control en donde les permite a los auditores determinar si existe alguna sobrevaloración de activos y/o pasivos, mal manejo de transacciones y manipulación de las mismas, elusión y manipulación de los estados financieros, duplicidad de comprobantes u otros realizando una evaluación de riesgos potenciales y proponer mejoras de procedimientos para obtener seguridad en los controles administrativos.

Según Pérez (2007), ante el riesgo expresa siempre que existe una auditoría sus recomendaciones son para el futuro y los procesos de evaluación de los riesgos deben orientarse al futuro, el direccionar estrategias y buscar los medios de forma oportuna permitirá minimizar o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. Siempre que se evalúan los riesgos es con el carácter de preventivo y sirve para elaborar un proceso de planificación de la empresa”

### **Dimensión 3: Alcance de la Auditoría de Gestión**

Maldonado, (2006) detalla que la finalidad de la Auditoría de Gestión es la evaluación explícita de cada detalle operativo de la empresa para evitar deficiencias importantes que generen el desaprovechamiento de recursos.

El alcance de la auditoría de gestión o administrativa u operacional es ilimitada, ya que toda operación o actividad de una entidad puede ser auditada sin suponer que sea una operación financiera y en cada hallazgo, la auditoría operacional pretenda cubrir todos los aspectos internos y externos.

Esta limitación y la diversidad de hallazgos implica que una auditoría

operacional o de gestión por lo general, es un trabajo interdisciplinario, pero normalmente su conducción o dirección debe confiarse a contadores públicos por su formación en auditoría, sin embargo, los enfoques que se les puede dar pueden ser: auditoría de toda la organización, auditoría del sistema comercial, auditoría de gestión del sistema financiero, auditoría del sistema de producción o la auditoría de los recursos humanos (ILUMNO, 2021).

#### **Dimensión 4: Características de la Auditoría de Gestión**

Se centra en la planificación estratégica de la empresa, definiendo las metas de rentabilidad a conseguir. Si en el estudio pormenorizado de la organización se localizan anomalías que hagan disminuir el nivel de eficiencia, deben detallarse fielmente con los datos. Toda revisión de gestión debe guiarse por ser:

- **Constante:** el chequeo de gestión debe ser mantenido en constante aplicación aportando de manera ideal y oportuna a seleccionar, analizar, revisar, tratar, relacionar, y monitorear las amenazas del prestador.

- **Planificada:** enfocada en puntos claves que señalen la solvencia y otros criterios de importancia para la entidad que se codifiquen en el desarrollo de la evaluación.

- **Puntual:** en el desarrollo de la examinación se debe garantizar que los hallazgos e interpretaciones se basen en evidencia verificable.

- **Segura:** toda la data plasmada y basada en el examen de chequeo debe ser sólida y precisa con el objeto de minimizar el grado de riesgo.

- **Efectiva:** los requerimientos de la oficina de seguimiento deben ser atendidos con diligencia y de manera eficaz.

- **Productiva:** la auditoría debe ser capaz de emitir aportes a las sugerencias de las acciones tanto positivas, preventivas y de optimización a ser aplicados según a los fenómenos detectados.

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

Según García (2006) mencionado los siguientes objetivos:

- Determinar que los servidores de un ente sean estatal o privado cumplieron en forma adecuada sus atribuciones y deberes que le fueron asignados.
- Apreciar si las funciones cumplidas se ejecutaron bajo los principios de eficiencia, economía y eficacia.
- Evaluar si las metas y objetivos que se propusieron en el plan, fueron logrados.
- Perfeccionar la calidad de la información acerca de los resultados administrativos de la Entidad Pública o privada quienes brindan sus servicios a los usuarios.
- Vigorizar a la administración de la entidad pública o privada en la producción de procesos orientados a dar información sobre los principios de economía, eficiencia y eficacia, cumpliendo con los objetivos y metas que se plantearon en un período específico.
- Precisar el nivel en que los funcionarios del organismo realizan el control y evaluación de la calidad, tanto en los servicios que brindan a la comunidad, como en los bienes adquiridos mediante la contratación del Estado.
- Realizar auditorías y emisión de opiniones acerca de la memoria y los estados contables, financieros, así como el nivel de cumplimiento de los planes estratégicos y operativos y la programación presupuestaria de las instituciones.

### **2.2.1.4. Motivaciones para realizar una Auditoría de Gestión**

Redondo, Llopart, & Duran (1996), manifiesta que la auditoría de gestión, resulta apropiada en las siguientes circunstancias:

a) Compra, fusión o Joint Venture. En estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.

b) Reorganizaciones. Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.

c) Reestructuraciones Este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización.

d) Emisiones u ofertas públicas. Su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

e) Modificaciones legislativas. Esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.

f) Fluctuaciones del mercado. La dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.

g) Problemas de Recursos humanos (R.R.H.H.) Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

#### **2.2.1.5. Técnicas y Procedimientos de Auditoría de Gestión**

A continuación, revisaremos algunas propuestas referidas a las técnicas y procedimientos y auditorías de gestión principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la

productividad, etc. O incluso puede ocurrir que encargue una auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

El presente estudio se centrará en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

- A.- Básicas
- B.- Cualitativas
- C.- Cuantitativas
- D.- De control

La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.

#### **A.- Básicas**

##### **a) Entrevistas:**

Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría. La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados (Redondo, Llopart, & Duran,

1996).

**b) Cuestionarios:**

Se realizó en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros. El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

**c) Observación documental**

Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.) Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

**d) Observación directa**

Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

## **B.- Cuantitativas**

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

### **a) Revisiones analíticas**

Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

### **b) Análisis de superficies**

Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

### **c) Indicadores de personal**

Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, pero precisan de instrumentos de medida adecuados (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

### **d) Evaluación de los recursos**

La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores

(Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

**e) Análisis de flujos**

Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

**f) Técnicas de análisis económico**

Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. Por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

**C.- Cualitativas**

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas (Redondo, Llopart, & Duran, 1996). Estas técnicas incluyen:

**a) Evaluación del estilo y calidad**

Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

**b) Estudio de las relaciones interdepartamentales**

Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

**c) Análisis del clima de trabajo**

El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

**d) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada**

Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

**D. De Control**

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

**a) Implantación de un sistema de control**

El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que, si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

### **b) Evaluación**

Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

### **c) Seguimiento**

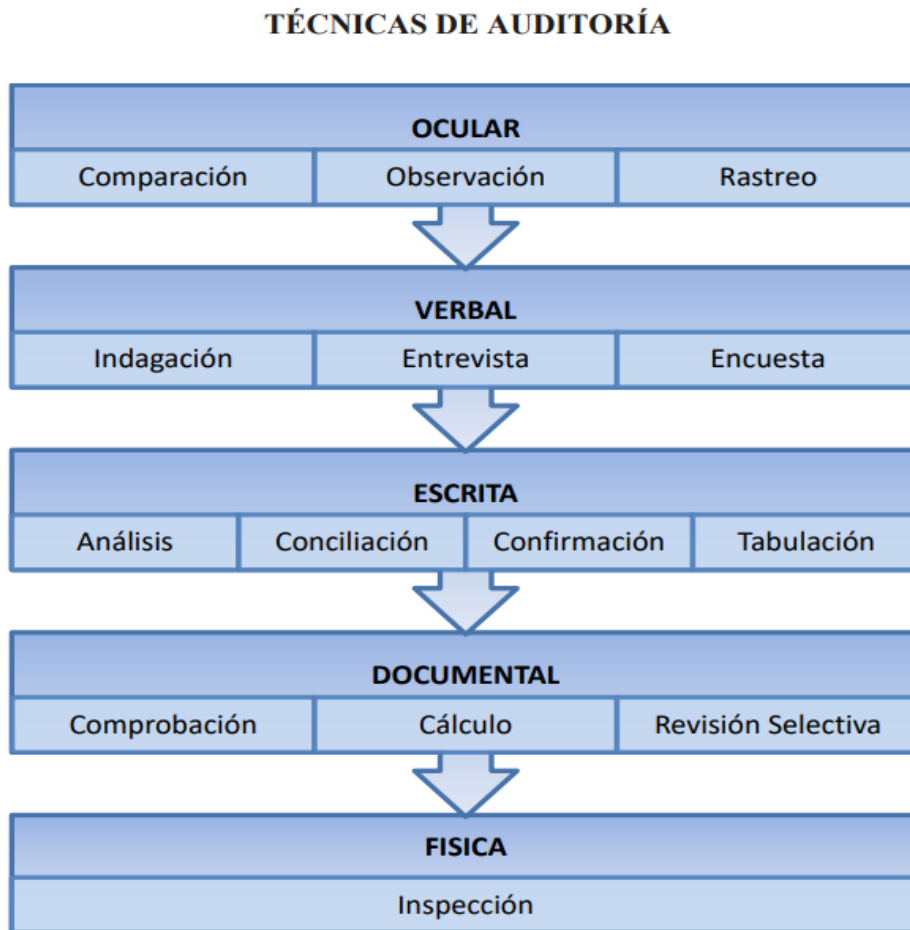
Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

#### **2.2.1.6. Técnicas de Auditoría más utilizadas**

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías (Franklin E. , 2013)

**Tabla 3**

*Técnicas de Auditoría*



*Nota:* (Franklin E. , 2013)

### **2.2.1.7. Metodología de la Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión

Necesita, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite. Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones: Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios,

investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación. Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada (Franklin E. , 2013).

- La exigencia metodológica se inicia en una auditoría de gestión con la denominación que se dé al informe, posteriormente se debe establecer la planificación del trabajo de auditoría consistente en el desarrollo de un plan global en función de los objetivos que se persiguen. La naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de la experiencia que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno en que se desenvuelve y de la calidad del control interno. La planificación comprende cuatro fases (Franklin E. , 2013):

- a) Designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar.
- b) Estudio previo.
- c) Estudio preliminar.
- d) Programación operativa.

- **En la primera fase**, habrá que distinguirse entre dos tipos de auditoría: auditoría vertical y horizontal. La auditoría vertical comprende en su integridad el análisis de una unidad específica (departamento, dirección general, etc.) o el análisis de un programa determinado (presupuesto funcional). La auditoría horizontal comprende la verificación de determinadas funciones o gastos que afectan a varias unidades administrativas (política de personal, compras de inmovilizados, etc.) (presupuesto económico). En general, las partidas presupuestarias con mayor impacto financiero, las áreas con mayor riesgo de anomalías, errores o irregularidades, recibirán una mayor atención (Franklin E. , 2013).

- **La segunda fase** “permite conocer el área a auditar con cierta rapidez, sobre la base de recolectar determinada información, al mismo tiempo que permite descubrir las áreas de riesgo con bastante precisión. El objetivo del estudio previo persigue el objetivo de obtener un conocimiento profundo del área a auditar. Este conocimiento puede

obtenerse utilizando reglamentos y demás normativas que afectan al área a auditar, estudiando informes anteriores de auditoría y especialmente las recomendaciones contenidas en los mismos, estudiando informes de auditoría financiera o estudiando liquidaciones de los presupuestos de ejercicios anteriores (Franklin E. , 2013).

- **La tercera fase**, supone el inicio del trabajo de auditoría propiamente dicha. En esta fase deben tenerse en cuenta determinadas cuestiones de importancia que pueden condicionar la marcha posterior del informe, algunas de dichas cuestiones pueden ser las siguientes: Dificultad de medir los outputs, existencia de índices de ineficiencia visibles, falta visible de organización, o problemas en la misma o en la gestión, claramente visibles, retraso en la producción de outputs, empleados desocupados y material subutilizado, métodos de trabajo anticuados, poco eficientes o complicados, existencia de actuaciones ineficaces, o de realización ineficiente o no económica, en general se considerarán de importancia relevante todos aquellos hechos que de no explicitarse en el informe podrían conducir a error al lector del mismo, y cuya existencia pudieran comprometer, los resultados del área auditada, aunque todas estas cuestiones serán profundizadas y analizadas posteriormente durante la fase de ejecución de la auditoría (Franklin E. , 2013).

- **La cuarta fase** programación operativa, supone la preparación de las herramientas de trabajo y del equipo humano a emplear, por lo cual debe comprender una confección de cuestionarios y una coordinación con el personal del área estudiada, determinación del grado de intervención de especialistas, preparación de programa escrito de trabajo y selección del equipo. Una vez planificado el trabajo a realizar, se debe de proceder a la ejecución de todo lo planificado. En la ejecución debe realizarse un examen detallado de los datos sobre los que debe actuarse y comprende los muestreos, efectos observados, causas y evaluaciones de los distintos resultados. Este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones (Franklin E. , 2013):

- Recopilación de evidencias.
- Medidas del trabajo.
- Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.
- Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados conseguidos.

Todo ello debe conducir a la valoración de resultados y al análisis de las causas y de sus

efectos, necesarios para la reducción posterior de las correspondientes conclusiones y resoluciones. Por último, la culminación de la auditoría está en la emisión del informe, ya que ésta será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área (Franklin E. , 2013).

### **2.2.2. Gestión institucional**

Gestión, etimológicamente, el vocablo gestión procede del latín **gestión**, y a su vez del italiano **gestione**, que significa acción de gestionar, acción de administrar o hacer las cosas que sean (Definiciona, 2022).

Los principios administrativos planteados por Taylor y Fayol, a pesar de su antigüedad, aún prevalecen y se mantienen vigentes hasta el punto que las organizaciones modernas indistintamente de la actividad que desarrollen aplican los principios como una regla que les permite poner marcha los objetivos y metas planteadas procurando por el mejoramiento continuo, la **gestión** y el aseguramiento de la calidad enmarcados en un ciclo consistente en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Aunque se considere una temática de la que se ha escrito demasiado, o en su defecto por caracterizar a unos autores de un contexto antiquísimo a lo que puede ser una Administración moderna, siguen las técnicas y herramientas siendo válidas y de gran uso en los procesos modernos (Guerrero, Canabal, & Muñoz, 2015).

A continuación, se recoge algunos aspectos conceptuales de diferentes autores como:

Así tenemos a Gallegos (2004) alude que, “La gestión institucional es un proceso dinámico y sus elementos están íntimamente ligados es más que una secuencia cíclica” (p. 142). Para el autor la gestión es mucho más que una secuencia de pasos o proceso, que se requiere de una acción más dinámica e interactiva.

También Torres (2014) que define la gestión como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (p. 57).

Por su parte, Chiavenato (2019) refiere: que se hace necesario comprender la gestión institucional con elementos centrados en el proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control, tendiente a producir un resultado en particular, conforme lo definiera la Escuela Operacional de Peter Drucker

Igualmente, los investigadores Richard y Dorothy (2010) mencionan:

Los recursos institucionales tienen que ser gestionados a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, logrando así alcanzar metas de forma eficiente y eficaz. Es crear los sistemas, condiciones y los entornos que permitan que las organizaciones sobrevivan y prosperen más allá del tiempo.)

En mérito a lo manifestado por la mayoría de autores en mencionar elementos o dimensiones que comprende toda gestión o administración, a continuación, el proceso administrativo, comprende la planeación, la organización, la dirección y el control.

Hay distintas maneras de definir la gestión, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados (figura 4). (UNESCO, 2011).

**Figura 1**

*Definición de gestión según perspectivas*



Nota: (UNESCO,2011)

### **2.2.2.1. Evolución del concepto de gestión**

Hay distintas formas de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en La República de Platón que la gestión era percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión era vista como una acción democrática. Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos; otros ponen el énfasis en la interacción con las personas y también se identifica gestión con administración.

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se

puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

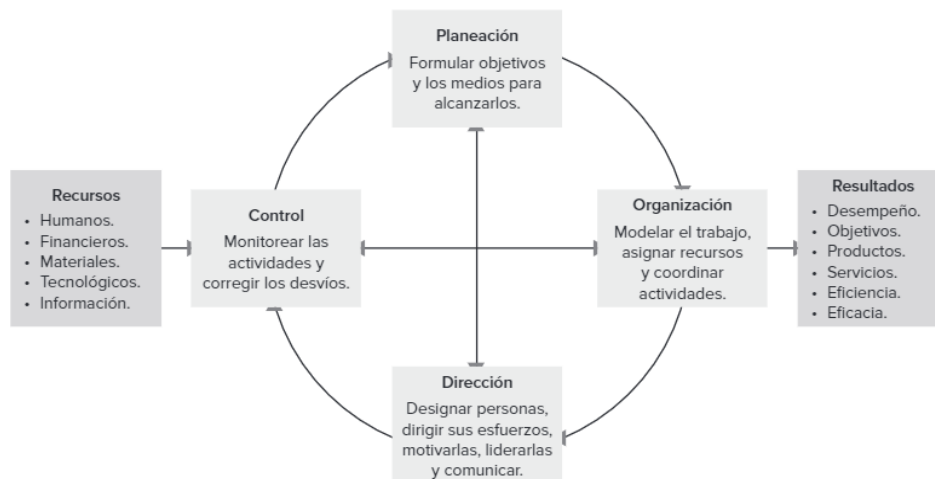
### 2.2.2.2. El Ciclo del proceso administrativo

Según Chiavenato (2019), “el proceso administrativo está constituido por la planeación, la organización, la dirección (liderazgo) y el control como las cuatro funciones básicas del administrador: planear, organizar, dirigir (liderar) y controlar”.

“Según el autor, cuando se consideran en un todo integrado, las funciones administrativas forman el proceso administrativo. Cuando se les considera aisladamente, la planeación, la organización, la dirección (liderazgo) y el control, constituyen funciones administrativas”.

**Figura 2**

*El ciclo del proceso administrativo*



Nota: (Chiavenato, 2019, pág. 51)

### **Planeación**

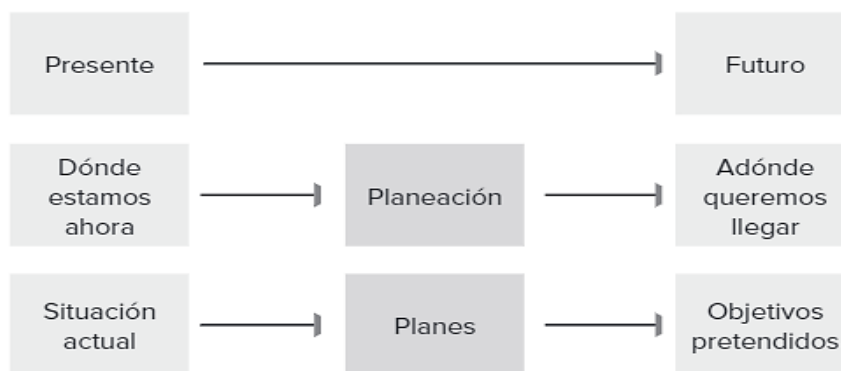
Todas las entidades públicas o privadas no trabajan en base a la improvisación, casi siempre todo es planificado previamente; la planeación es la primera función administrativa que define cuales son los objetivos a ser alcanzados y que se debe hacer

para lograrlos; por tanto, la planificación servirá de base para el resto de las funciones administrativas.

Según Chiavenato (2019) “se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza con la definición de objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para lograrlos, esto es, define a donde se pretende llegar, lo que debe ser hecho, cuando, como y en que secuencia”.

**Figura 3**

*Las premisas de planeación*



Fuente: Chiavenato (2019)

Según Diaz & León (2014), la planificación empresarial es adelantarse al futuro, por lo tanto, podemos decir que la planificación se basará en las previsiones. De este modo, para el esfuerzo de un grupo de personas tenga éxito se precisa, por parte de la dirección de la empresa, facilitar la comprensión de las metas, objetivos, procedimientos, métodos y acciones previstas para alcanzar lo planificado. La planificación se puede definir con múltiples acepciones, entre las que se destacan las siguientes:

Acción de tomar las decisiones precisas para establecer las previsiones, conseguir los medios financieros necesarios y establecer unos objetivos concretos todo ello referido a un periodo de tiempo definido.

Presentar el futuro en el momento presente. De esta manera se puede intervenir en el mismo tomando decisiones en función de las consecuencias que se esperan.

Conjunto de actividades que hay que desarrollar en un futuro más o menos lejano, con el propósito de alcanzar unos objetivos fijados por adelantado.

### **Organización**

Para que los objetivos puedan ser alcanzados, los planes ejecutados y las personas puedan trabajar con eficiencia, es necesario agrupar las actividades de forma lógica y distribuir la autoridad de tal manera que se eviten conflictos y confusiones (Chiavenato, 2019).

Según Chiavenato (2019) la organización como función administrativa, es parte integral del proceso administrativo. En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados de su administración, y establecer sus atribuciones y relaciones entre ellos.

Según el autor organización como una función administrativa consiste en lo siguiente: Determinar las actividades específicas necesarias para el alcance de los objetivos planeados (especialización); Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización) y Designar las actividades a los puesto y personas específicas (puestos y tareas) (Chiavenato, 2019).

### **Dirección**

Como no organizaciones sin personas, la dirección es muy importante, porque el administrador en cualquier nivel de la organización en la que se ubique, deberá orientar, comunicar, liderar y motivar a sus subordinados para que cumplan sus funciones dentro las expectativas y se logre alcanzar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (2019), en cuanto a dirección menciona:

La dirección constituye la tercera función administrativa y viene después de la planeación y la organización. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con el papel de las personas y los liderazgos. Las personas deben ser aplicadas en sus puestos y funciones, capacitadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que de ellas se esperan. La función de la dirección se relaciona directamente con la forma en la que se debe alcanzarse el objetivo u objetivos a través de

la actividad de las personas que componen la organización.

Según Chiavenato (2019), la dirección puede darse en tres niveles:

- a) Dirección a nivel global: abarca a la organización como un todo. Es la dirección propiamente dicha. Cabe al presidente de la empresa y cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la organización.
- b) Dirección a nivel departamental: abarca a cada departamento o unidad de la organización. Es la gerencia que comprende al personal de medio campo, esto es, de la parte media del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la organización.
- c) Dirección a nivel operacional: abarca a cada grupo de personas o tareas. Es la supervisión que involucra al personal de la base del organigrama. Corresponde al nivel operacional de la organización.

### **Control**

Para Chiavenato (2019), en cuanto a control precisa que:

La finalidad del control es asegurar que los resultados de la que fue planeado, organizado y dirigido se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados deseados. El control consiste en un proceso que guía la actividad hacia un fin previamente determinado.

#### **2.2.2.2. Objetivos de la Gestión institucional**

Se recoge que la gestión institucional es el marco de referencia para orientar la planeación, la programación, el uso, la transparencia, la evaluación y la rendición de cuentas de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales en el quehacer institucional, a través de Autonomía responsable, Gobernabilidad, etc.

Teniendo como objetivo general el mejoramiento de la gestión institucional, en cuanto a los objetivos específicos, Gómez (2022) plantea:

- Diagnosticar con los participantes las limitaciones que ellos perciben, para ejercer un liderazgo efectivo en sus establecimientos. (Situación actual vs Situación deseada).
- Reconocer, en conjunto, los obstáculos para lograr un buen clima organizacional y también los elementos favorables para ello, en busca de una mejor convivencia escolar.
- Analizar documentos que contribuyan a ampliar las competencias de liderazgo en los directivos.
- Proponer estrategias posibles de implementar que produzcan cambios efectivos en los ámbitos de liderazgo y clima organizacional.

#### **2.2.2.3. Acciones frente a riesgos y consecución de objetivos:**

Según la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG (2006).Las acciones efectuadas por el titular y servidores de un organismo, diseñado para hacer frente a los riesgos y asegurar la consecución de objetivos gerenciales se describe como:

- Suscitar la eficacia, transparencia y economía en las actividades de la entidad, así como la obtención de niveles de calidad del servicio público que brinda.
- Mantener y administrar de forma adecuada tanto los recursos como los bienes proporcionados por el Estado contra las pérdidas, deterioro y uso no adecuado. Por otra parte, prevenir los actos ilegales, o contra los intereses del Estado.
- Desempeñar cabalmente y cumplir los efectos de las normas y leyes que rigen sobre la entidad y a sus operaciones.
- Procurar garantizar la razonabilidad y oportunidad de la información que se suministre.
- Promover la práctica de valores beneficiosos para la institución.
- Promover el cumplimiento de rendición de cuentas por parte de los funcionarios o servidores públicos, así como la exhibición de informes sobre los fondos y bienes públicos asignados para el desempeño de sus funciones.

#### **2.2.2.4. Tipos de Indicadores de Gestión**

Según Camejo (2012), en cuanto a los indicadores de gestión menciona:

Los indicadores de gestión evidencian la información evidente e íntegra, ya que el análisis de la situación, a contrario sensu, no será correcta. Asimismo, si los indicadores son poco claros, la interpretación será excesivamente compleja. Lo que permite un indicador de gestión es la determinación de si un proyecto está siendo exitoso, así como la consecución de los objetivos. El líder de la entidad es quien predetermina los indicadores de gestión, cuales son empleados de manera recurrente para evaluar el desempeño y los resultados (Camejo, 2012).

De otra parte, Benavides & Ramírez, (2015) manifiesta:

Un indicador representa un atributo observable que favorece la descripción de las características de determinados fenómenos mediante la evolución de una variable, la que comparada con periodos anteriores favorecerá la evaluación del desempeño y su evolución temporal. Los indicadores son útiles para trazar el logro y el alcance de la misión. Otra parte, ayuda en la elaboración de los objetivos o políticas de un determinado proceso o estrategia. Benavides & Ramírez (2015).

Es más, De esta forma, señalamos que es información que incorpora valor, puesto que los datos corresponden a unidades de información que llevan insertos valores numéricos, observaciones o cifras, pero si no desligadas del contexto de referencia están viciadas por la ausencia de sentido. Por otra parte, la información es un conjunto organizado de información y datos, que evidencian la naturaleza y atributos de un fenómeno y de esta manera dan coherencia a los fenómenos de la realidad. (Benavides & Ramírez 2015 p. 17).

### **Indicadores de Gestión**

Según Camejo (2012) son:

- Mecanismos evaluativos que permiten conocer cómo se están logrando los objetivos estratégicos.
- Reporta utilidad para poder ser tomada como medida de referencia a la gerencia; de esta forma, se hace viable la evaluación del desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con otros grupos.
- Producen información útil para el análisis del desempeño de un área determinada de la organización.

- Propicia la verificación del cumplimiento de los objetivos en relación a los resultados.
- Identifican las posibles desviaciones en la consecución de los objetivos.
- El análisis de indicadores implica comunicar alertas sobre las posibles desviaciones del plan de acción, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente vinculada con el plan” (Camejo, 2012).

### **Atributos de los indicadores y tipos de indicadores**

Se recoge de ECURED (2021), que cada medidor o indicador debe satisfacer las siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** Consiste en que la característica descrita debe ser cuantificable sea en frecuencia o en grado.
- **Entendible:** El indicador debe ser reconocido por el operador de la organización.
- **Controlable:** El indicador debe ser manipulable dentro de la estructura organizacional de la entidad.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:**

**Administración:** Según Caldas, Herráez, & Heras (2017) se trata de la actividad que consiste en “orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos u organizaciones para alcanzar un objetivo común”. (p. 154)

**La Auditoría de Gestión:** es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. (Paredes, 2019).

**Compromiso:** “Obligación contraída por quien se compromete o es comprometido. Situación arriesgada o difícil; convenio por el que los litigantes se comprometen” (LEXICO, 2021 ).

**Compromiso Organizacional:** “El compromiso organizacional hace referencia al compromiso, valga la redundancia, que tiene un empleado con una organización de la que forma parte. Es decir, la afinidad que presenta un empleado con su empresa, así como

con sus objetivos” (Morales, 2020).

**Control:** “vigilancia para que la decisión se cumpla en la forma que fue programada y comunicada, se aplica principios, normas y técnicas que sirven como guías para quienes ejecutan los trabajos” (Chiavenato, 2019).

**Dirección:** “función administrativa que sigue a la planeación y organización, y que detona la acción de ésta. Se relaciona con la acción que orienta a las personas y se ejerce por medio de la comunicación, el liderazgo y la motivación de las personas” (Chiavenato, 2019).

**Eficacia:** “es la medida del logro de resultados, es decir, la capacidad para cumplir objetivos y alcanzar resultados. En términos globales, significa la capacidad de una organización para satisfacer necesidades del ambiente o el mercado. Se refiere a los fines deseados” (Chiavenato, 2019).

**Empatía:** quien define la empatía como “un intento de comprender lo que pasa por la mente de los demás o, en otras palabras, como la construcción que uno mismo tiene que llevar a cabo sobre los estados mentales ajenos, (p. 285). (Hogan, 2013).

**Gestión:** se trata del conjunto de acciones de planificación, coordinación y ejecuciones de las operaciones dentro de una entidad (Melendez Torres, 2016).

**Gestión Institucional:** acción y el efecto de gestionar las operaciones necesarias para lograr alguna meta dentro de las necesidades de la administración interna de una organización, por tanto, la eficiencia y eficacia de dichas operaciones son atribuibles a los colaboradores y directivos. (Caldas, Herráez, & Heras, 2017).

**Planeación:** “es la primera de las funciones administrativas, la cual determina por adelantado los objetivos que se tendrán que alcanzar y lo que se debe hacer para alcanzarlos” (Rengifo, 2020).

**Proceso administrativo:** “es un conjunto de las funciones administrativas o elementos de la administración, a saber: planeación, organización, dirección y control. Se trata de un proceso cíclico y sistémico” (Chiavenato, 2019).

**Recursos humanos:** “Los recursos humanos (RRHH) son el conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que se encuentran dentro (o vinculado

directamente) de una organización, sector o economía. También, en la administración de empresas, hace referencia a la gestión que se hace de los trabajadores dentro de una organización determinada” (Morales, 2020).

**Organización:** “Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas” (Morales, 2020).

**Satisfacción global:** “La satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio” (Morales, 2020).

**Satisfacción:** “El concepto satisfacción del cliente es una medición de la satisfacción que tiene éste acerca de los productos y servicios de una empresa” (Peiró, 2020).

**Trabajo en equipo:** “El trabajo en equipo es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo” (Peiró, 2020).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. CARACTERÍSTICAS O TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación es básico o elemental, tiene por objeto mejorar el conocimiento, más que generar resultados o tecnologías que beneficien a la sociedad en el futuro inmediato (Hernández, Fernández, & Batista, 2014).

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

Se trata de un diseño no experimental de corte transversal, (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), al respecto menciona, que el diseño de investigación es el estudio que se realiza sin la manipulación deliberadas de variables en análisis por parte del investigador, es en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. (p.152)

##### **3.1.3. Nivel de investigación**

Realizó una investigación de Nivel Explicativo toda vez que se mide la incidencia o influencia de una variable sobre la otra, y que a su vez previamente si están o no relacionadas ambas variables. (Hernández, Metodología de la investigación científica, 2013, p. 95).

#### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.2.1. Población**

La población de la presente investigación estuvo determinada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, que en total son 105 distribuidas en diferentes unidades orgánicas

### 3.2.2. Muestra

$$\text{Tamaño de Muestra} = \frac{p(1-p) \cdot Z^2 \cdot N}{D^2 \cdot (N-1) + p(1-p) Z^2}$$

N	Población	<b>105</b>	
p	Proporción de éxito	<b>0,5</b>	
Z	Nivel del Confianza	<b>1,98</b>	(95% de confianza)
D	Nivel de Precisión	<b>0,1</b>	(5%)
<b>MUESTRA</b>		<b>85</b>	

La muestra fue de 85 trabajadores que laboran en la municipalidad distrital.

### 3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica es la encuesta y los instrumentos los cuestionarios, los mismos que tienen sus propios autores como se indican en cada ficha, Tablas 2 y Tabla 3. Estos son:

### 3.4. MATERIALES O INSTRUMENTOS

#### 3.4.1. Las fichas técnicas de las variables

Ñaupas (2013), manifiesta que la realización de la ficha técnica de instrumentos:

**Tabla 4***Ficha técnica cuestionario Auditoría de Gestión*

---

Autores	Ñaupas. H.
Procedencia	Ecuador
Año	2013
Tiempo de Administración	20 minutos
Tipo de Instrumento	Cuestionario Estructurado con escala de Likert, 23 ítems
Finalidad	Determinar una auditoría de gestión
Dimensiones	Técnicas de la Auditoría de Gestión; Tipos de enfoque de la Auditoría de Gestión basada en riesgos; Alcance de la Auditoría de Gestión y características de la Auditoría de Gestión.

---

*Nota:* (Santillán, 2013).

**Tabla 5***Ficha técnica cuestionario Gestión institucional*

---

Autores	(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014)
Año	2014
Tiempo de Administración	15 minutos
Tipo de Instrumento	Cuestionario Estructurado con escala de Likert, 23 ítems
Finalidad	Determinar el nivel de Gestión Institucional al
Dimensiones	Planeación, Organización, Dirección y Control

---

### 3.4.2. Tabla de valoración estadística

**Tabla 6**

*Escala de valoración de la Variable Auditoría de gestión*

Niveles	Puntaje
Bajo nivel	[ 23 – 54)
Nivel medio	[ 55 – 86)
Alto nivel	[ 87 – 115]

**Tabla 7**

*Escala de valoración de la Variable Gestión Institucional*

Niveles	Puntaje
Mala Gestión	[ 24 – 56)
Regular Gestión	[ 57 – 89)
Buena Gestión	[ 90 – 120]

### 3.4.3. Confiabilidad de los instrumentos

Para la confiabilidad o fiabilidad de los instrumentos aplicados se ha hecho uso de una de las herramientas usadas para estos fines denominadas Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre - 1 y 1 como se muestra en la Tabla siguiente:

**Tabla 8***Escala de Alpha de Cronbach*

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiables
0,01 – 0,49	Baja Confiabilidad
0,50 – 0,69	Moderada Confiabilidad
0,70 – 0,89	Fuerte Confiabilidad
0,90 – 1,00	Alta Confiabilidad

Análisis de Fiabilidad de los Instrumentos: Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach, para dicho cálculo se ha hecho uso del SPSS IBM 25, sin reducir ningún elemento; es decir de una sola medida los cuales presentamos a continuación:

**a) De la variable Auditoría de gestión****Tabla 9***Alpha de Cronbach Auditoría de gestión*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,968	23

**Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 10, el coeficiente contenido tiene el valor de 0,968 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable Auditoría de gestión es de Alta confiabilidad.

## b) De la variable Gestión Institucional

**Tabla 10**

*Alpha de Cronbach Gestión Institucional*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,977	24

### **Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 11, el coeficiente contenido tiene el valor de 0,977 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable Gestión Institucional es de Alta Confiabilidad.

### **3.5. TRATAMIENTO DE LOS DATOS:**

Los ítems de los instrumentos a ser utilizados, como son: Auditoría de Gestión y Gestión Institucional, fueron producto de campo, medidos a través de la escala de *Lickert*, codificados con números, a fin de facilitar su procesamiento en una base de datos y tratada con el software estadístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versión 25. Asimismo, con la finalidad de evitar sesgos de respuesta en los cuestionarios, estos fueron anónimos. Se utilizó estadísticas descriptivas e inferenciales, la misma que se hicieron uso según el tipo de variables que resulten después de la prueba de normalidad y homocedasticidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

En principio dentro de la etapa de planeación y diseño fue necesario diseñar un plan de muestreo con cronograma de visitas previamente concertadas con las autoridades respectivas, dentro de la fase empírica se procedió al trabajo de campo con la recolección de datos y la preparación de los datos para el análisis. Las herramientas de recopilación de la información fueron los cuestionarios de especialistas, preparados para medir la percepción tanto de la variable Auditoría de Gestión (23 ítems) y la variable Gestión Institucional (24 ítems). Fue necesario aplicarlos directamente en la entidad de estudio, complementado con la observación no participante del investigador lo que ayudó a contextualizar el planteamiento del problema. Posteriormente dentro de la fase analítica se procedió al trabajo de laboratorio con el análisis de datos e interpretación de resultados, cuyos resultados se muestran a continuación:

##### **4.1.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

##### **4.1.2. Prueba de Normalidad**

La misma que sirvió para determinar el tipo de variables del presente estudio y con ello contar con un elemento más para escoger el estadístico de prueba, que se requiere para la prueba de hipótesis.

##### **a) De la variable Auditoría de gestión**

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Hi: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor  $> 0.05$ : Se acepta Ho

SIG o p-valor  $< 0.05$ : Se rechaza Ho

**Tabla 11***Prueba de Normalidad Auditoría de gestión*

N			85
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media		2,1294
	Desv. Desviación		0,68640
Máximas diferencias extremas	Absoluta		0,269
	Positivo		0,269
	Negativo		-0,249
Estadístico de prueba			0,269
Sig. asin. (bilateral) <sup>c</sup>			<0.001
Sig. Monte Carlo (bilateral) <sup>d</sup>	Sig.		0,000
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	0,000
		Límite superior	0,000

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 2000000.

**Interpretación:**

Según los valores de la Tabla 11 en relación que a la evaluación de la Variable Auditoría de gestión se puede apreciar que la significancia asintótica o p-valor es de 0,000, lo cual es menor que 0,05, por lo que se rechaza  $H_0$ . Así se interpreta que los datos de la variable Auditoría de gestión no provienen de una distribución normal.

**a) De la Variable Gestión Institucional**

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

$H_0$ : Los datos provienen de una distribución normal

$H_1$ : Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor > 0.05: Se acepta  $H_0$

SIG o p-valor < 0.05: Se rechaza  $H_0$

**Tabla 12***Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		GESTIÓN INSTITUCIONAL	
N		85	
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2,1059	
	Desv. Desviación	0,74039	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,227	
	Positivo	0,227	
	Negativo	-0,220	
Estadístico de prueba		0,227	
Sig. asin. (bilateral) <sup>c</sup>		<0,001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) <sup>d</sup>	Sig.	0,000	
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	0,000
		Límite superior	0,000

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 299883525.

**Interpretación:**

Según los valores de la Tabla 12, en relación a la evaluación de la Variable Gestión Institucional, se observa que el sig. o p-valor es de 0,000, menor que el 0,05, por lo que se rechaza  $H_0$ . Así se interpreta que los datos de la variable Gestión Institucional no sigue el comportamiento de los datos de una curva normal.

#### 4.1.3. Análisis cruzado de las variables de estudio

**Tabla 13**

*Tabla cruzada Auditoría de Gestión y Gestión institucional*

			AUDITORÍA DE GESTIÓN			
			Bajo nivel	Nivel medio	Alto nivel	Total
GESTIÓN	Mala	Recuento	15	4	0	19
INSTITUCIONAL	Gestión	% del total	17,6	4,7	0,0	22,4
	Regular	Recuento	0	34	4	38
	Gestión	% del total	0,0	40,0	4,7	44,7
	Buena	Recuento	0	6	22	28
	Gestión	% del total	0,0	7,1	25,9	32,9
	Total		Recuento	15	44	26
		% del total	17,6	51,8	30,6	100,0

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

#### **Interpretación:**

Lo que se aprecia en la tabla 13, en relación a la variable Auditoría de gestión los encuestados que representa el (51,8 %) calificaron la existencia de un nivel medio; y en relación a la Variable Gestión Institucional existe una regular gestión con un 44,7 %.

#### 4.1.4. Resultados de la variable Auditoría de Gestión

##### 4.1.4.1. Cuadro resumen de las dimensiones de la variable Auditoría de Gestión:

**Tabla 14**

*Resumen de las dimensiones de la variable Auditoría de Gestión*

Dimensiones de la variable Auditoría	Niveles		
	Bajo	Medio	Alto
Dimensión Técnicas de auditoría	36,5	56,5	7,1
Dimensión Gestión basada en riesgos	17,6	55,3	27,1
Dimensión Alcance de la auditoría	35,5	0,00	63,5
Dimensión Características de auditoría	21,2	49,4	29,4

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

#### **Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 14, se muestran las dimensiones de la variable Auditoría de Gestión, según encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021, todas ellas consideran de un nivel medio, con excepción de la dimensión “Alcance de la auditoría” que su nivel es alto con el 63,5 %. Los demás fluctúan desde el 49,4 % hasta el 56,56 %.

#### 4.1.4.2. Análisis por ítems del cuestionario

**Tabla 15**

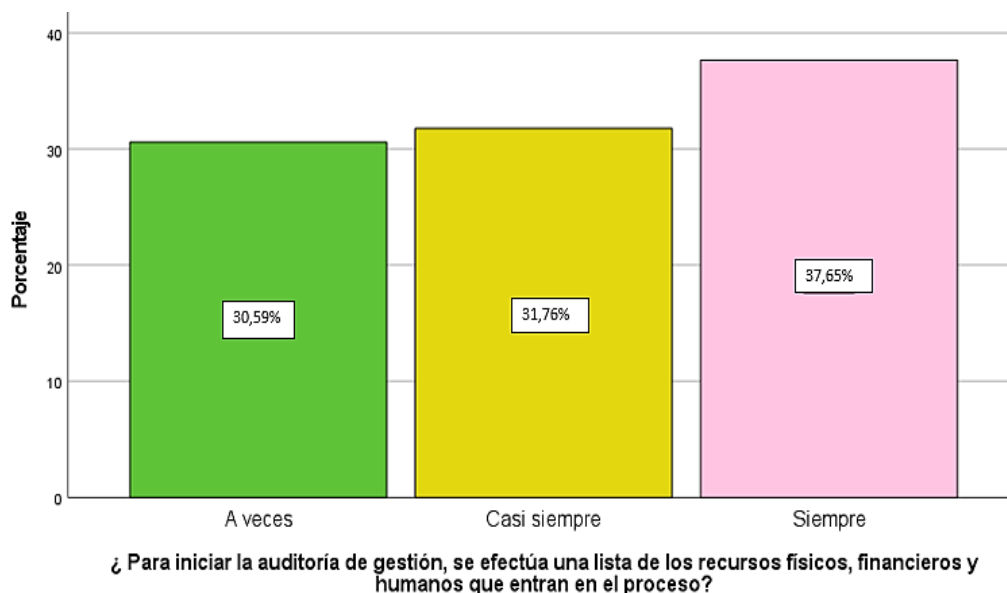
*Para iniciar la auditoría de gestión, se efectúa una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	26	30,6	30,6	30,6
	Casi siempre	27	31,8	31,8	62,4
	Siempre	32	37,6	37,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 4**

*Se efectúa una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso*



#### **Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 15, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 1 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 37,65 %, para iniciar la auditoría se efectúa un inventario de recursos, seguido de una

“Casi siempre” con el 31,76 %.

**Tabla 16**

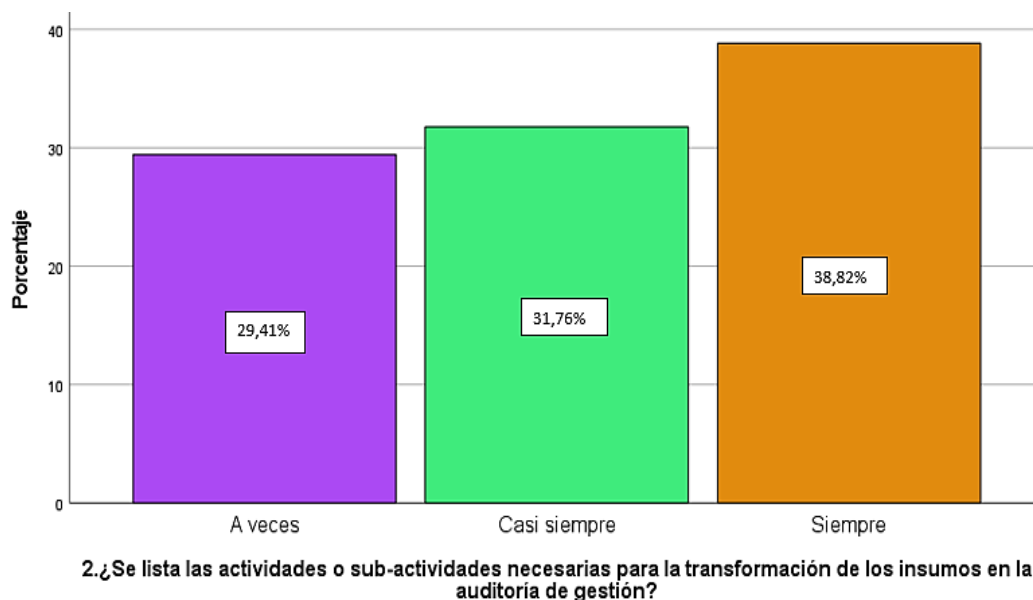
*Se lista las actividades o sub actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	25	29,4	29,4	29,4
	Casi siempre	27	31,8	31,8	61,2
	Siempre	33	38,8	38,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 5**

*Se lista las actividades o sub actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión*



**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 16, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 2 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con

un 38,82 %, se lista las actividades, seguido de una “Casi siempre” con el 31,76 %.

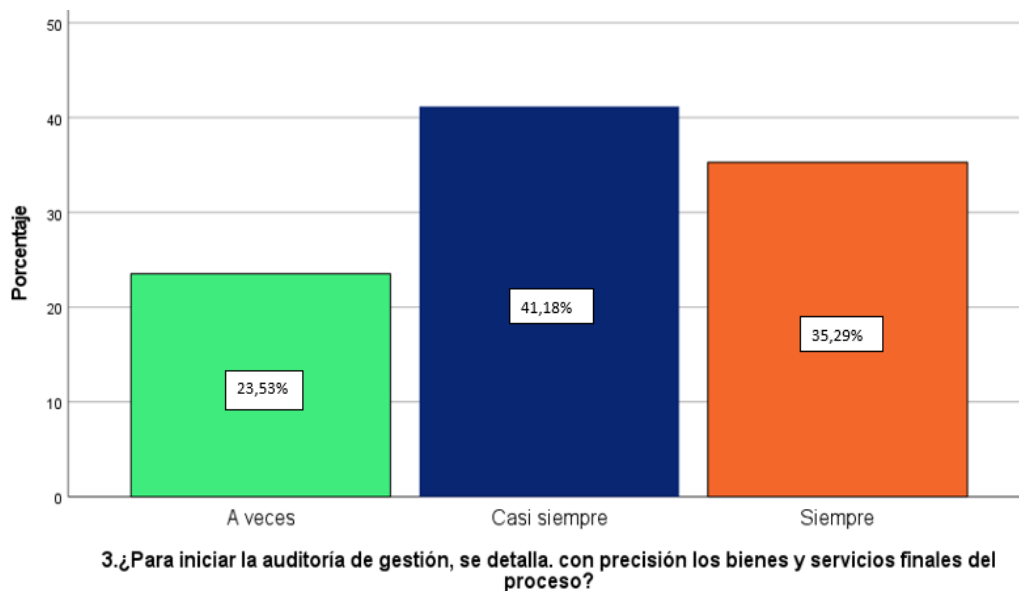
**Tabla 17**

*Iniciar la auditoría de gestión, se detalla? con precisión los bienes y servicios finales del proceso.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	23,5	23,5	23,5
	Casi siempre	35	41,2	41,2	64,7
	Siempre	30	35,3	35,3	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**Figura 6**

*Iniciar la auditoría de gestión, se detalla? con precisión los bienes y servicios finales del proceso.*



**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 17 representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 3 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Casi siempre”

con un 41,18 %, para iniciar la auditoria se detalla los bienes y servicios finales del proceso, seguido de una “siempre” con el 35,29 %.

**Tabla 18**

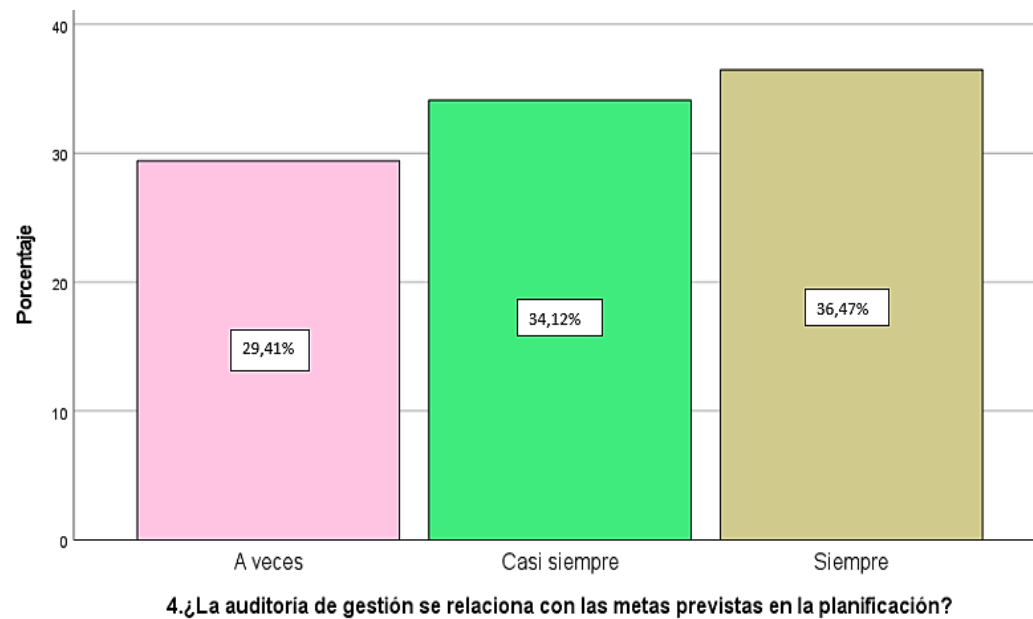
*La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	25	29,4	29,4	29,4
	Casi siempre	29	34,1	34,1	63,5
	Siempre	31	36,5	36,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 7**

*La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación*



**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 18, representan la percepción de los encuestados en relación

al ítem 4 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 36,47 %, la auditoria se relaciona con las metas en la planificación, seguido de una “Casi siempre” con el 34,12 %.

**Tabla 19**

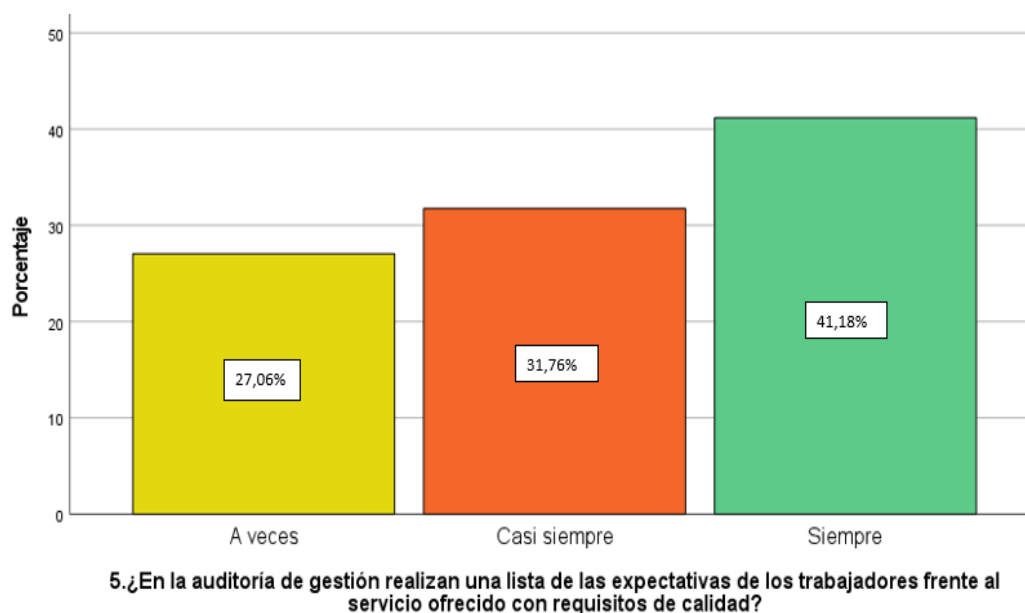
*En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	23	27,1	27,1	27,1
	Casi siempre	27	31,8	31,8	58,8
	Siempre	35	41,2	41,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 8**

*En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad*



### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 19, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 5 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de “Siempre” con un 41,18 %, la auditoría realiza un listado de las expectativas de los trabajadores, seguido de una “Casi siempre” con el 31,76 %.

**Tabla 20**

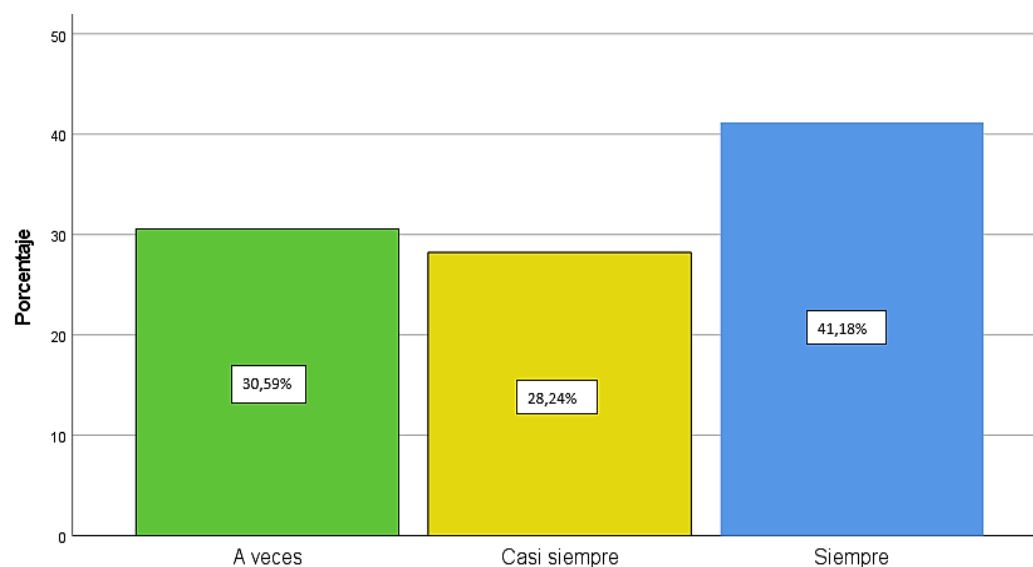
*Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	26	30,6	30,6	30,6
Casi siempre	24	28,2	28,2	58,8
Siempre	35	41,2	41,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021

**Figura 9**

*Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos*



**6. ¿Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos?**

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 20, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 6 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de “Siempre” con un 41,18 %, consideran la gestión de datos macroeconómicos y estadísticos, seguido de una “Casi siempre” con el 28,24 %.

**Tabla 21**

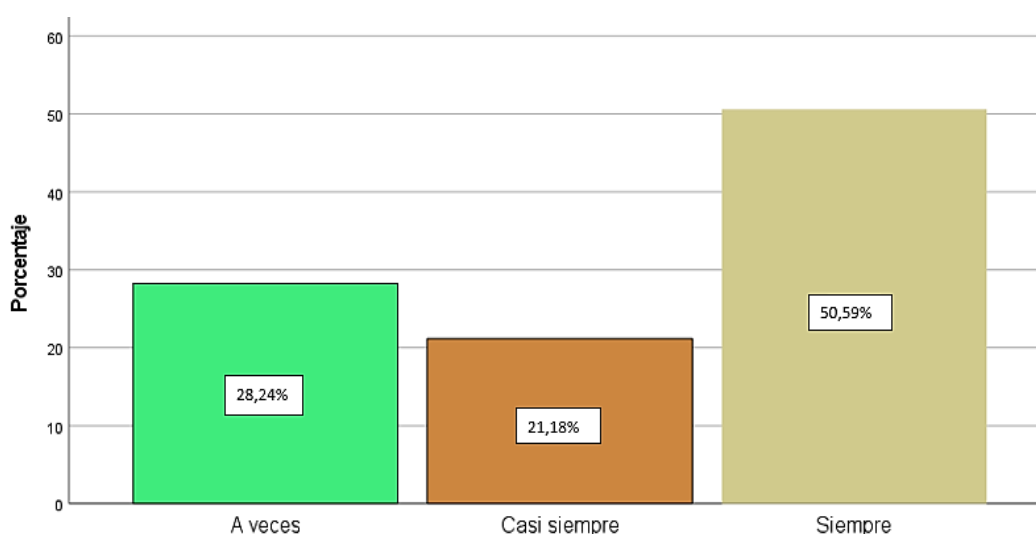
*En la auditoría de gestión consideran los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	24	28,2	28,2	28,2
	Casi siempre	18	21,2	21,2	49,4
	Siempre	43	50,6	50,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 10**

*En la auditoría de gestión consideran los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos.*



**7.¿En la auditoría de gestión consideran los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos?**

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 21, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 7 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 50,59 %, en la auditoría consideran los posibles saldos de cuentas, seguido de una “A veces” con el 28,24 %.

**Tabla 22**

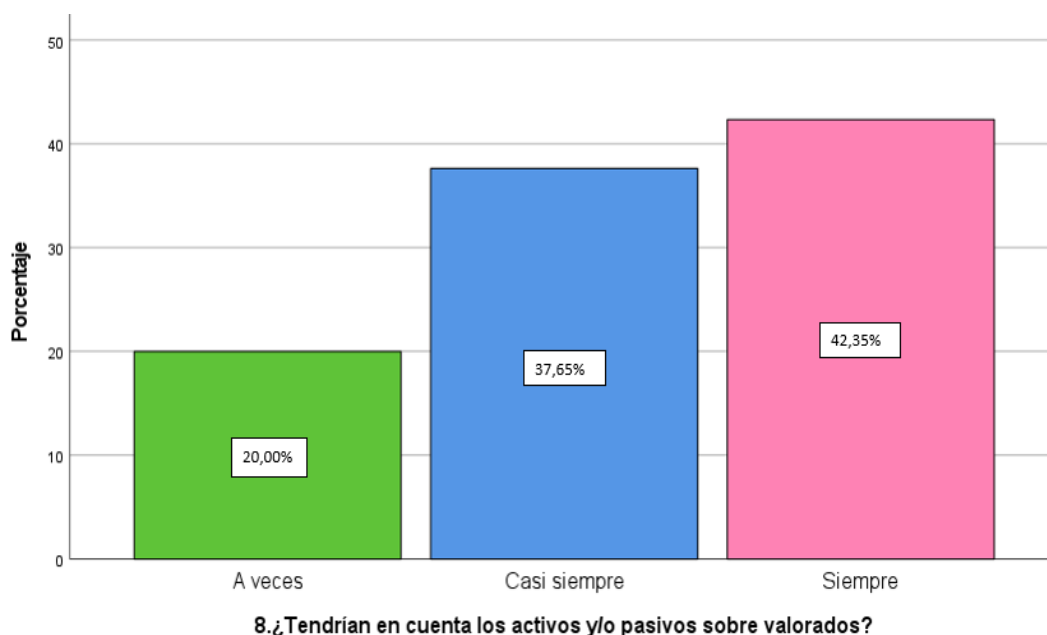
*Tendrían en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	17	20,0	20,0	20,0
	Casi siempre	32	37,6	37,6	57,6
	Siempre	36	42,4	42,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 11**

*Tendrían en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados*



### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 22, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 8 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 42,35 %, tendrían en cuenta los activos y/o pasivos sobrevalorados, seguido de una “Casi siempre” con el 37,65 %.

**Tabla 23**

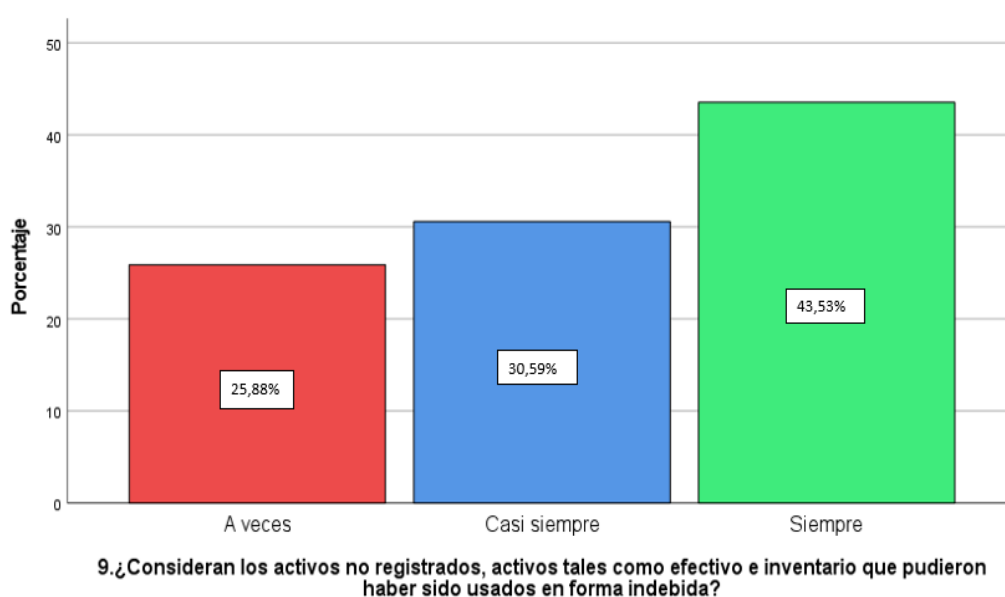
*Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	22	25,9	25,9	25,9
Casi siempre	26	30,6	30,6	56,5
Siempre	37	43,5	43,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 12**

*Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida.*



### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 23, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 9 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 43,53 %, consideran los activos no registrados, seguido de una “Casi siempre” con el 30,59 %.

**Tabla 24**

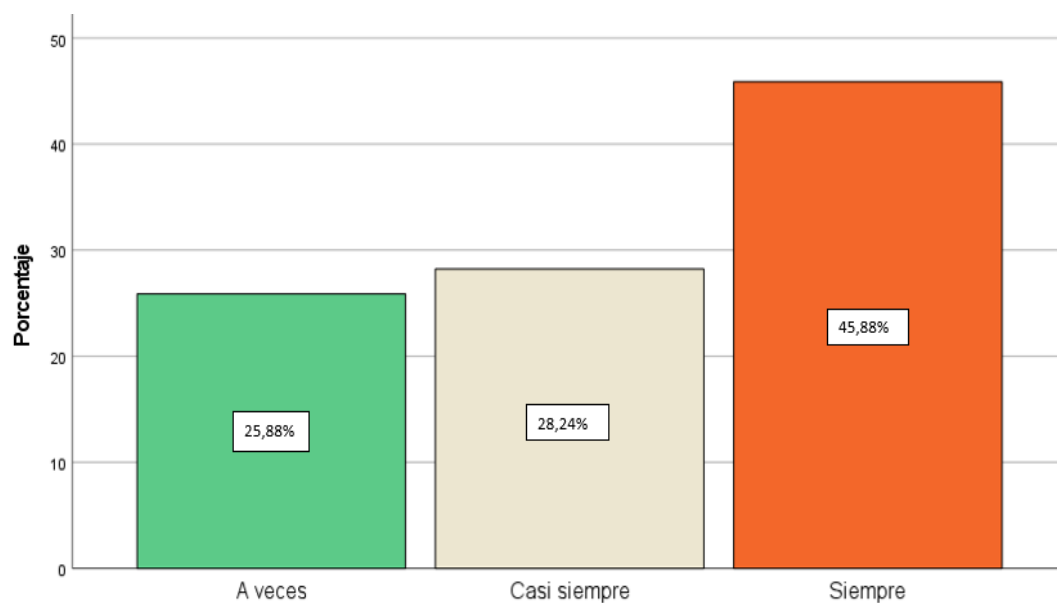
*Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	22	25,9	25,9	25,9
	Casi siempre	24	28,2	28,2	54,1
	Siempre	39	45,9	45,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 13**

*Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación*



10. Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación?

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 24, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 10 de la variable “Auditoría de gestión”. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 45,88 %, observan con precisión las áreas de vulnerabilidad seguido de una “Casi siempre” con el 28,24 %.

**Tabla 25**

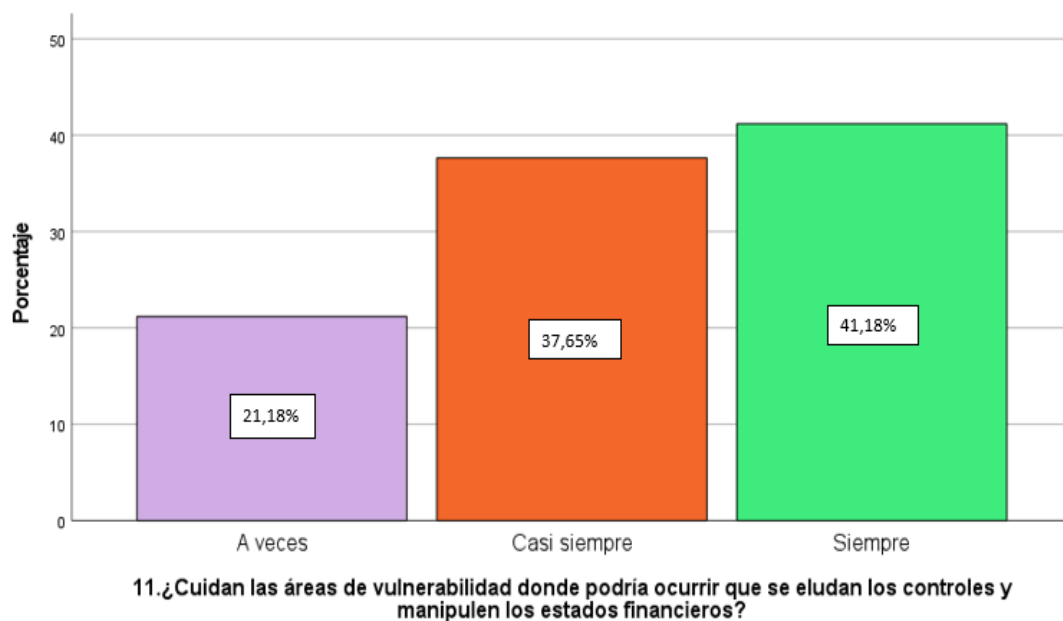
*Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	18	21,2	21,2	21,2
	Casi siempre	32	37,6	37,6	58,8
	Siempre	35	41,2	41,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 14**

*Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros*



### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 25, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 11 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 41,18 %, cuidan las áreas de vulnerabilidad, seguido de una “Casi siempre” con el 37,65 %.

**Tabla 26**

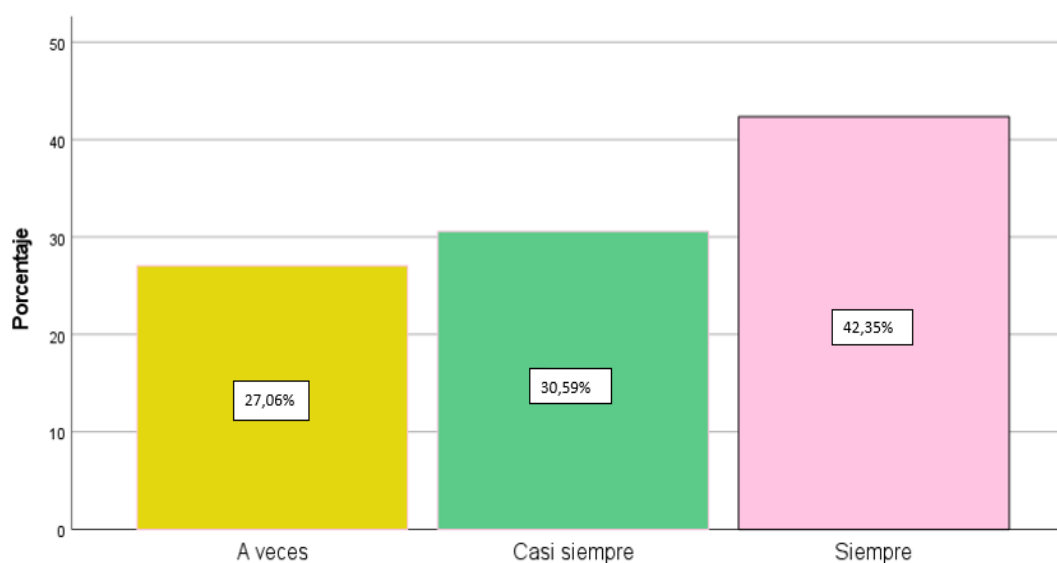
*Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	23	27,1	27,1	27,1
Casi siempre	26	30,6	30,6	57,6
Siempre	36	42,4	42,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021

**Figura 15**

*Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos*



12.¿Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos?D12

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 26, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 12 de la variable “Auditoría de gestión”. El resultado obtenido fue de: Siempre con un 42,35 %, tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos seguido de una “Casi siempre” con el 30,59 %.

**Tabla 27**

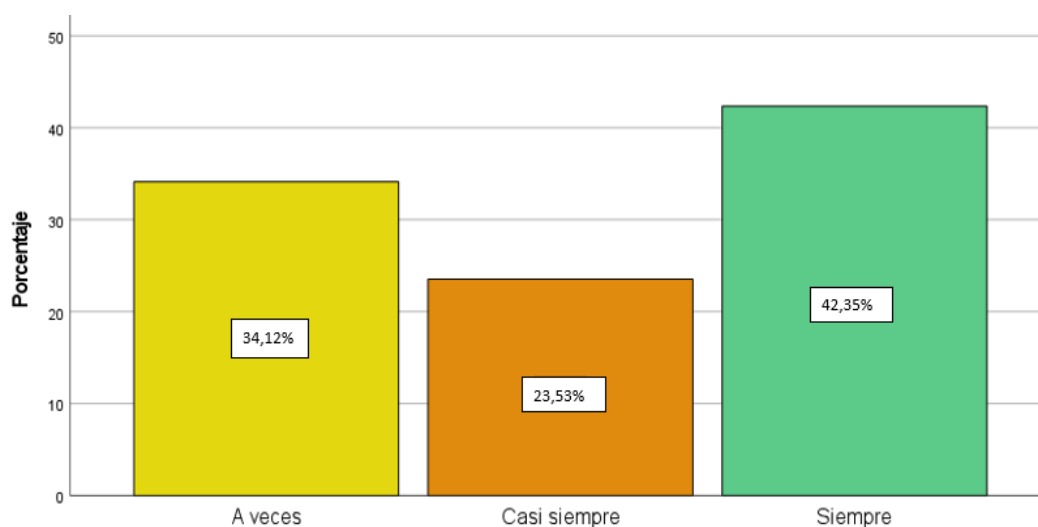
*Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	29	34,1	34,1	34,1
	Casi siempre	20	23,5	23,5	57,6
	Siempre	36	42,4	42,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 16**

*Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual*



13. ¿Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual?

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 27, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 13 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 42,35 %, evalúan el logro de los objetivos institucionales, seguido de una “A veces” con el 34,12 %.

**Tabla 28**

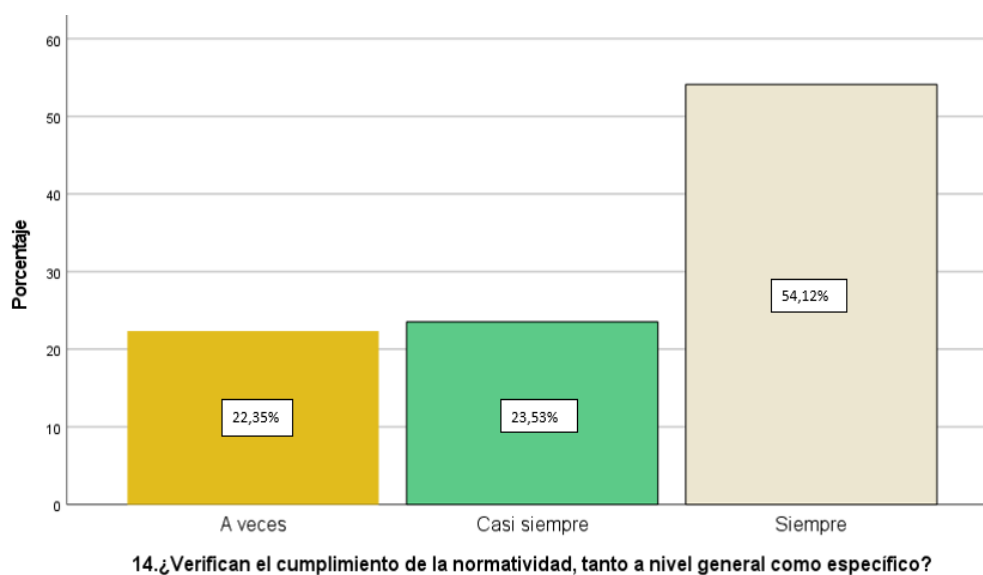
*Verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	19	22,4	22,4	22,4
	Casi siempre	20	23,5	23,5	45,9
	Siempre	46	54,1	54,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 17**

*Verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico*



*Nota:* Tabla 29

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 28, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 14 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 54,12 %, verifican el cumplimiento de la normatividad tanto a nivel general como específico, seguido de una “Casi siempre” con el 23,53 %.

**Tabla 29**

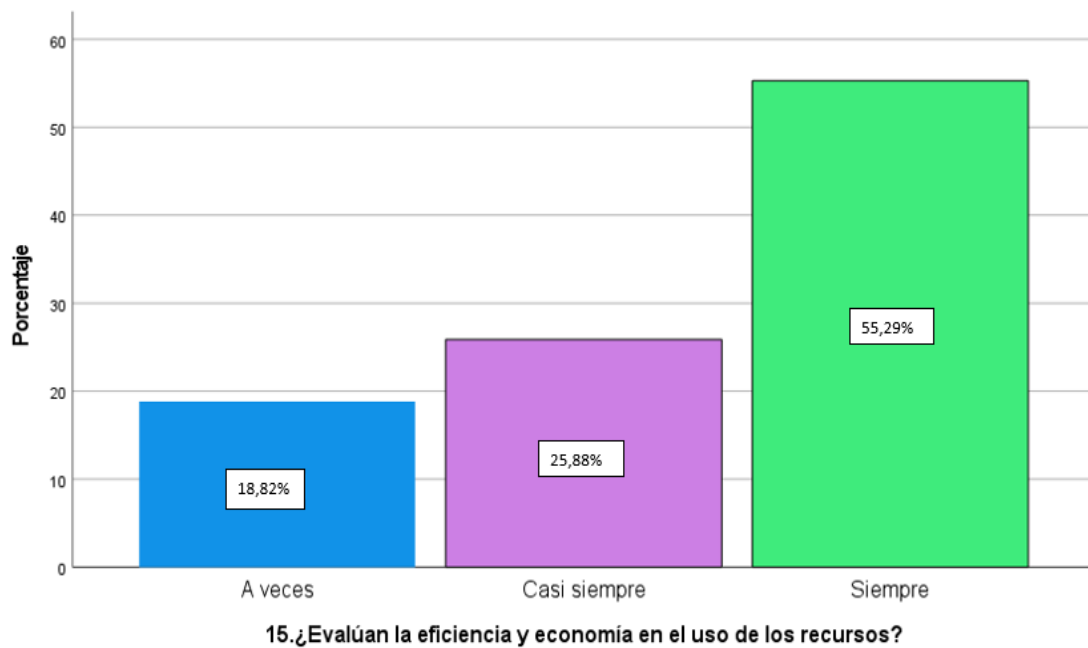
*Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	16	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	22	25,9	25,9	44,7
	Siempre	47	55,3	55,3	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 18**

*Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos*



*Nota:* Tabla 29

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 29, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 15 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 55,29 %, evalúan la eficiencia y economía del uso de los recursos, seguido de una “Casi siempre” con el 25,88 %.

**Tabla 30**

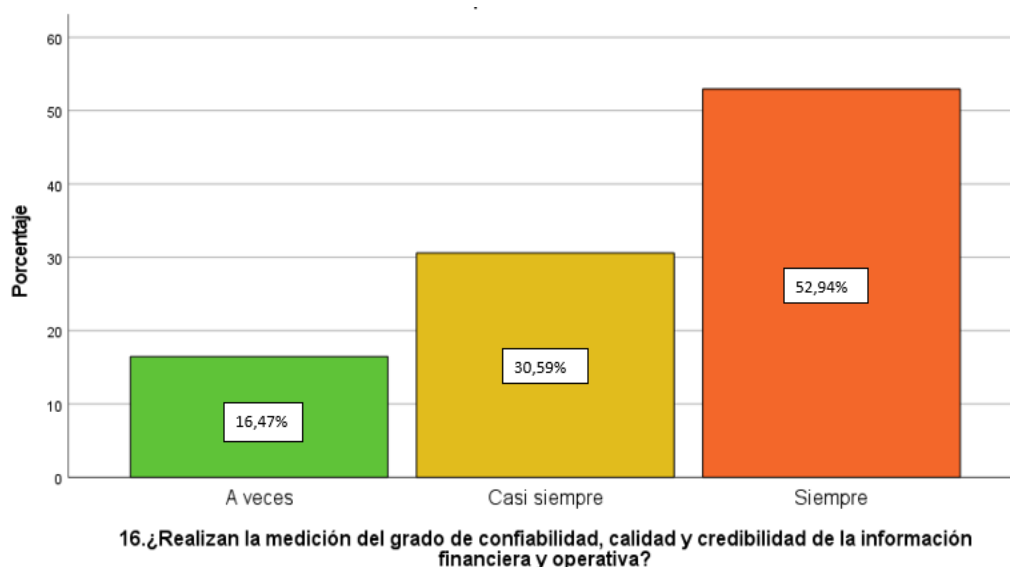
*Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	14	16,5	16,5	16,5
	Casi siempre	26	30,6	30,6	47,1
	Siempre	45	52,9	52,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 19**

*Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa*



Nota: Tabla 31

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 30, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 16 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 52,94 %, realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información, seguido de una “Casi siempre” con el 30,59 %.

**Tabla 31**

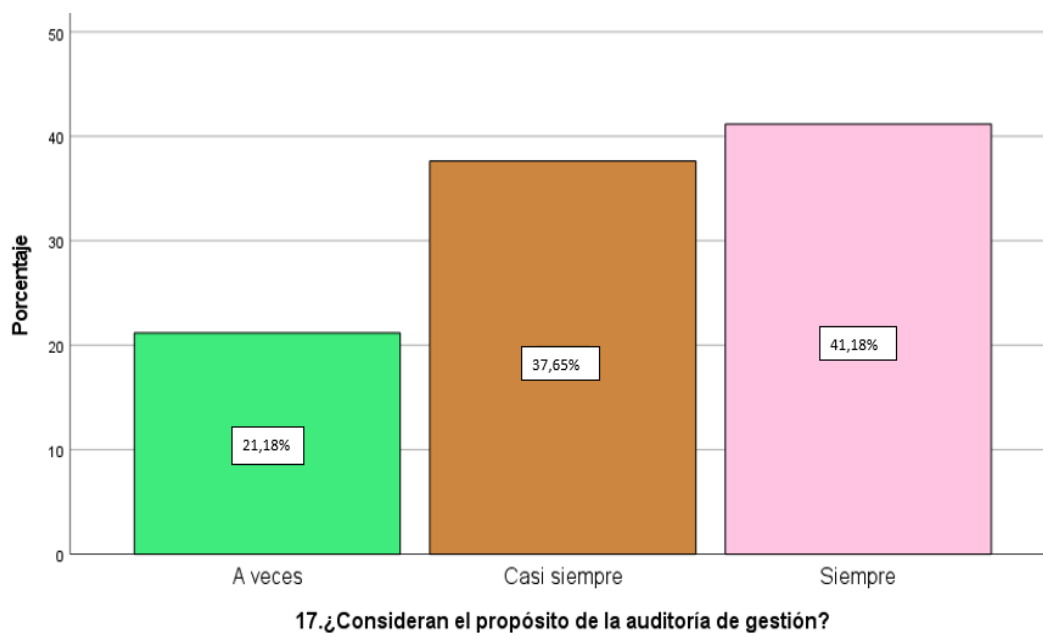
*Consideran el propósito de la auditoría de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	18	21,2	21,2	21,2
	Casi siempre	32	37,6	37,6	58,8
	Siempre	35	41,2	41,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 20**

*Consideran el propósito de la auditoría de gestión*



Nota: Tabla 31

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 31, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 17 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 41,18 %, consideran el propósito de la auditoría, seguido de una “Casi siempre” con el 37,65 %.

**Tabla 32**

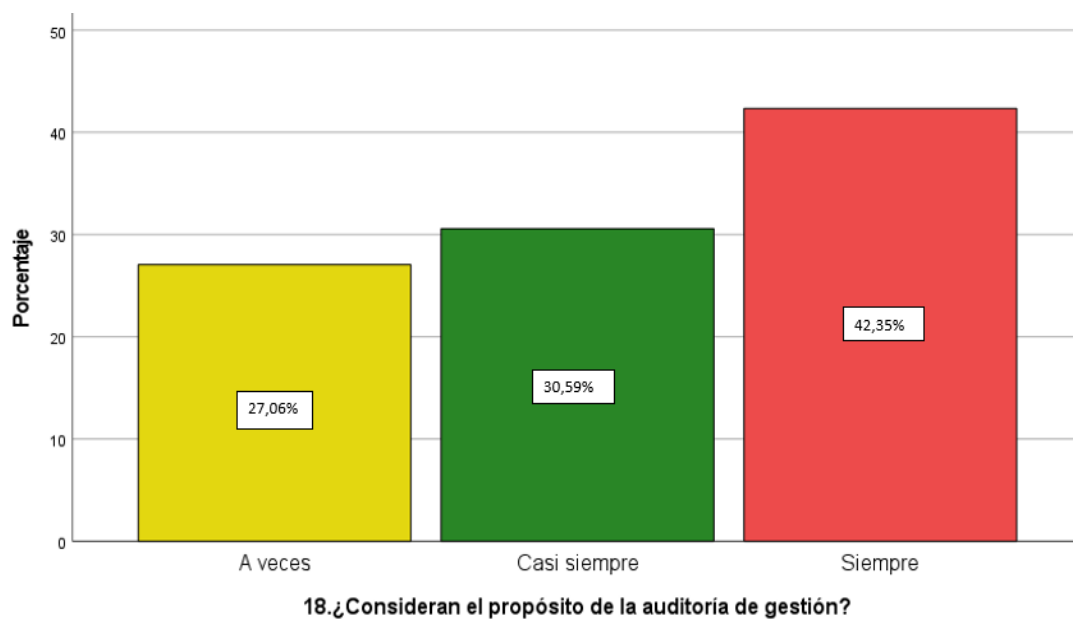
*Consideran el propósito de la auditoría de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	23	27,1	27,1	27,1
	Casi siempre	26	30,6	30,6	57,6
	Siempre	36	42,4	42,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 21**

*Consideran el propósito de la auditoría de gestión*



*Nota:* Tabla 32

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 32, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 18 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 42,35 %, siempre consideran el propósito de la auditoría, seguido de una “Casi siempre” con el 30,59 %.

**Tabla 33**

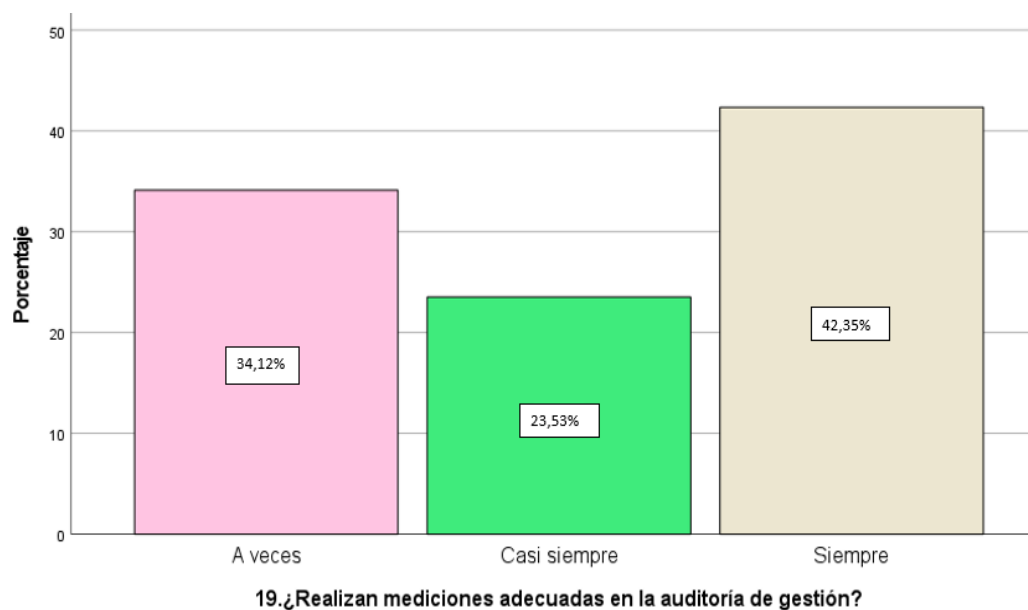
*Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	29	34,1	34,1	34,1
	Casi siempre	20	23,5	23,5	57,6
	Siempre	36	42,4	42,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 22**

*Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión*



*Nota:* Tabla 33

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 33, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 19 de la variable “Auditoría de gestión”. El resultado obtenido fue de: Siempre con un 42,35 % realizan mediciones adecuadas en la auditoría, seguido de una “A veces” con el 34,12 %.

**Tabla 34**

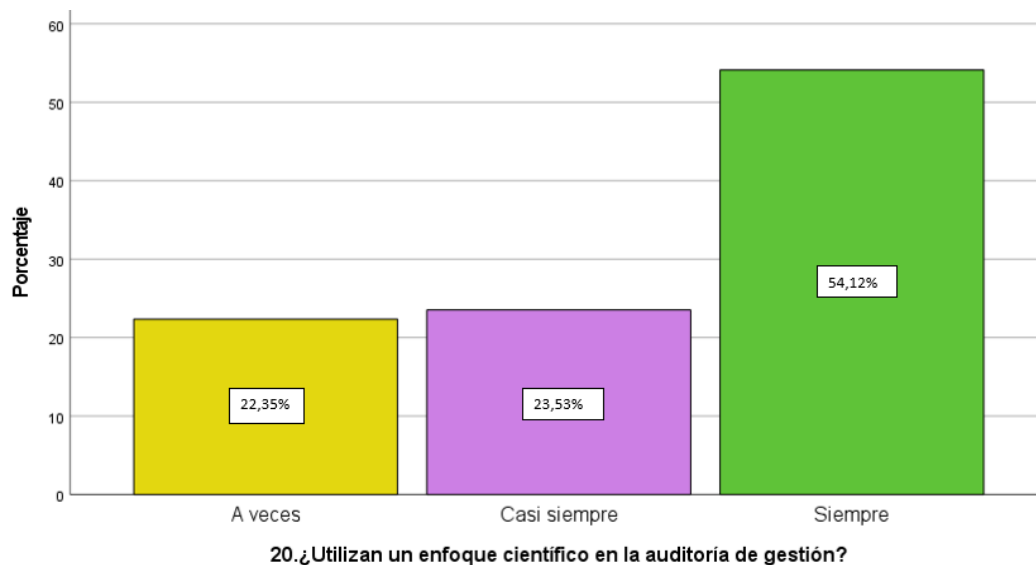
*Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	19	22,4	22,4	22,4
	Casi siempre	20	23,5	23,5	45,9
	Siempre	46	54,1	54,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 23**

*Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión*



*Nota:* Tabla 34

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 34, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 20 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 54,12 %, utilizan un enfoque científico en la auditoria, seguido de una “Casi siempre” con el 23,53 %.

**Tabla 35**

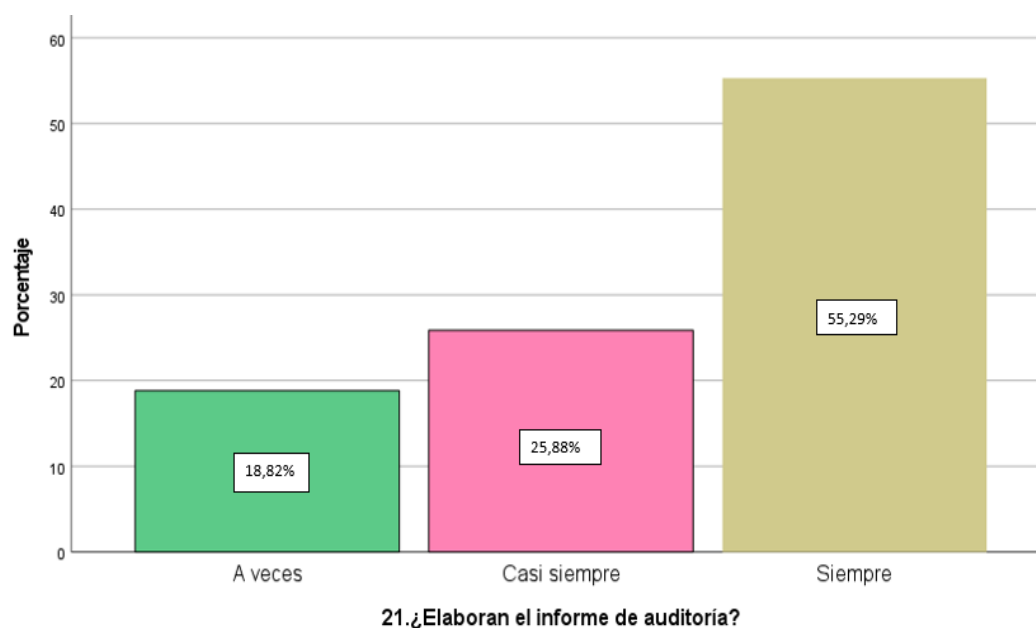
*Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	16	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	22	25,9	25,9	44,7
	Siempre	47	55,3	55,3	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 24**

*Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión*



*Nota:* Tabla 35

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 35, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 1 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 55,29 % se elaboran los informes de auditoría, seguido de una “Casi siempre” con el 25,88 %.

**Tabla 36**

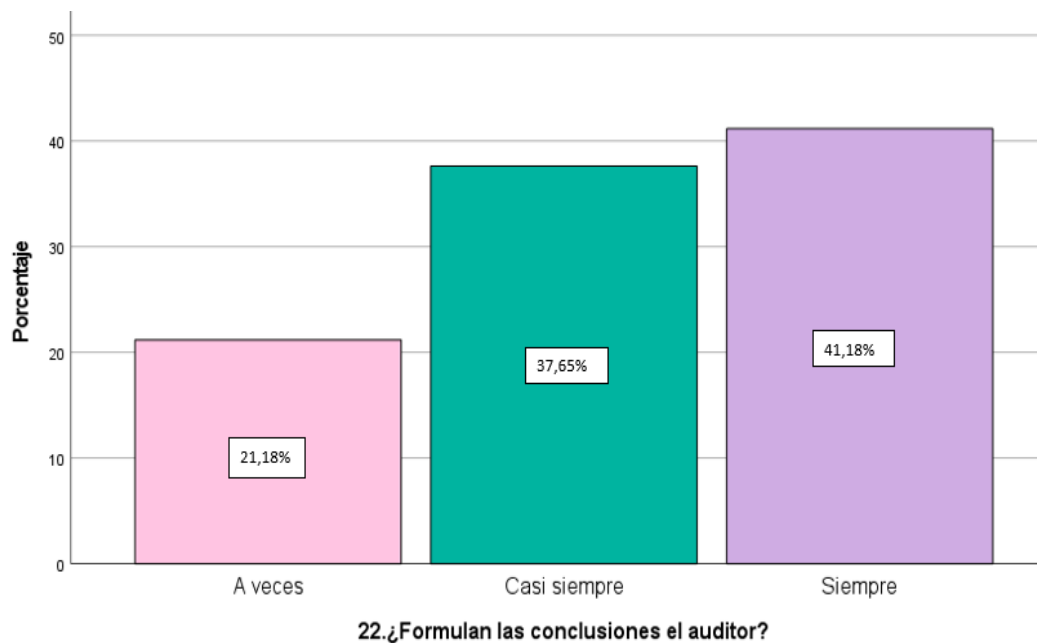
*Formulan las conclusiones el auditor*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	18	21,2	21,2	21,2
	Casi siempre	32	37,6	37,6	58,8
	Siempre	35	41,2	41,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 25**

*Formulan las conclusiones el auditor*



Nota: Tabla 36

### Interpretación:

Los resultados de la Tabla 36, representan la percepción de los encuestados en relación al ítem 22 de la variable Auditoría de gestión. El resultado obtenido fue de: “Siempre” con un 41,18 %, el auditor formula las recomendaciones seguido de una “Casi siempre” con el 37,65 %.

**Tabla 37**

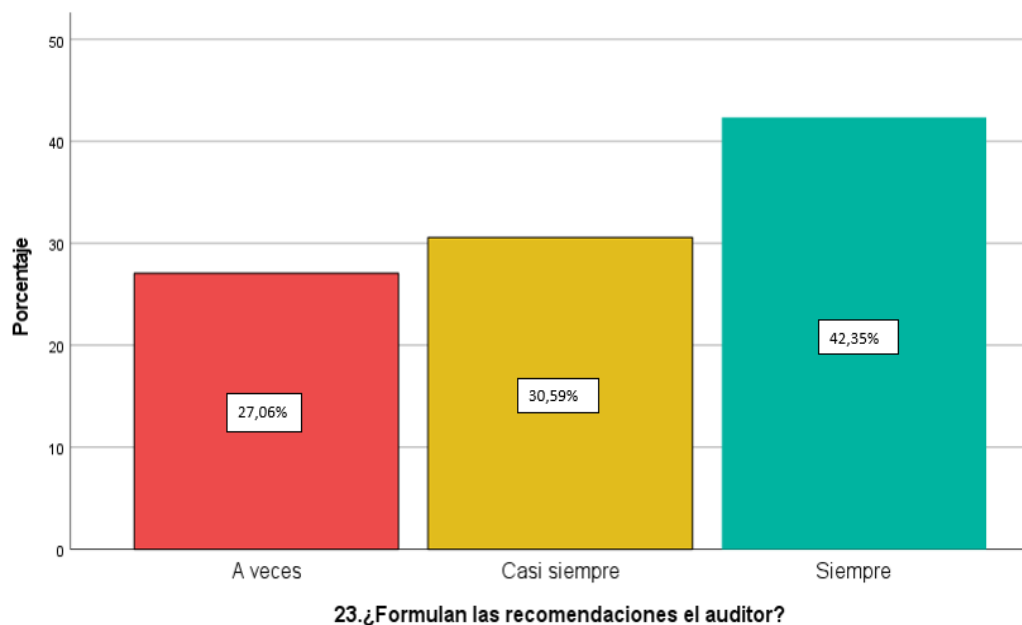
*Formulan las recomendaciones el auditor*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	23	27,1	27,1	27,1
	Casi siempre	26	30,6	30,6	57,6
	Siempre	36	42,4	42,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 26**

*Formulan las recomendaciones el auditor*



*Nota:* Tabla 23

### **Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 37, representan cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital Pocollay. Del 100 % de los trabajadores encuestados, el resultado obtenido fue que el 42,35 % mencionan que “siempre” formulan las recomendaciones del auditor.

#### **4.1.5. Resultados Sobre la Variable Auditoría de gestión**

**Tabla 38**

*Variable Auditoría de Gestión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo nivel	15	17,6	17,6	17,6
Nivel medio	44	51,8	51,8	69,4
Alto nivel	26	30,6	30,6	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

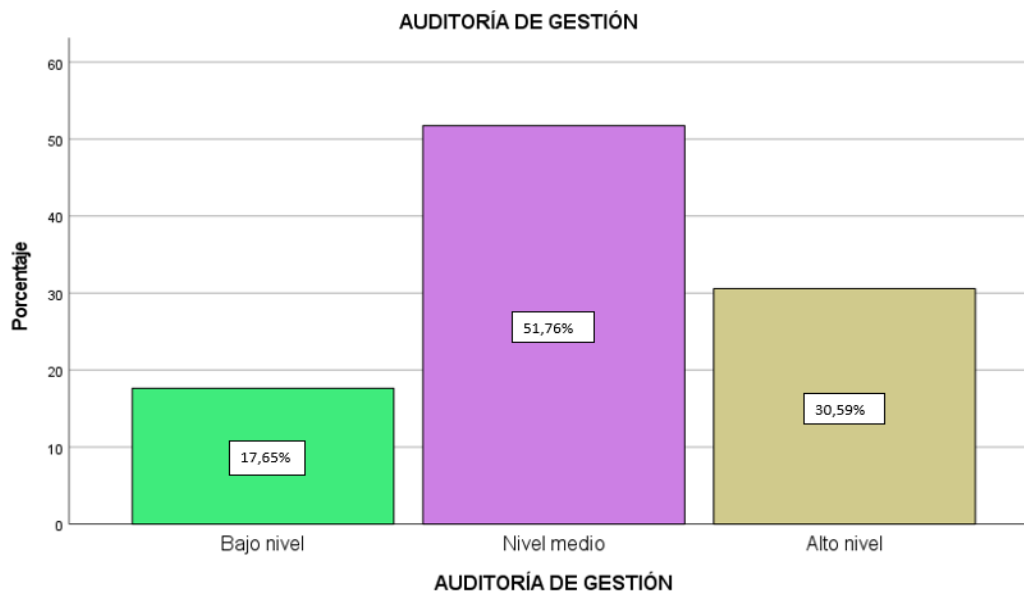
**Tabla 39**

*Escala de valoración de la Variable auditoría de gestión*

Niveles	Puntaje
Bajo nivel	[ 23 – 54)
Nivel medio	[ 55 – 86)
Alto nivel	[ 87 – 115]

**Figura 27**

*Diagrama de barras con datos agrupados según escala de valoración de la variable auditoría de gestión*



Nota: Tabla 39

**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 39 y Figura 26 muestran el comportamiento de la variable Auditoría de Gestión. cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital Pocollay. Del 100 % de los trabajadores encuestados, el resultado obtenido fue de: Nivel medio con un 51,76 %, seguido de un alto nivel de gestión con el 30,59 %.

#### 4.1.6. Análisis descriptivo de la Variable Gestión Institucional

##### 4.1.6.1. Resumen de las dimensiones de la variable Gestión Institucional

**Tabla 40**

*Cuadro resumen de las dimensiones de la variable Gestión Institucional*

<b>Dimensiones de la variable Gestión Institucional</b>	<b>Niveles</b>		
	Bajo	Medio	Alto
Dimensión Planificación	30,6	38,8	30,6
Dimensión Organización	20,0	44,7	35,3
Dimensión Dirección	24,7	47,1	28,3
Dimensión Control	25,9	70,6	3,5

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

#### **Interpretación:**

Como se puede apreciar en la Tabla 40, las dimensiones de la variable Gestión institucional, según encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021, todas ellas consideran de un nivel medio que desde el 38,8 % hasta el 70,6 % el aspecto de control, siendo solo de 3,5 % de nivel alto, muy contrario a las demás dimensiones.

#### 4.1.6.2 Análisis descriptivo de las dimensiones de la variable Gestión Institucional

**Tabla 41**

*Tabla de Frecuencia de la Variable Gestión Institucional*

<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Gestión	19	22,4	22,4	22,4
	Regular	38	44,7	44,7	67,1
	Gestión				
	Buena Gestión	28	32,9	32,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

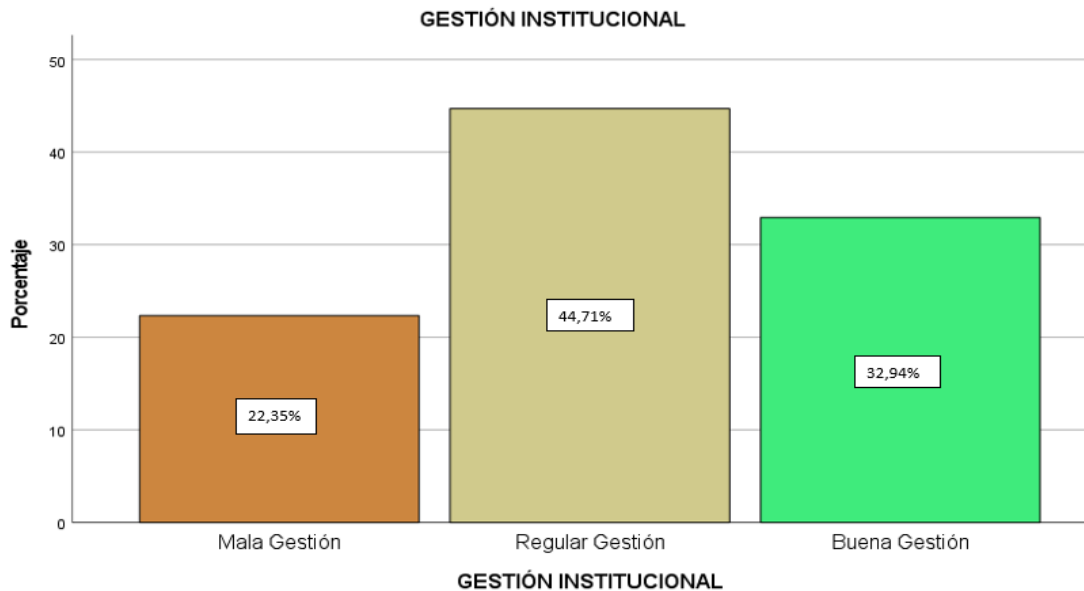
**Tabla 42**

*Escala de valoración de la Variable Gestión Institucional*

Niveles	Puntaje
Mala Gestión	[ 24 – 56)
Regular Gestión	[ 57 – 89)
Buena Gestión	[ 90 – 120]

**Figura 28**

*Diagrama de barras de la variable Gestión institucional*



*Nota:* Tabla 42

**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 42 y Figura 27 muestran el comportamiento de la variable Gestión institucional, cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital Pocollay. Del 100 % de los trabajadores encuestados, el resultado obtenido fue de Regular gestión con un 44,71 %, seguido de una buena gestión con el 32,94 %.

#### 4.1.7. Análisis de las dimensiones Planificación

**Tabla 43**

*Dimensión Planificación*

<b>Dimensión Planificación</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Planificación	26	30,6	30,6	30,6
	Regular	33	38,8	38,8	69,4
	Planificación				
	Buena Planificación	26	30,6	30,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Tabla 44**

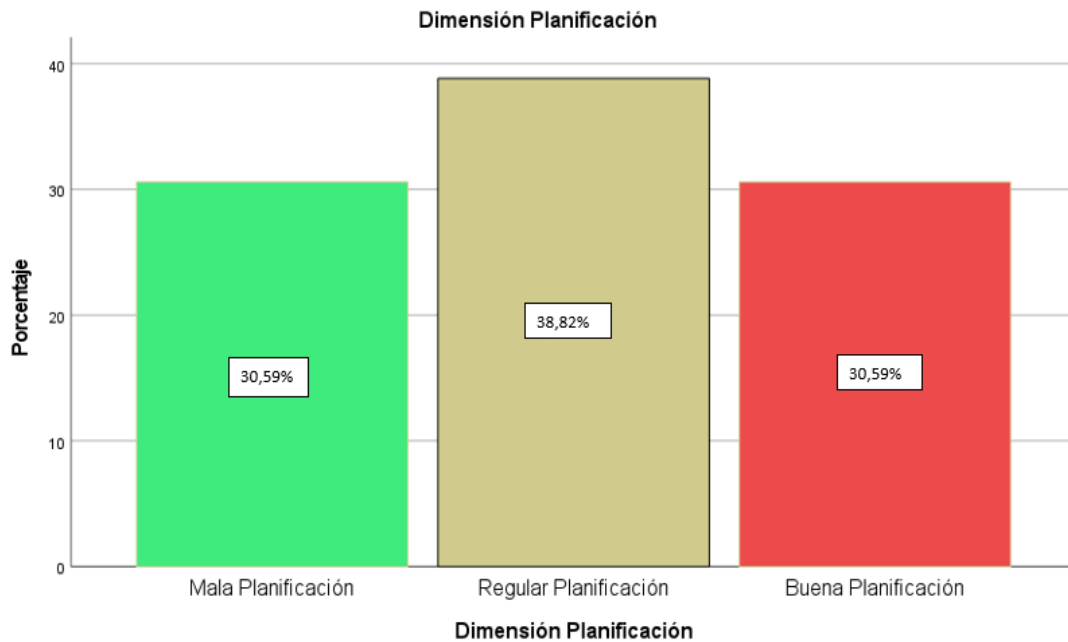
*Escala de valoración de la Dimensión Planificación*

Niveles	Puntaje
Mala Planificación	[ 6 – 14]
Regular Planificación	[ 15 – 23]
Buena Planificación	[ 24 – 30]

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 29**

*Diagrama de barras de la Dimensión planificación*



Fuente: Tabla 44

**Interpretación:**

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 38,82 % aprecian que existen “Regular Planificación”. Asimismo, en segundo nivel el 30,59 % de los servidores encuestados aprecian una “Mala Planificación”.

**Dimensión: Organización**

**Tabla 45**

*Dimensión Organización*

<b>Dimensión Organización</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Organización	17	20,0	20,0	20,0
	Regular Organización	38	44,7	44,7	64,7
	Buena Organización	30	35,3	35,3	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021

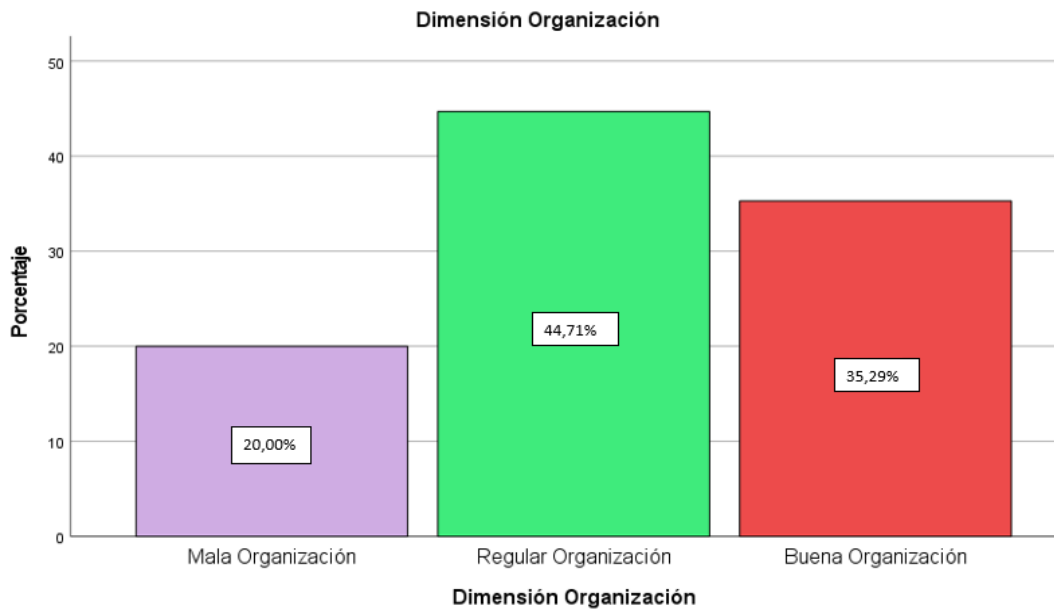
**Tabla 46**

*Escala de valoración de la Dimensión Organización*

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje</b>
Mala Organización	[ 6 – 14]
Regular Organización	[ 15 – 23]
Buena Organización	[ 24 – 30]

**Figura 30**

*Diagrama de barras de la Dimensión Organización*



*Fuente:* Tabla 46

**Interpretación:**

En la Tabla 46, se presentan los resultados de una dimensión de la variable Gestión institucional que corresponde a la Dimensión organización, cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay. Del 100 % de los servidores encuestados, el 44,71 % aprecian un nivel “Regular”. Asimismo, el 35,29 % de los servidores encuestados perciben una buena organización.

**Dimensión: Dirección****Tabla 47***Dimensión Dirección*

<b>Dimensión Dirección</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Dirección	21	24,7	24,7	24,7
	Regular	40	47,1	47,1	71,8
	Dirección				
	Buena Dirección	24	28,2	28,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

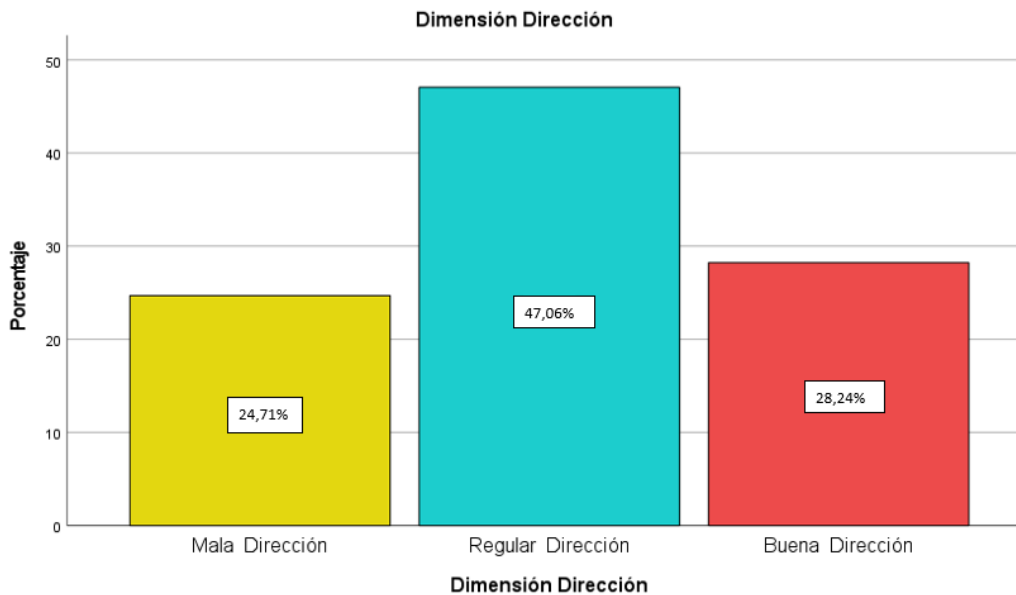
*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Tabla 48***Escala de valoración de la Dimensión Dirección*

Niveles	Puntaje
Mala Dirección	[ 6 – 14 ]
Regular Dirección	[ 15 – 23 ]
Buena Dirección	[ 24 – 30 ]

**Figura 31**

*Diagrama de barras de la Dimensión Dirección*



*Fuente:* Tabla 48

**Interpretación:**

En la Tabla 48, se presentan los resultados de una dimensión de la variable Gestión institucional que corresponde a la “Dimensión dirección, cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021. Del 100 % de los servidores encuestados, el 47,03 % aprecian un nivel “Regular”. Asimismo, el 28,24 % de los servidores encuestados aprecian una “Buena dirección”.

**Tabla 49***Dimensión Control*

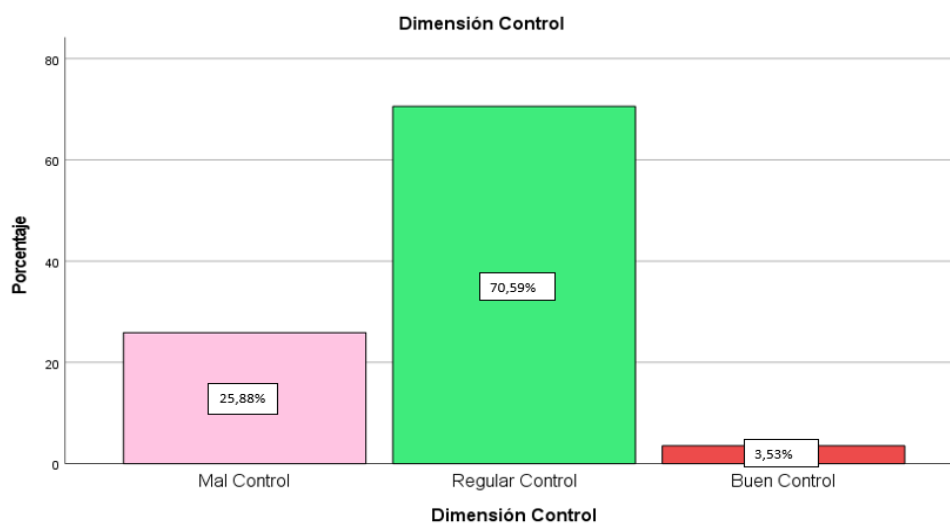
<b>Dimensión Control</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mal Control	22	25,9	25,9	25,9
	Regular Control	60	70,6	70,6	96,5
	Buen Control	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Tabla 50***Escala de valoración de la Dimensión Control*

Niveles	Puntaje
Mal Control	[ 6 – 14]
Regular Control	[ 15 – 23]
Buen Control	[ 24 – 30]

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Figura 32***Diagrama de barras de la Dimensión Control*

Fuente: Tabla 50

### **Interpretación:**

En la tabla 50, se presentan los resultados de una dimensión de la variable Gestión institucional que corresponde a la Dimensión control, cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021. Del 100 % de los servidores encuestados, el 70,59 % aprecian un nivel “Regular”, del 25,88 % de los servidores quienes aprecian un mal control.

### **4.1.8. Verificación de hipótesis**

#### **4.1.8.1. Verificación de hipótesis específicas**

#### **A. Verificación de la Primera Hipótesis Auditoría de Gestión**

##### **a) Formulación de Hipótesis:**

$H_0$ : La Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es de nivel medio

$H_1$ : La Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es de nivel medio.

- **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

- **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

- **Estadístico de prueba:** Prueba t para una muestra.

**Tabla 51***Variable Auditoría de gestión*

AUDITORÍA DE GESTIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo nivel	15	17,6	17,6	17,6
	Nivel medio	44	51,8	51,8	69,4
	Alto nivel	26	30,6	30,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021

**Tabla 52***Prueba Chi cuadrado para una muestra***Estadísticos de prueba**

AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Chi-cuadrado	15,129 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asin.	<0,001

*a.* 0 casillas (0.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 28.3.

**b) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la sig. Es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la sig. Es mayor a 0,05

**c) Interpretación:**

En la Tabla 52 sobre la Auditoría de Gestión, *el 51,8% de* los servidores encuestados perciben un “Nivel medio”. Asimismo, en la tabla 53 se observa que la Sig. Significancia asintótica mostrada por el SPSS es 0,001, menor al 0,05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula ( $H_0$ ) a un nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ); es decir: La Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital

de Pocollay, Región Tacna, 2021, es de nivel medio”.

## **B. Verificación de la Segunda Hipótesis Específica: Gestión Institucional**

### **a) Formulación de Hipótesis:**

$H_0$  : La Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, no es de nivel regular.

$H_1$  : La Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es de nivel regular

**b) Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

**c) Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

**d) Estadístico de prueba:** Chi- cuadrado

**Tabla 53**

*Tabla de Frecuencia de la variable Gestión Institucional*

GESTIÓN INSTITUCIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Gestión	19	22,4	22,4	22,4
	Regular	38	44,7	44,7	67,1
	Gestión				
	Buena Gestión	28	32,9	32,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2021.

**Tabla 54**

*Tabla de prueba del, Chi cuadrado para una variable*

Estadísticos de prueba	
GESTIÓN INSTITUCIONAL	
Chi-cuadrado	6,376 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asin.	0,041

a) 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 28.3.

**b) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la sig. Es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la sig. Es mayor a 0,05

**c) Interpretación:**

La Tabla 54 muestra que los servidores encuestados perciben un “nivel regular de Gestión” y la Tabla 55 muestra que la Sig. (significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0,041 menor a 0,05; en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula ( $H_0$ ) a un nivel de confianza del 95 %, y se acepta la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ); es decir: La Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es de nivel regular.

### C. Verificación de la Tercera Hipótesis Específica: Correlación entre variables

#### a) Formulación de Hipótesis:

$H_0$  : No existe relación significativa de la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021

$H_1$  : Existe relación significativa de la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021

b) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

c) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

d) **Estadístico de prueba:** *Rho Spearman*

**Tabla 55**

*Tabla de Correlación entre las variables*

Correlaciones				
			AUDITORÍA DE GESTIÓN	GESTIÓN INSTITUCIONAL
Rho de Spearman	AUDITORÍA DE GESTIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	0,830**
		Sig. (bilateral)	,	< 0,001
		N	85	85
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Coefficiente de correlación	0,830**	1,000
		Sig. (bilateral)	< 0,001	,
		N	85	85

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**e) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la sig. Es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la sig. Es mayor a 0,05

**Interpretación:**

En la Tabla 56 se observa que la Sig. (significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0.001 menor a 0.05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula ( $H_0$ ) a un nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ); es decir: Existe relación significativa de la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

**4.1.8.2. Verificación de hipótesis general**

**A. Hipótesis General**

$H_0$  : La Auditoría de Gestión no incide significativamente en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

$H_1$  : La Auditoría de Gestión incide significativamente en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

**a) Nivel de Significancia:**

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

**b) Zona de rechazo:**

Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

**c) Estadístico de prueba:** Regresión Ordinal

**Tabla 56***Coefficiente Pseudo coeficiente de determinación*

<b>Información de ajuste de los modelos</b>				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Solo	107,119			
intersección				
Final	9,914	97,205	2	< 0,001

Función de enlace: Logit.

**Tabla 57***Coefficiente Pseudo coeficiente de determinación*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	0,681
Nagelkerke	0,774
McFadden	0,539

Función de enlace: Logit.

**d) Regla de decisión:**Rechazar  $H_0$  si la sig. Es menor a 0,05No rechazar  $H_0$  si la sig. Es mayor a 0,05**e) Interpretación:**

La Tabla 58 del Pseudo R cuadrado es 0,774 lo que significa que en el 77,4 % es el porcentaje de incidencia de la variable Auditoría de Gestión sobre la variable Gestión Institucional, en consecuencia: La Auditoría de Gestión incide significativamente en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1. ANÁLISIS DE DISCUSIÓN**

Los resultados alcanzados en la presente investigación según los objetivos planteados, se alcanzaron ya que primeramente se realizó la fiabilidad de sus cuestionarios siendo los resultados los siguientes: para la variable “Auditoría de Gestión”, el coeficiente contenido tiene el valor de 0,968; para la variable gestión institucional, tiene un valor de 0,977 lo cual significa que los instrumentos son de alta confiabilidad, es decir que repetidamente miden lo mismo, sin ninguna variación.

En cuanto a la Validez de contenido de los instrumentos utilizados fue necesario recurrir de la opinión especializada de jueces. Siendo sus resultados lo siguiente: Según las tablas 55 y 57 aplicando la Distancia de Puntos Múltiples (DPP) la variable Auditoría de gestión y Gestión institucional le corresponde a una “Adecuación Total”. Por tanto, ambos instrumentos superan la prueba de validez.

Para determinar el uso de la inferencia estadística paramétrica y no paramétrica para el análisis descriptivo e inferencial se recurrió la prueba de normalidad y con ella conocer el tipo de variables que resultan de la obtención de los datos Estos resultados fueron para la variable Auditoría de gestión, su significancia asintótica o p-valor fue de 0,000, lo cual es menor que 0,05, igualmente para la variable Gestión institucional los resultados fueron un sig. 0,000 por lo cual ambas rechazan la Hipótesis nula y aceptan la Hipótesis del investigador, en consecuencia, ambas variables el comportamiento de sus datos no sigue la curva normal, consecuentemente, ambas son variables cualitativas.

Asimismo, efectuado el análisis estadístico descriptivo de las variables sus resultados son los siguientes: Se aprecia en la tabla 14, en relación a la variable Auditoría de Gestión, la apreciación de los encuestados es de: 51,80 % quienes calificaron de un nivel medio y en cuanto a la Gestión institucional el 44,7 % de los encuestados perciben una Regular gestión institucional con un 51,8 %.

Para la Variable Auditoría de gestión, se realizó el análisis descriptivo se ha

realizado por cada uno de los ítems, los mismos que aparecen en el capítulo de resultados.

En cuanto a la variable Gestión, el resultado de sus dimensiones fueron: Planificación, del 100 % de los servidores encuestados, el 38,8 % aprecian que existen “Regular” planificación; en cuanto a Organización, del 100 % de los servidores encuestados, el 44,7 % aprecian un nivel “Regular” de organización; en relación a la dimensión Dirección, del 100 % de los servidores encuestados el 47,1% aprecian un nivel “Regular” y finalmente; con respecto a la dimensión Control del 100 % de los servidores encuestados, el 70,6 % aprecian un nivel “Regular” de control.

En lo relacionado a la contrastación de hipótesis los resultados alcanzados son los siguientes: Según la primera hipótesis en la Tabla 51 sobre la variable Auditoría de gestión: en el 51,8 % de los servidores encuestados aprecian un “Nivel medio”. Asimismo, en la Tabla 49 se observa que la Sig. Significancia asintótica mostrada por el SPSS es 0,001, menor al 0,05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (Ho) a un nivel de confianza del 95 %, y se acepta la Hipótesis Alterna (H1); es decir: La Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es de nivel medio.

En relación a la segunda hipótesis, en primer lugar, se tiene la variable Auditoría de Gestión; donde en la Tabla 53 se muestra que los servidores encuestados aprecian un nivel de “Satisfacción media” y la Tabla 54 presenta que la significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05; en consecuencia, el nivel de satisfacción laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, Región Tacna, 2020, es de Satisfacción media. Realmente la satisfacción guarda correlación positiva lo cual se comprueba con la investigación efectuada por: (Ramos, 2020) en la tesis titulada: Seguridad laboral y satisfacción de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Utcubamba – Amazonas, 2020, de cuyo estudio se destaca la estadística descriptiva que concluye que la seguridad laboral es del 79,3 % de carácter Muy Bueno y la satisfacción laboral con 82,8 % un nivel Muy Bueno. Con ello se puede destacar la correlación positiva entre ambas variables igualmente concordante con nuestro estudio.

En segundo lugar, se tiene la contrastación de la segunda variable Gestión institucional, cuyos resultados se presentaron en la Tabla 49 allí se muestra que los

servidores encuestados perciben un “nivel regular de Gestión” y la Tabla 50 se observa que la Sig.(significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0,041 menor a 0,05; en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (Ho) a un nivel de confianza del 95 %, y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1), es decir, la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es de nivel regular

En tercer lugar, en relación a la correlación entre variables, en la Tabla 55 se observa que la Sig. (significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0,001 menor a 0,05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (Ho) a un nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1); es decir: Existe relación significativa de la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021. Esta tercera hipótesis es congruente con el trabajo de investigación de Huamán y Rutti (2022) quienes en su trabajo de investigación titulado Auditoría de Gestión y Proceso Administrativo de Empresas Constructoras del Distrito de El Tambo 2021, se plantearon como objetivo general determinar la relación que existe entre la auditoría de gestión y el proceso administrativo de empresas constructoras del distrito de El Tambo; se trata de una investigación cuantitativa, de diseño no experimental, de tipo básica, de nivel correlacional, y como conclusión afirman que existe relación directa entre la auditoría de gestión y el proceso administrativo de empresas constructoras del distrito de El Tambo 2021, se observa una correlación positiva muy alta con un “r” = 0,969, lo cual permite aseverar que, a mayor práctica de la auditoría de gestión, mejorará la gestión administrativa de las empresas constructoras estudiadas; así también existe relación directa entre la auditoría de gestión y el planeamiento de empresas constructoras del distrito de El Tambo 2021. Consiguientemente se observa una correlación positiva muy alta con un “r” = 0,867, lo cual permite aseverar que, mientras se realice la auditoría de gestión, mejora el proceso de planificación de las actividades administrativas por ello se afirma que existe relación directa entre la auditoría de gestión y la organización de empresas constructoras del distrito de El Tambo 2021.

En cuarto lugar, en cuando a la prueba de hipótesis general los resultados son los siguientes: en la Tabla 56 se observa que la Sig. (significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0,001 menor a 0,05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (Ho) a un nivel de confianza del 95 %, y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1); es

decir: “Existe relación significativa de la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021 , y en cuanto al cálculo de la incidencia se tiene la Tabla 57 del Pseudo R cuadrado es 0,774 lo que significa que en el 77,4% es el porcentaje de incidencia de la variable Auditoría de Gestión sobre la variable Gestión Institucional, en consecuencia se puede afirmar que la auditoría de Gestión incide significativamente en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021. Estos resultados son congruentes con los resultados obtenidos por (Huamán & Rutti, 2022), quien menciona el párrafo anterior, las mismas que se puede comparar con la investigación de (Miranda, 2013) en su tesis La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de ahorro y crédito 1 de Julio Ltda. en el año 2013, que estudia el inadecuado control en el sistema de gestión y su incidencia en la toma de decisiones, igualmente con el estudio de (Miñano, 2011), sobre su artículo Auditoría de la Gestión institucional, donde se destaca la importancia del control de gestión entendida esta como el análisis de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño.

Finalmente, de las bases teóricas y de la lectura de los antecedentes se puede destacar la importancia de la Auditoría de Gestión para asegurar una buena gestión en las organizaciones. La Auditoría de Gestión permite contextualizar la problemática cada vez más compleja motivada por las exigencias sociales y de la tecnología, constituyendo un elemento vital para la gerencia, para la toma de decisiones del nivel ejecutivo, de la problemática integral para asegurar un ambiente saludable y dinámico que permita el desarrollo y la sostenibilidad empresarial.

## CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo general de determinar la incidencia de la auditoría de gestión sobre la gestión institucional, según la Tabla 57 y el coeficiente Nagelkerke de 0,774, a un nivel de confianza del 95 %, la variable Auditoría de Gestión tiene un nivel de incidencia del 77,4 % sobre la variable Gestión Institucional, por tanto la Auditoría de Gestión incide significativamente en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.
2. En relación al objetivo de analizar cómo es la Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, según la Tabla de frecuencia 51, el 51,8 % de los trabajadores encuestados perciben que la auditoría de gestión es de nivel medio, por lo que a un nivel de confianza del 95 % y según Tabla 52 un sig. de 0,001, menor al 0,05 se puede afirmar que la Gestión Institucional que realiza en la Municipalidad Distrital de Pocollay es de nivel medio, y que las dimensiones que comprende son: planeamiento, organización y dirección alcanzan el mismo nivel.
3. En cuanto al segundo objetivo específico de determinar el nivel de gestión institucional según la Tabla de frecuencia 54, los trabajadores encuestados, el 44,8 % perciben que la gestión institucional es regular, y esto es concordante con el 46,3 % de avance a setiembre del 2022 tal como lo muestra la página amigable del MEF, con relación a la ejecución del gasto, por lo que a un nivel de confianza del 95 % y según Tabla 54 contando con un sig. 0,041, menor al 0,05 se determina que la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es de nivel regular.
4. Ante el objetivo de encontrar la relación entre las variables, se ha comprobado según la Tabla de frecuencia 55, un nivel de relación alta del 0,830 y un sig. de 0,001 menor al 0,05, por lo que a un nivel de confianza del 95 % se puede afirmar que existe relación significativa de la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.

## **RECOMENDACIONES**

1. A las autoridades de la Municipalidad Distrital de Pocollay, habiéndose obtenido una incidencia del 77,4 % nivel alto de la variable independiente sobre la dependiente, amerita darle la atención que corresponde. Por tanto, dada la importancia de la Auditoría de gestión porque es aplicable a todas las operaciones que se realizan en la organización, gracias al examen exhaustivo que realiza este tipo de auditoría permite comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones desarrolladas por cada estamento de la organización, se recomienda su aplicación y apoyo para elaborar sus acciones. En cuanto a la gestión institucional, su rol es darle el apoyo pleno a las acciones de auditoría para asegurar que dicho proceso se haga de la manera más eficaz, eficiente que redunde en beneficio de la entidad y la comunidad principalmente.
  
2. A las autoridades de la Municipalidad Distrital de Pocollay, sobre la variable Auditoría de Gestión, donde el 51,84 % de los servidores encuestados aprecian un “Nivel medio”, por consiguiente para mejorar dicho nivel, se requiere el concurso de todos los actores principalmente internos de la organización, el apoyo de la máxima autoridad o titular del pliego, es necesario que funcionarios y personal conozcan la finalidad de la Auditoría de Gestión, que dentro de su accionar evalúa cada detalle operativo de la empresa para evitar deficiencias importantes que generen el desaprovechamiento de recursos; se recomienda contar con capital humano competente no solo para la ejecución de las auditorías, sino para ejecutar o levantar las observaciones y poner en práctica las recomendaciones de los informes de auditoría financiera y operativa que se emitan.
  
3. A las autoridades de la Municipalidad Distrital de Pocollay sobre la variable Gestión institucional, donde se percibe un nivel de “Regular Gestión”, se requiere tomar acciones en el fortalecimiento de la gestión institucional, consistente en implementar un plan de acción orientado a fortalecer la entidad con una estructura organizacional y administrativa flexible, conformada por un talento humano comprometido con los objetivos institucionales, replantear su plan estratégico, plan

operativo, plan de inversiones, plan de desarrollo local y demás recursos organizacionales, a fin de mejorar el actual nivel de gestión, capacitar a la fuerza laboral, implementar la meritocracia, mejorar las condiciones laborales, con procesos orientados a la atención y satisfacción de la población.

4. A las autoridades de la Municipalidad Distrital de Pocollay, al demostrarse una relación de 0,830, muy alta, por el cual se recomienda optimizar el binomio Auditoría de Gestión y Gestión Institucional en todo momento de la gestión, a lo recomendado en el párrafo anterior definitivamente se necesita una plana de directivos y personal en general sumamente competente y la entidad garantizar la dotación de los recursos tecnológicos, y económicos para el cumplimiento de actividades y metas en un ambiente favorable, condiciones físicas y laborales para el personal de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalde, J. C. (2020). Proceso de selección. *economipedia.com*.
- Basurto, R. (2022). *La auditoría de gestión como herramienta estratégica para lograr los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014 2017*. USMP.
- Bernal, V. (2020). *Gestión administrativa y satisfacción laboral de los trabajadores del Registro Nacional de Identificación y estado civil, Lima, 2019*. Lima.
- Caldas, M., Herráez, R., & Heras, A. (2017). *Gestión administrativa - Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex S.A.
- Caldas, M., Reyes, C., & Heras, A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Camejo, de GestioPolis Web site: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestión-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Cantos, M. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*, Vol.21(2):422-448.2019.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill: Madrid. Recuperado el 10 de abril de 2021
- Contraloría, R. d. (2006). Normas de Control interno N° 320-2006-CG .
- Contraloría, R. d. (2016). *Directiva de Auditoría de desempeño y Manual de Auditoría de Desempeño*. Obtenido de 122-2016-CG.
- Definiciona. (2022). *Definiciona- Definición y etimología*. Obtenido de <https://definiciona.com/gestion/>
- Díaz, E., & León, M. (2014). *Gestión administrativas* Paraninfo.
- ECURED. (2021). *Indicadores de gestión*.  
[https://www.ecured.cu/Indicadores\\_de\\_gesti%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Indicadores_de_gesti%C3%B3n)

- El Instituto de Investigación y Capacitación Municipal – INICAM. (12 de Agosto de 2011). Recuperado el 17 de Abril de 2021, de INICAM Blog Web site: <https://inicamblog.wordpress.com/2011/08/12/%C2%BFque-es-el-control-interno-en-el-sector-publico/>
- Enciso, A. (2021). *Auditoría de gestión y los procesos administrativos de la empresa Rosa Hatsue Shimabukuro Shimabukuro S.A.C., Cercado de Lima, 2021*. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/71/browse?value=Enciso+Vilela%2C+Andrea+Alexandra&type=author>.
- Fernández, J. (1985). *La Auditoría Administrativa*. Eiciones Diana.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa: gestión estratégica del cambio*. Editorial Pearson Educación.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa*. McGrawHill.
- Gallegos, J. (2004). *Planeamiento Estratégico*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/alfredcorreat/propuesta-de-gestin-14010664>.
- Garcia, J. (2006). *Auditoría de Gestión y componentes de la Auditoría*. El pacífico.
- Gómez, L. (2022). *Autoevaluación, mejora y gestión insitucional*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/5577611/>
- Guerrero, S., Canabal, J., & Muñoz, H. (2015). *Influencia de los postulados de Taylor y Fayol en el desarrollo de las técnicas modernas de administración*. doi:<https://doi.org/10.22463/24221783.2259>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R. (2013). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). *Metodología de la Investugación*. Colombia: McGrawHill.
- Hogan. (2013). Teoría de la mente. *Katharsis*, 136.

Huamán, J. (2019). *Auditoría de Gestión*.

<https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/6295>

Huamán, M., & Rutti, K. (2022). *Auditoría de Gestión y Proceso Administrativo de Empresas*

file:///D:/PROYECTO%20DE%20ROGER%20MAMANI%202021/observaciones%20agosto%202022/TESIS%20PARA%20AGREGAR-SETIEMBRE%202022/T037\_71695281\_T%20tesis%20de%20gestion%202022%20de%20Universidad%20peruana%20los%20Andes.pdf

ILUMNO. (2021). *Alcances y objetivos de una auditoría*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Frepositorio.usam.ac.cr%2Fxmlui%2Fbitstream%2Fhandle%2F11506%2F1066%2FLEC%2520AUD%25200005%2520%25202020.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&clen=1029095

Jimbo, M., & Paredes, S. (2016). *Auditoría de gestión evaluación del control interno indicadores de gestión procesos administrativos*.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/9966>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración*.

file:///D:/Downloads/Administracion\_Una\_perspectiva\_Global\_y.pdf

LEXICO, O. (2021). diccionario de inglés y español, sinónimos y traductor de español a inglés . *OXFORD LEXICO*.

López, M., & Garcia, D. (2007). La Auditoría de Gestión, una necesidad impostergable de la administración moderna. *Revista Contribuciones a la Economía*.

Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*.

///D:/Downloads/UPS-CT004627.pdf

Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Edición Quito.

Martinez, G. (2011). *Características de la Auditoría financiera y Auditoría de Gestión* *Características de la Auditoría financiera y Auditoría de Gestión*. Universidad Nacional de Trujillo.

- Melendez Torres, J. (2016). *Control Interno*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Miñano, J. (2011). Auditoría de la Gestión Empresarial. *Revista de la Facultad de ciencias contables UNMSM*, Vol. 19, N° 36, p.33-37.
- Miranda, M. (2013). *La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de ahorro y crédito 1 de Julio Ltda. en el año 2013*. Universidad Técnica de Ambato.
- Mondy Wayne, N. R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: Pearson educación.
- Morales, F. C. (2020). Recursos Humanos ( RR.HH). *Econocopedia.com*.
- Ñaupas, H. (2013). *Metodología de la Investigación científica y elaboración de tesis*. CEPREDIM.
- OIT, & OMS. (2012). *Seguridad y Salud Ocupacional*. OIT.
- Palomino, L. (2015). *Auditoría de gestión al área de Recursos Humanos de la empresa ICYCON Peruana E.I.R.L de la ciudad de Huancavelica*.  
file:///D:/PROYECTO%20DE%20ROGER%20MAMANI%202021/observaciones%20agosto%202022/TESIS%20PARA%20AGREGAR-SETIEMBRE%202022/PALOMINO-%20AUDITORIA%20DE%20GESTION%20EN%20RRHH.pdf
- Paredes, J. (2016). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de <https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/6166>
- Paredes, J. (2019). *Auditoría de Gestión*.  
[https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6166/Jackelyn\\_Informe\\_Titulo\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6166/Jackelyn_Informe_Titulo_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pari, Y. (2017). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las municipalidades del Perú: caso Municipalidad distrital de Calana - Tacna, año 2017*. Tacna.
- Pazmiño, J. (2022). *Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la empresa*

*JPATIÑOCORP S.A.*

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5042/1/T-ULVR-4066.pdf

Peiró, R. (2020). Trabajo en equipo. . *Economipedia.com*.

Pérez, P. (2007). *Los cinco componentes de control interno*. Insituto Nacional de Estadística y Censos.

Ramírez, C. (2010). *Fundamento de administración*. Bogotá: Eceo Ediciones.

Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (1996). *Auditoria de Gestión*.

file:///F:/PROYECTO%20DE%20ROGER%20MAMANI%202021/AUDITORIA\_DE\_GESTION.pdf

Rengifo, C. (2020). *Gestión administrativa y sistema de control interno en la EPS Seda Chimbote S.A. 2020” (Tesis de grado)*. Universidad César Vallejo. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 01 de mayo de 2021, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52106>

Richard, L., & Dorothy, M. (2010). *Introducción a la administración*. MÉXICO D.F.CENGACEC LEARNING EDITORES S.A.

RSM. (2018). *Conoce la importancia de la auditoria para empresas*. Obtenido de <https://www.rsm.global/peru/es/news/conoce-la-importancia-de-la-auditoria-para-empresas>

Sánchez, M., & Muñoz, M. (2019). *Auditoría de gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Importadora Automotriz DISERCOM*.

<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2657/1/09202.pdf>

Santamaria, G., & Marcelo, M. (2016). *La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la Economía*.

<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/46>

Santillán, C. (2013). “*Auditoría de gestión aplicada a la empresa industrial VISET (Vidrios de seguridad templado) ciudad de Riobamba, Provincia de*

*Chimborazo, periodo Enero – DICIEMBRE 2011.*

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7124/1/22T0212.pdf>

- Tapia, C., Rueda, R., & Silva, R. (2017). *Auditoría Interna perspectiva de vanguardia.*
- Tarillo, Y. (2017). *Auditoría de gestión y su efecto en la rentabilidad de la Empresa Printer's SAC de la ciudad de Trujillo – Año 2016.* UCV.
- Torres, E. (2014). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la Ciudad de Puno-2014. *Revista de Investigación en comunicación y desarrollo*, 6(1).56-64.
- Tunque, C. (2018). *Control Interno Y La Gestión Administrativa En La Municipalidad Provincial De Tacna, 2018.* Tacna.
- Velásquez, N. (2013). *Auditoría de Gestión I.* Ediloja.
- Verdugo, N. (2015). *Auditoría de Gestión aplicada a la compañía de responsabilidad limitada laboratorio celular comunicaciones LLABCELCOM.CIA.LTDA.*
- Williams, L. (1989). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa.* Universidad Estatal a Distancia San José.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

TITULO: “AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, REGIÓN TACNA, 2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
<p><b><u>Problema General:</u></b></p> <p>¿De qué manera la Auditoría de Gestión incide en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021?</p>	<p><b><u>Objetivo General:</u></b></p> <p>Determinar de qué manera la Auditoría de Gestión incide en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021</p>	<p><b><u>Hipótesis General:</u></b></p> <p>La Auditoría de Gestión incide significativamente en la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021</p>	<p><b><u>Variable independiente</u></b></p> <p>e</p> <p>Auditoría de Gestión</p>	<p>Técnicas de auditoría de gestión</p> <p>Tipos de enfoques de la auditoría de gestión basada en riesgos</p> <p>Alcance de la auditoría de gestión</p> <p>Características de la auditoría de gestión</p>
<p><b><u>Problemas Específico</u></b></p> <p><b><u>¿:</u></b></p> <p>a) ¿Cómo es la Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021?</p>	<p><b><u>Objetivos Específicos:</u></b></p> <p>a) Analizar cómo es la Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021.</p>	<p><b><u>Hipótesis Específicas:</u></b></p> <p>a) La Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es nivel medio.</p>	<p><b><u>Variable dependiente</u></b></p> <p>¿:</p> <p>Gestión Institucional</p>	<p>Planeación</p>
<p>b) ¿Cómo es la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021?</p>	<p>b) Determinar cómo es la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021</p>	<p>b) La Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021, es regular</p>		<p>Organización</p>

Tacna, 2021?				
c) ¿De qué manera la Auditoría de Gestión de Gestión se relaciona con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021?	c) Correlacionar la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021	c) Existe relación significativa de la Auditoría de Gestión con la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, 2021		Dirección
				Control
MÉTODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Tipo de Investigación:</b> El tipo de investigación fue básico o elemental</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> El nivel es Explicativo.</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> El diseño de la investigación del presente trabajo fue no experimental, basándose en una recolección de corte transversal.</p>		<p><b>Universo:</b> Se tiene un universo de 105 servidores en la Institución</p> <p><b>Muestra:</b> Se tomará una muestra de 83 servidores</p>		<p><b>Método:</b> Se aplicará el Método Científico</p> <p><b>Técnica:</b> -Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> -Cuestionario.</p> <p><b>Tratamiento estadístico:</b> Estadística descripta e inferencial que corresponda.</p>

## Anexo 2

### Cuestionario Auditoría de Gestión

Por favor, marque con una “X” la casilla que mejor refleje su opinión en las siguientes afirmaciones, considerando que:

1= Nunca; 2= Casi nunca; 3= A veces; 4= Casi siempre; 5= Siempre

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>D1: Técnica de auditoría de gestión</b>						
1	¿Para iniciar la auditoría de gestión, se efectúa una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso?					
2	¿Se lista las actividades o sub-actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión?					
3	¿Para iniciar la auditoría de gestión, se detalla, con precisión los bienes y servicios finales del proceso?					
4	¿La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación?					
5	¿En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad?					
6	¿Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos?					
<b>D2: Tipos de enfoque de la auditoría de gestión basada en riesgos</b>						
7	¿En la auditoría de gestión consideran los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos?					
8	¿Tendrían en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados?					
9	¿Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida?					
10	¿Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación?					
11	¿Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros?					
12	¿Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos?					
<b>D3: Alcance de la auditoría de gestión</b>						
13	¿Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual?					
14	¿Verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico?					
15	¿Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos?					

16	¿Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa?					
	<b>D4: Características de la auditoría de gestión</b>					
17	¿Consideran el propósito de la auditoría de gestión?					
18	¿Tienen un alcance definido para la auditoría de gestión?					
19	¿Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión?					
20	¿Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión?					
21	¿Elaboran el informe de auditoría?					
22	¿Formulan las conclusiones el auditor?					
23	¿Formulan las recomendaciones el auditor?					

¡Muchas gracias!

### Anexo 3

#### Cuestionario de Gestión Institucional

Estimado servidor, para la suscrita, su opinión es de mucha importancia, es por ello, que expreso por anticipado su valiosa participación en la aplicación del presente instrumento, siendo este anónimo, y referidos a temas relativo a la *Gestión Institucional de la MPP*.

**Sexo:** a) Masculino b) Femenino

**Edad:** a) Menos de 25 b) Entre 25 y 40 c) Más de 40

Por favor, marque con una “X” la casilla que mejor refleje su opinión en las siguientes afirmaciones, considerando que:

1= Muy en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Regular; 4= De acuerdo; 5= Muy de acuerdo

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN</b>						
1	Estás de acuerdo con las estrategias empleadas para el desarrollo de los planes operativos.					
2	La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada					
3	Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen					
4	El logro de las metas del plan operativo sirve para medir el rendimiento del personal					
5	Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos					
6	Los resultados obtenidos del plan operativo, sirven para la toma de decisiones					
<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN</b>						
7	La institución cuenta con un organigrama funcional					
8	Se realizan innovaciones en las funciones con la finalidad de mejorar					
9	El personal de la oficina se involucra con la misión institucional					
10	Se promueve la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones					
11	Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos					
12	Se cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las funciones organizacionales					
<b>DIMENSIÓN DIRECCIÓN</b>						
13	El Liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos del plan operativo					
14	El directivo influye con sus opiniones en el personal de su área, referente a las labores administrativas a desarrollarse					
15	El directivo valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo					

16	La jefatura comparte los logros con los integrantes de la oficina					
17	Se percibe la motivación en la oficina para el logro de las metas					
18	La oficina fomenta la atención de los requerimientos de información efectuado por otras dependencias					
	<b>DIMENSIÓN CONTROL</b>					
19	La comunicación y coordinación entre el personal de diversas dependencias promueve las buenas relaciones					
20	Se promueven políticas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos					
21	Se difunde los resultados del uso de indicadores estratégicos					
22	Se promueven políticas para el control del logro de los objetivos de las dependencias					
23	Se difunde los resultados del uso de indicadores de las áreas					
24	Se promueven políticas para el logro del control de las metas de las áreas					

¡Muchas gracias!

## Anexo 4

### Validez de Contenido por Expertos

#### Validez de Contenido de la Variable Auditoría de Gestión

Según la validez efectuada por 3 expertos, resultados que aparecen en el anexo 04 la validez del instrumento para la variable **Auditoría de Gestión**, se puede apreciar en la tabla adjunta

**Tabla 55**

*Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable Auditoría de Gestión*

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	5	4	5
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	5	4	5
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	5	5	5
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	5	5	5
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	5	5	5
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	5	4	5
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científico.	5	4	5
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	5	4	5
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al	5	5	5

10.APLICACION	propósito de la investigación. Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente	5	5	5
---------------	--	---	---	---

Fuente: encuesta los tres jueces

**Tabla 56**  
**Calificación del instrumento para la variable Auditoría de Gestión**

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO
0,000	<b>2,530</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación total</b>
2,531	5,061	<b>B</b>	Adecuación en gran medida
5,062	7,591	<b>C</b>	Adecuación promedio
7,592	10,122	<b>D</b>	Adecuación escasa
10,123	12,653	<b>E</b>	Inadecuación

Nota: Elaboración propia

### **Interpretación:**

Según las tablas 55 y 56 y los procesos que figuran en el anexo, la Distancia de Puntos Múltiples (DPP) es 0,75 y cae dentro del Intervalo A, de Adecuación Total. Por tanto, el instrumento **Auditoría de Gestión supera** la prueba de validez.

### **Validez de Contenido de la Variable Gestión Institucional**

Según la validez efectuada por 3 expertos, resultados que aparecen en el anexo 08 la validez del instrumento para la variable Satisfacción se puede apreciar en la tabla adjunta:

**Tabla 57**

**Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable Gestión Institucional**

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO
		1	2	3
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	5	4	5
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	5	4	5
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	5	5	5
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	5	4	5
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	5	4	5
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	5	4	5
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científico.	5	5	5
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	5	5	5
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	5	4	5
10.APLICACION	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente	5	5	5

Fuente: encuesta los tres jueces.

**Tabla 58**

**Calificación del instrumento para la variable Gestión Institucional**

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO
<b>0,000</b>	<b>2,474</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación total</b>
2,475	4,949	<b>B</b>	Adecuación en gran medida
4,950	7,424	<b>C</b>	Adecuación promedio
7,425	9,898	<b>D</b>	Adecuación escasa
9,899	12,373	<b>E</b>	Inadecuación

Fuente: elaboración propia

**Interpretación:**

Según las tablas 56 y 57 los procesos que figuran en el anexo 04, la Distancia de Puntos Múltiples (DPP) es 0,82 y cae dentro del Intervalo A, de una Adecuación Total. Por tanto, el instrumento **Gestión Institucional** supera la prueba de validez.



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOR GE BASADRE GROHMANN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**Maestría en Gerencia Pública**

Título: "AUDITORIA DE GESTIÓN Y INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, REGIÓN TACNA, 2021"

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: MGR. BORIS FERNANDO ABANTO RABANAL.....  
1.2. Cargo e institución donde labora: INDEPENDIENTE .....  
1.3. Nombre del instrumento evaluado: AUDITORIA DE GESTIÓN .....  
1.4. Autor (es) del instrumento: Carmen Santillán (2013).....

**II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable ( X ) Desfavorable ( )

**IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:**

Lugar y fecha: Tacna 17 de junio del 2021

Firma del Experto: 

Teléfono N°: 959134243

DNI: 40900088



UNIVERSIDAD NACIONAL JOR GE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO  
Maestría en Gerencia Pública

Título: "AUDITORIA DE GESTIÓN Y INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, REGIÓN TACNA, 2021"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: MGR. GENOVEVA EVA CALLE CHAÑA.....
- 1.2. Cargo e institución donde labora: DOCENTE UNIBG.....
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: ...AUDITORIA DE GESTIÓN .....
- 1.4. Autor (es) del instrumento: Carmen Santillán(2013).....

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2.OBIETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficientes.				X	
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.				X	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable ( X ) Desfavorable ( )

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: Tacna 15 de junio del 2021

Firma del Experto

Teléfono Nº 952013105.....

DNI: 00444190...



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**Maestría en Gerencia Pública**

Título: "AUDITORIA DE GESTIÓN Y INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, REGIÓN TACNA, 2021"

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: MGR. BORIS FERNANDO ABANTO RABANAL.....  
1.2. Cargo e institución donde labora: INDEPENDIENTE .....  
1.3. Nombre del instrumento evaluado: GESTIÓN INSTITUCIONAL .....  
1.4. Autor (es) del instrumento: (Koontz, Welhrich, & Cannice, 2014).....

**II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable ( X ) Desfavorable ( )

**IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:**

Lugar y fecha: Tacna 17 de junio del 2021

Firma del Experto: 

Teléfono Nº: 959134243

DNI: 40900088

## ANEXO 5

### FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

#### Ficha técnica de la auditoría de gestión

<b>FICHA TÉCNICA:</b>	
Nombre:	Cuestionario
Autor:	Ñaupas (1968)
Año de edición:	2017
Dimensiones:	Técnica de auditoría de gestión, tipos de enfoque de la auditoría de gestión basada en riesgos, alcance de la auditoría de gestión, características de la auditoría de gestión
Ámbito de aplicación:	Municipalidad Provincial de Huaraz
Administración:	Individual – colectiva
Duración:	25 minutos (aproximadamente)
Objetivo:	Determinar la relación que existe la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017
Validez	Estudio factorial exploratorio con varios grupos de directivos de línea, profesionales, técnicos y auxiliares, con 4 dimensiones: técnicas de auditoría de gestión, tipos de enfoque de auditoría de gestión, alcance de auditoría de gestión y características de auditoría de gestión
Confiabilidad:	Se ha probado la fiabilidad de medida del instrumento completo y de cada una de sus dimensiones mediante el coeficiente de consistencia interna de cronbach que ha resultado muy alto mayor que $\alpha = 0.607$
Adaptado:	Br. Pagola Jara Soledad Cieni (2017)
Campo de aplicación:	Determinar la relación que existe la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017
Validez:	De contenido, por opinión de 3 expertos de la Universidad César Vallejo a través del índice de V de Aiken.
Aspectos a evaluar:	El cuestionario está constituido por 23 ítems distribuidos en 4 dimensiones Dimensión 1: Técnica de la auditoría de gestión Dimensión 2: Tipos de la auditoría de gestión basada en riesgo Dimensión 3: Alcance de la auditoría de gestión Dimensión 4: Características de la auditoría de gestión
Calificación:	Según Escala la escala valorativa 0-1-2-3
Categorías:	<b>Variable 1: Auditoría der gestión</b> Favorable: 16– 23 Indiferente: 8 - 15 Desfavorable: 0 – 7



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO  
Maestría en Gerencia Pública

Título: "AUDITORIA DE GESTIÓN Y INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, REGIÓN TACNA, 2021"

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: MGR. GENOVEVA EVA CALLE CHAIÑA .....  
1.2. Cargo e institución donde labora: DOCENTE UNJBG .....  
1.3. Nombre del instrumento evaluado: GESTIÓN INSTITUCIONAL  
1.4. Autor (es) del Instrumento: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2014).....

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable ( X ) Desfavorable ( )

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y fecha: Tacna 15 de junio del 2021

Firma del Experto ..... 

Teléfono N°: 952013105.....

DNI: 00444190.....