

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**La auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los  
proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de  
Paucartambo – Pasco, en el 2018**

**Para optar el grado académico de Maestro en:**

**Ciencias Contables**

**Mención: Auditoria Integral**

**Autor:**

**Bach. Sergio TUFINO TRINIDAD**

**Asesor:**

**Dr. Carlos Jesús YUPANQUI VILLANUEVA**

**Cerro de Pasco – Perú – 2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**La auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los  
proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de  
Paucartambo – Pasco, en el 2018**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. León ALCANTARA NAVARRO  
PRESIDENTE**

---

**Dr. Julián Cipriano ROJAS GALLUFFI  
MIEMBRO**

---

**Dr. Jesús Jhonny CANTA HILARIO  
MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Unidad de Investigación

**INFORME DE ORIGINALIDAD N° 0247-2024- DI-EPG-UNDAC**

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:  
**Sergio TUFINO TRINIDAD**

Escuela de Posgrado:  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES -  
MENCION: AUDITORIA INTEGRAL**

Tipo de trabajo:  
**TESIS**

TÍTULO DEL TRABAJO:  
**LA AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA GESTIÓN  
OPERATIVA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARTAMBO -PASCO, EN EL 2018**

**ASESOR (A):** Dr. Carlos Jesús YUPANQUI VILLANUEVA

Índice de Similitud:  
**28%**

Calificativo  
**APROBADO**

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 19 de diciembre del 2024



Firmado digitalmente por BALDEON  
DIEGO Jhaysen Luis FALU  
20154605045 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 19.12.2024 20:35:23 -05:00

**DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE**  
**Dr. Jhaysen Luis BALDEON DIEGO**  
**DIRECTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a YHWH por su infinito amor y misericordia y a mi familia por su incondicional apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi reconocimiento y gratitud a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, por haberme impartido sus conocimientos y sabias enseñanzas, durante el desarrollo de los semestres en la Maestría de Auditoría Integral, de igual manera expreso mi reconocimiento y gratitud al Alcalde, Regidores, Funcionarios, empleados y beneficiarios de la Municipalidad Distrito de Paucartambo, Provincia de Pasco por haber facilitado las informaciones y facilidades brindados en el desarrollo del tema de investigación propuesto. “La auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo –Pasco, en el 2018”.

Asimismo, expreso mi reconocimiento y gratitud al asesor de la tesis: DR. Carlos Jesús YUPANQUI VILLANUEVA y a los distinguidos miembros del jurado calificador León Alcántara Navarro, Julián Cipriano Rojas Galluffi y Jesús Jhonny Canta Hilario; por sus aportes y consejos expuestos en el desarrollo del tema de investigación.

El autor.

## RESUMEN

El presente tema de investigación está orientada al estudio sobre “La auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Pasco, en el 2018”, de acuerdo a la investigación realizada, la Municipalidad de Paucartambo, durante el ejercicio 2018 ha ejecutado S/ 7,214,386 que representa el 29.2% del total del presupuesto para inversiones o proyectos, en el ejercicio 2017 se ejecutó S/ 7,724,618 que representa el 50.5% del total y el año 2016 se ejecutó S/ 11,352,600 que representa el 63.3% por lo cual los proyectos de inversión pública no han sido avanzados como han sido programados, debido al proceso administrativo y control deficiente de las áreas inmersas para la ejecución del presupuesto asignado para cada proyecto de inversión pública.

La Municipalidad objeto de investigación ha obtenido un informe de auditoría de gestión sobre el fenómeno investigado, sin evaluar el nivel de eficacia en la utilización correcta de los recursos y los resultados logrados, el incumplimiento de los objetivos y metas no logrados, la falta de establecimientos de estándares para la minimización de costos de los proyectos programados. Asimismo no han sido evaluado el grado de eficacia para conocer la relación de los objetivos y resultados que no han sido logrados en el periodo de estudio con respecto a los objetivos y metas establecidos y no han sido evaluado el grado de economía de la relación de los objetivos y resultados de los proyectos en el tiempo previsto y la falta del uso óptimo de los recursos financieros, materiales y el talento humano que no han sido utilizados de acuerdo a los expedientes técnicos de los proyectos programados en el 2018.

El diseño de la investigación es correlacional. Los instrumentos para la recolección de datos fueron el cuestionario y la técnica de análisis documental y la Confiabilidad se determinó por el coeficiente de Cronbach al 95% de Confianza. El análisis estadístico de los datos se realizó con el apoyo de los programas computarizados SPSS versión 21, y EXCEL. Las variables están asociadas o

correlacionadas en grado aceptable. Por consiguiente, las hipótesis específicas de la presente investigación quedaron validadas.

De acuerdo con el cuadro y gráfico 2 el 79% de los encuestados consideran que la carencia de auditoría de gestión incide en la evaluación de la gestión operativa de la Municipalidad Distrital de Paucartambo. De acuerdo con el cuadro y gráfico 4, el 79 % de los encuestados consideran que la falta de una auditoría de gestión influye en la evaluación del grado de eficiencia. De acuerdo con el cuadro y gráfico 5, el 76 % de los encuestados consideran que la carencia de una auditoría de gestión incide en la evaluación del grado de eficacia y de acuerdo al cuadro y gráfico 6, el 74% opinan que la falta de una auditoría de gestión incide en la evaluación del grado de economía de la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Pasco en el 2018.

**Palabras claves:** La Auditoría de Gestión, Gestión Operativa, Proyectos de Inversión Pública, Eficiencia, Eficaz. Economía.

El autor.

## ABSTRACT

This research topic is oriented to the study on "The management audit to evaluate the operational management of public investment projects in the District Municipality of Paucartambo - Pasco, in 2018", according to the research carried out, the Municipality of Paucartambo, during fiscal year 2018, has executed S/ 7,214,386, which represents 29.2% of the total budget for investments or projects, in fiscal year 2017. S/ 7,724,618 was executed, which represents 50.5% of the total, and in 2016, S/ 11,352,600 was executed, which represents 63.3%, which is why public investment projects have not been advanced as programmed, due to the administrative process and poor control. of the areas involved for the execution of the budget assigned for each public investment project.

The Municipality under investigation has obtained a management audit report on the phenomenon investigated, without evaluating the level of effectiveness in the correct use of resources and the results achieved, the non-compliance with the objectives and goals not achieved, the lack of establishments of standards for cost minimization of scheduled projects. Likewise, the degree of effectiveness has not been evaluated to know the relationship of the objectives and results that have not been achieved in the study period with respect to the established objectives and goals and the degree of economy of the relationship of the results has not been evaluated. objectives and results of the projects in the planned time and the lack of optimal use of financial resources, materials and human talent that have not been used according to the technical files of the projects scheduled in 2018.

The research design is correlational. The instruments for data collection were the questionnaire and the documentary analysis technique and Reliability was determined by the Cronbach coefficient at 95% Confidence. The statistical analysis of the data was carried out with the support of the computer programs SPSS version 21 and EXCEL. The variables are associated or correlated to an acceptable degree. Therefore, the specific hypotheses of the present investigation were validated.



According to table and graph 2, 79% of those surveyed consider that the lack of a management audit affects the evaluation of the operational management of the District Municipality of Paucartambo. According to table and graph 4, 79% of those surveyed consider that the lack of a management audit influences the evaluation of the degree of efficiency. According to table and graph 5, 76% of those surveyed consider that the lack of a management audit affects the evaluation of the degree of effectiveness and according to table and graph 6, 74% believe that the lack of a Management audit affects the evaluation of the degree of economy of the District Municipality of Paucartambo - Pasco in 2018.

**Keywords:** Management Audit, Operational Management, Public Investment Projects, Efficiency, Effective. Economy.

## INTRODUCCIÓN

Este tema de investigación me ha impulsado a llevar a cabo, titulado "La auditoría de gestión para valorar la administración operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo –Pasco, en el 2018". Las variables tomadas en cuenta en el fenómeno de investigación no han sido evaluadas a través de la auditoría de gestión para detectar las falencias y problemas en la implementación del presupuesto destinado de los proyectos públicos de inversión programados en el 2018 que han logrado ejecutar 29.2% siendo un nivel bajo demostrando incapacidad de gastos por los responsables y áreas correspondientes.

En una entidad pública es de vital importancia realizar la auditoría de gestión con el propósito de conocer la utilización de los recursos para el beneficio de los pobladores como indican: "La auditoría de gestión, Según Cuéllar (2010), la auditoría de gestión se define como: El análisis crítico, metódico y minucioso de las áreas y controles operativos de un organismo, llevado a cabo de manera autónoma y empleando métodos específicos, con el propósito de crear un informe profesional acerca de la eficiencia, eficacia y economía en la administración de recursos, con el fin de tomar decisiones que promuevan la mejora de la productividad de dicho ente. De acuerdo con Egúsqiza y Egúsqiza (2000), la Auditoría de Gestión se ubica, bajo la perspectiva estructural, como una auditoría parcial en el marco de la Auditoría Integral, en entidades o organismos. Su objetivo es evaluar o examinar la calidad de las actividades de la Gestión Organizacional, con el propósito de diagnosticar y determinar si la Gerencia, desde el punto de vista de la administración moderna o gestión"<sup>1</sup>.

La valoración de los factores de eficiencia, eficacia y economía en un proyecto de inversión pública es imprescindible para entender la realidad de la administración operativa de los empleados y administrativos involucrados en la implementación de los presupuestos asignados a cada proyecto. Por lo tanto, la falta de auditoría de gestión como autocontrol en la Municipalidad Distrital de Paucartambo no ha facilitado la identificación de las falencias del 29.3% de progreso de la Municipalidad Distrital de

Paucartambo no ha permitido conocer las deficiencias del 29.3 % de avance de la ejecución de los recursos en los proyectos programados en el 2018.

El tema de estudio sugerido se divide en cinco apartados: En el primer capítulo, exponemos el problema de investigación, su delimitación, metas, justificación y restricciones. En el capítulo dos, se aborda la teoría del marco teórico de asuntos vinculados con el problema de investigación, en términos fundamentales, la formulación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, además del sistema de variables, la identificación y aplicación de variables en relación al problema planteado. En el capítulo tercero, trata sobre la metodología y técnicas de investigación, incluye tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo cuatro, resultados y discusión, se detalla el trabajo de campo que abarca el análisis estadístico y la interpretación de cuadros de los resultados derivados de la encuesta del instrumento de investigación empleado, la evaluación de hipótesis y la discusión de los resultados. Finalmente, presentamos los hallazgos y sugerencias que respaldan la confirmación de la hipótesis. Por lo tanto, aspiro a que este tema de investigación sea un beneficio para la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Pasco, así como para los estudiantes y expertos que necesitan implementar y enriquecer dicho estudio.

El autor

---

<sup>1</sup> Bach. Marycris Carol Hidalgo Vergerl Bach. Yuliana Beatriz Zelaya Abarca, “La auditoría de gestión y su incidencia en la mejora de la gestión de inversión municipal de la Municipalidad Provincial de Huaraz-2014.” tesis para optar el título profesional de Contador Público, Facultad de Economía y Contabilidad Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad Nacional “Santiago Antunez de Mayolo”, Huaraz – Peru 2017.

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

**ÍNDICE**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema .....	1
1.2.	Delimitación de la investigación.....	2
1.3.	Formulación del problema .....	3
1.3.1.	Problema general .....	3
1.3.2.	Problemas específicos.....	3
1.4.	Formulación de Objetivos .....	4
1.4.1.	Objetivo general.....	4
1.4.2.	Objetivos específicos .....	4
1.5.	Justificación de la Investigación .....	4
1.6.	Limitaciones de la Investigación. ....	5

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de Estudio .....	6
2.1.1.	A nivel nacional.....	6
2.1.2.	A nivel Internacional.....	7
2.2.	Bases Teóricas – Científicas .....	7

2.3.	Definición de términos básicos .....	55
2.4.	Formulación de Hipótesis .....	57
2.4.1.	Hipótesis General .....	57
2.4.2.	Hipótesis Específicos.....	57
2.5.	Identificación de Variables.....	57
2.6.	Definición Operacional de Variables e Indicadores.....	58

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1.	Tipo de Investigación.....	59
3.2.	Nivel de Investigación.....	59
3.3.	Método de Investigación.....	59
3.4.	Diseño de Investigación .....	59
3.5.	Población y muestra .....	60
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	62
3.7.	Selección y validación y confiabilidad de los instrumentos de Investigación...	62
3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	65
3.9.	Tratamiento Estadístico.....	65
3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica .....	66

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	Descripción del Trabajo de Campo.....	67
4.2.	Presentación, Análisis e Interpretación de resultados .....	68
4.3.	Prueba de Hipótesis .....	85
4.3.1.	Hipótesis General .....	85
4.3.2.	Hipótesis específica (a):.....	87
4.3.3.	Hipótesis específica (b):.....	89
4.3.4.	Hipótesis específica (c):.....	91

4.4. Discusión de Resultados .....	93
------------------------------------	----

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXO**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Manejo de los recursos de la gestión operativa .....	68
<b>Tabla 2</b>	Evaluación de la gestión operativa.....	69
<b>Tabla 3</b>	Evaluación de las metas y objetivos propuestos .....	70
<b>Tabla 4</b>	Evaluación del grado de eficiencia.....	72
<b>Tabla 5</b>	Evaluación del grado de eficacia .....	73
<b>Tabla 6</b>	Evaluación del grado de economía.....	74
<b>Tabla 7</b>	Evaluación del nivel bajo de avance porcentual.....	76
<b>Tabla 8</b>	Evaluación sobre la infraestructura en educación .....	77
<b>Tabla 9</b>	Evaluación sobre la infraestructura en salud.....	78
<b>Tabla 10</b>	Evaluación de la gestión operativa.....	79
<b>Tabla 11</b>	Transferencia económica a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas	80
<b>Tabla 12</b>	Gestión Operativa ejecutada por los funcionarios y trabajadores administrativos.....	81
<b>Tabla 13</b>	Capacitación de los funcionarios y trabajadores administrativos.....	83
<b>Tabla 14</b>	Carencia de evaluación de los proyectos de inversión pública.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Manejo de los recursos de la gestión operativa .....	68
<b>Gráfico 2</b> Evaluación de la gestión operativa .....	69
<b>Gráfico 3</b> Evaluación de las metas y objetivos propuestos.....	71
<b>Gráfico 4</b> Evaluación del grado de eficiencia.....	72
<b>Gráfico 5</b> Evaluación del grado de eficacia .....	73
<b>Gráfico 6</b> Evaluación del grado de economía.....	75
<b>Gráfico 7</b> Evaluación del nivel bajo de avance porcentual.....	76
<b>Gráfico 8</b> Evaluación sobre la infraestructura en educación.....	77
<b>Gráfico 9</b> Evaluación sobre la infraestructura en salud.....	78
<b>Gráfico 10</b> Evaluación de la gestión operativa .....	79
<b>Gráfico 11</b> Transferencia económica a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas .....	80
<b>Gráfico 12</b> Gestión Operativa ejecutada por los funcionarios y trabajadores administrativos.....	82
<b>Gráfico 13</b> Capacitación de los funcionarios y trabajadores administrativos.....	83
<b>Gráfico 14</b> Carencia de evaluación de los proyectos de inversión pública.....	84



## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

El fenómeno de estudio que se ha observado en la Municipalidad Distrital de Paucartambo de la Provincia de Pasco en el 2018, fue el deficiente avance en la ejecución del presupuesto de los proyectos de inversión pública en educación, salud, agua y desagüe. En 2018, los fondos disponibles de todas las fuentes de financiación para inversiones se distribuyeron de: FONCOMUN, Canon Minero, Regalías Mineras, Recursos Ordinarios, Recursos Directamente Recibidos, Impuestos Municipales y Transferencias Extra se han incluido en el presupuesto de inversiones en relación con la implementación del año 2016 ha tenido un PIA de S/ 2,097,922 incrementándose en PIM a S/ 17,947,614 del cual se ejecutó S/ 11,352,600 que representa el 63.3%, en el año 2017 se ha tenido un PIA de S/ 1,472,403 incrementándose en PIM a S/ 15,310,619 del cual se ejecutó S/ 7,724,618 que representa el 50.5% y en el ejercicio 2018 se ha tenido un PIA de S/ 636,480 que se incrementó en PIM a S/ 24,747,350 del cual se ejecutó S/ 7,214,386 que representa el 29.3%, habiendo ejecutado el presupuesto muy bajo recayendo en la responsabilidad de las autoridades, funcionarios y empleados de la Dirección de Planificación y Presupuesto, Gerencia de Infraestructura, Abastecimiento y Tesorería. De igual manera, se

ha notado el retraso en las transferencias de los fondos de financiación del canon, sobre canon y regalías mineras, tarea del Ministerio de Economía y Finanzas, que llevan a cabo en julio y agosto, la demora en la certificación del presupuesto, la demora de los procesos de licitación y selección de las empresas ejecutoras, falta de elaboración de proyectos de pre -inversión , estudios definitivos a cargo de la Gerencia de Infraestructura, demora en la elaboración de los expedientes técnicos.

En el 2018 no se han efectuado una auditoria de gestión para precisar, dirigir y controlar todas las actividades que se efectúan en una Municipalidad de estudio, es por ello que no han logrado los objetivos y metas propuestos que están influyendo al logro de la eficiencia, eficacia, economía, la falta de evaluación del sistema de control interno de los recursos programados y utilizados.

La auditoría de gestión asiste en el análisis, diagnóstico y formulación de sugerencias a las entidades, con el objetivo de lograr una estrategia exitosa. Analiza las prácticas de administración; los estándares de evaluación de la gestión deben ser elaborados para cada situación particular, estudiando las razones de las ineficiencias y sus repercusiones. "2 la auditoria de gestión permite realizar tareas de reconocimiento, intervención, reparo, modificación, constatación, verificación, juicio, análisis y registro de las funciones de una entidad, para asegurar que dicha labor se podrá realizar de manera más efectiva y de acuerdo con los fines perseguidos, (Machado & Hernández, 2008).

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### **a) Delimitación Espacial:**

El examen de administración para valorar la administración operacional de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo, provincia del departamento de Pasco.

**b) Delimitación Temporal:**

El estudio comprende la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco en el 2018.

**c) Delimitación Social:**

Las tácticas orientadas a la recolección de datos se han puesto en marcha entre los trabajadores y el personal administrativo de las Oficinas de Planificación, Presupuesto, Obras, Abastecimiento y Tesorería del Ayuntamiento. El departamento de Pasco - Paucartambo - Pasco.

**1.3. Formulación del problema**

**1.3.1. Problema general**

¿De qué manera la ausencia de la auditoría de gestión influyó en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?

**1.3.2. Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera la falta de evaluación del grado de eficiencia mediante la auditoría de gestión influyó en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?
- b) ¿Cómo influyó la falta de evaluación del grado de eficacia mediante la auditoría de gestión en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?

---

<sup>2</sup> Redondo Duran , Rafael ,Lloport Perez Xavier ,Duran Juve ,Dunia ,Universidad de Barcelona –España 1996.

- c) ¿Cómo influyó la falta de evaluación del grado de economía mediante la auditoría de gestión en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?

#### **1.4. Formulación de Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Evaluar, identificar y determinar como la auditoría de gestión influyó en la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Analizar y establecer cómo la ausencia de evaluación del nivel de eficiencia a través de la auditoría de gestión impactó en la administración operacional de los proyectos de inversión pública en el Distrito Municipal de Paucartambo - Pasco, durante el año 2018.
- b) Analizar y establecer que la ausencia de valoración del nivel de eficiencia a través de la auditoría de gestión impactó en la administración operacional de los proyectos de inversión pública en el Distrito Municipal de Paucartambo - Pasco, durante el año 2018.
- c) Analizar y establecer cómo la ausencia de evaluación del nivel económico a través de la auditoría de gestión impactó en la administración operacional de los proyectos de inversión pública en el Distrito Municipal de Paucartambo - Pasco, durante el año 2018.

#### **1.5. Justificación de la Investigación**

El propósito del desarrollo del proyecto de investigación, es identificar los factores y causas porque la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Pasco en el 2018 tiene una ejecución presupuestal muy bajo resultado de una deficiente gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública. Asimismo, va servir para mejorar el avance físico y financiero que se han programado su

ejecución durante el 2018 en educación, salud, agua y desagüe, proyectos de inversión pública para mejorar la calidad de vida de los beneficiados, va servir para conocer la participación y capacitación del personal administrativo de las diferentes áreas inmersas para la ejecución de los recursos financieros disponibles y cumplimiento de normas, directivas y demás disposiciones legales. Los hallazgos del estudio serán de utilidad para las autoridades, empleados y personal administrativo de la Municipalidad de Paucartambo, ya que facilitarán la rectificación de las restricciones y carencias en el progreso del presupuesto.

#### **1.6. Limitaciones de la Investigación.**

El desarrollo del tema de investigación no ha sufrido restricciones, no obstante, debo señalar los costos financieros que implican el desarrollo de este tema de investigación y la recolección de datos de la administración financiera se cubrió con recursos personales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de Estudio**

##### **2.1.1. A nivel nacional**

###### **Antecedente N° 01**

En la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, existe una Tesis denominada “Factores que limitaron la ejecución de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión 2014-2016” presentado para optar el Título Profesional de Economista por: Yosselyn Gliset Barzola Guadalupe y Katerin Soraida Mayorca Crispin

###### **Antecedente N° 02**

Asimismo se encuentra otra tesis para optar el título profesional de Economista “ Ejecución de Proyectos de Inversión Pública y su impacto en el Desarrollo Social en el Distrito de Huachon Región de Pasco, período de 2011-2015” por Saly Gloria Cosme Carhuachin y Hugo David Basilio Flores.

### 2.1.2. A nivel Internacional

Ávila Alvarado (2012) "Revisión de administración a la compañía Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, EMAPAL EP-ECUADOR", determina lo siguiente: "Se detectaron dos carencias, tales como el nivel de satisfacción de los usuarios y la falta de coherencia entre las áreas." La auditoría ha aportado significativamente para reducir estas falencias y alcanzar las metas de la gestión." Martínez (2011), titulado "Auditoría de gestión y su impacto en la rentabilidad de la empresa ITARFETI CORPORATION S.A.-ECUADOR", llega a la conclusión siguiente: "Se estableció que sus empleados no asumen sus obligaciones, lo que provoca que los resultados de sus servicios no sean los esperados. Al no mantener un manual de procedimientos al día, se requiere realizar una reingeniería en los procesos del departamento de Recursos Humanos, un sector delicado de la empresa." <sup>3</sup>

## 2.2. Bases Teóricas – Científicas

### ➤ Auditoría de Gestión

Hay varios conceptos acerca de la auditoría de gestión "Maldonado (2006) define la auditoría de gestión como un estudio positivo de propuestas para posibles mejoras en las Estrategias de Negocio (Eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología (p.30).

Argandoña (2007) indica como un análisis objetivo y metódico de la evidencia para proporcionar una evaluación autónoma del desempeño y gestión de una empresa, estableciendo el nivel de economía, eficacia, eficiencia, ética y ecología. Su objetivo es proponer sugerencias que simplifiquen la toma de decisiones de los encargados de la administración de la entidad (p.1204).

---

<sup>3</sup> Zelada Arqueros, Madelleine Massiel, Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Comercializadora y Servicios Bodserg S.A.C. Año 2016, Tesis para obtener el título profesional de Contador Público, Escuela Académico Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Cesar Vallejo, Trujillo – Perú 2017 |

Cubero (2009) indica como un análisis profesional de pruebas, llevado a cabo con el objetivo de ofrecer una valoración imparcial del rendimiento de una entidad, con el propósito de simplificar la toma de decisiones de aquellos encargados de tomar medidas correctivas y aumentar su responsabilidad frente al público. (p.24). L”

Además, Paaredes Tapuyauri sostiene "La Auditoría de Gestión (Rendimiento) es un análisis de la eficiencia, eficiencia, economía y calidad en la producción y distribución de bienes o servicios que llevan a cabo las instituciones públicas, con el objetivo de obtener resultados en beneficio del ciudadano". La Auditoría de Gestión adopta un enfoque centrado en problemas, lo que significa que se examine y confirme la presencia de problemas concretos y se examinen sus orígenes, desde las diversas dimensiones del rendimiento. Estas causas representan posibles áreas de mejora, que se detectan en colaboración con las entidades encargadas de la intervención pública. Así, se proponen sugerencias que conducen a acciones concretas a llevar a cabo por los administradores. La Auditoría de Gestión aspira a aportar al perfeccionamiento constante de la administración pública, teniendo en cuenta su efecto beneficioso en el bienestar de los ciudadanos. Promueve la puesta en marcha de una administración basada en resultados, la claridad en la administración pública y la responsabilidad, de tal manera que la utilización de los fondos públicos produzca el máximo valor o bienestar para el ciudadano. Esta evaluación no detecta responsabilidad administrativa, civil o penal. “4

Para comprender el concepto de auditoría de gestión, es imprescindible familiarizarse con los conceptos clásicos de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron sustituidos por esta última. "William P. Leonard ofrece la definición siguiente de la auditoría administrativa:

La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y



constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Los dos conceptos anteriores se han implementado de manera que se establecía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en realidad eran dos nombres para un procedimiento común, dado que en términos prácticos no existían diferencias relevantes entre ambos. En Colombia, la actualización del Control Fiscal llevada a cabo por la constitución de 1991 y la actividad del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, llevaron a establecer el nuevo nombre de auditoría de gestión para sustituir las antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional.

En su resolución No. El Consejo Técnico de la Contaduría Pública. 7 ofrece la definición siguiente de Auditoría de Gestión:

**La auditoría de gestión** es la evaluación que se lleva a cabo a una entidad con el objetivo de medir el nivel de eficiencia y eficacia con que se gestionan los recursos existentes y se alcanzan las metas establecidas por el Ente.

puede sostener que la auditoría de gestión es la que realiza la auditoría:

---

<sup>4</sup> **Paredes Tapayuri, Jackelyn Lisbeth**, Auditoría de Gestión, Examen de Suficiencia Profesional, Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios Iquitos, Perú, 2019

El análisis crítico, metódico y minucioso de las áreas y Controles Operativos de una entidad, llevado a cabo de manera autónoma y empleando métodos específicos.

La meta es crear un informe profesional acerca de la eficiencia, eficacia y economía en la administración de los recursos, con el fin de tomar decisiones que promuevan la mejora de la productividad de estos.

La noción de auditoría de gestión, centrada en el control operativo, Funciona como vínculo y ocasionalmente como incentivo entre una auditoría financiera convencional y una perspectiva de servicios administrativos para resolver el problema en un periodo de tiempo específico. Es un componente esencial en la realización completa de la auditoría integral.

Los programas concretos de auditoría de administración para cada nivel funcional de alto nivel, brindan al auditor una orientación sobre los tipos de controles, condiciones y situaciones que probablemente consiga identificar. Además, proponen interrogantes específicas para resaltar elementos de control significativos. En este enfoque expandido, el auditor se percibe involucrado en analizar y apreciar los controles operativos, subrayando que el objetivo principal de la auditoría de gestión es otorgar relevancia a aquellos ámbitos donde se pueda reducir los gastos, optimizar la operación o aumentar la productividad. Esto puede alcanzarse a través de la implementación de cambios en los controles administrativos y operativos, o en las directrices de políticas, o mediante la acción correspondiente.

El beneficio de considerar a la empresa en su totalidad posibilita que el auditor brinde recomendaciones útiles y constructivas a un cliente para incrementar la productividad global de la empresa. De esta manera, la implementación exitosa de la auditoría de gestión puede ser una contribución significativa a las relaciones con el cliente.

➤ **Procedimientos**

La auditoría de gestión implica el examen y valoración de dos componentes principales de la administración:

- Política de la entidad. Determinar la presencia, lo apropiado y entendible de la política, así como el sentido de sus instructivos como componentes de control en ámbitos funcionales. Evaluación de los impactos de la falta de políticas; o sugerencias para la implementación o alteración de las instrucciones formalizadas.
- Supervisión administrativa. Determinar la presencia y el grado apropiado de controles administrativos u operativos, además de su alineación con los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de mayor operatividad; y la armonización de los controles operativos con las pautas de la política corporativa.

La naturaleza y el papel de los controles administrativos u operativos son esenciales para un control administrativo eficiente. Estos son procedimientos, rutinas y otras exigencias obligatorias, o directrices específicas, que especifican cómo y por qué medio debe realizarse o guiarse la auditoría operativa.

Además, puede adoptar la forma de documentos o informes que funcionen como controles autónomos, o que se diseñen para evaluar la eficacia de otros controles operacionales. Desde una perspectiva funcional, son los mecanismos para establecer las metas de las políticas de una entidad.

Por otro lado, la falta de directrices políticas fundamentales, o de controles operativos eficaces en áreas funcionales relevantes, puede provocar un impacto negativo significativo en la productividad a nivel mundial.

Al comenzar una auditoría de gestión, el auditor recopila datos relevantes que actúan como antecedentes sobre el cliente. Los beneficios históricos, la rentabilidad de la inversión, los tipos de productos habituales de

distribución, rasgos comerciales poco comunes en el sector del mercado, el volumen proyectado de ventas anuales, el activo y el efecto de pedidos a la orden o contratos en la alteración de la planificación y las operaciones generales. Esta información puede ser reemplazada por revisiones a las instalaciones y otros servicios, con el propósito de evaluar las condiciones físicas y identificar posibles áreas de inconvenientes.

El auditor también tiene la capacidad de emplear métodos de análisis financiero en las estadísticas operativas, las cuales también pueden indicar áreas problemáticas, o circunstancias que impacten una recuperación negativa sobre la inversión, o una estadística de operación deficiente.

➤ **Objetivos de la Auditoría de Gestión**

El objetivo principal de la auditoría de gestión es detectar errores o irregularidades en determinados sectores de la empresa y indicar sus potenciales soluciones. El objetivo es asistir a la gerencia para alcanzar una gestión más eficiente. Su propósito es analizar y evaluar los métodos y rendimiento en todos los campos. Los elementos de la evaluación incluyen el contexto económico, el uso correcto de personal y equipo, y los sistemas operativos apropiados.

En la auditoría de gestión se llevan a cabo investigaciones para identificar las deficiencias que originan problemas, ya sean presentes o en potencia, las anomalías, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, acciones incorrectas, conflictos entre ejecutivos y una falta generalizada de entendimiento o desprecio de lo que representa una organización eficiente. Frecuentemente sucede que se generen pérdidas durante largos periodos de tiempo, lo que, al igual que las enfermedades crónicas, empeora la situación debido a la ausencia de supervisión.

A través de las tareas que lleva a cabo el auditor administrativo, Este reside en la habilidad para detectar y exhibir las fallas y métodos operacionales

que presenten fallos en el desempeño. En relación a las demandas particulares de la dirección respecto a la estructuración y ejecución de los objetivos de la organización.

El deber del auditor es asistir y apoyar a la gerencia en la identificación de las áreas donde se puedan implementar economías valiosas e implementar técnicas administrativas más eficaces. Después de una investigación establecida y siempre que surjan elementos o situaciones que puedan ser remediadas o mejoradas, el auditor tiene la responsabilidad de examinar con criterio y evaluar cualquier solución que considere apropiada.

La evaluación de los procedimientos y resultados administrativos implica un análisis de los objetivos, políticas, procesos, la distribución de responsabilidades, reglas y ejecuciones. La eficacia operacional de la función o área en análisis puede establecerse al cotejar las condiciones actuales con las exigidas por los planes, políticas y demás.

La afirmación número. 7 define los siguientes objetivos esenciales para la auditoría de gestión:

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

➤ **Importancia de la Auditoría de Gestión**

Es crucial ya que permite una evaluación detallada de si los procesos

cumplen con la calidad, lo que permite guiar a la empresa hacia sistemas de calidad mediante la implementación de esta auditoría, además de percibirla como un instrumento de mejora constante. Con base en lo previamente expuesto, Escalante & Hulett (2010, citados por Ramírez Villafuerte & Burgos Burgos, 2016) indican que la relevancia de la auditoría de gestión reside en llevar a cabo un análisis detallado de la entidad auditable, con el objetivo de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance que tendrán los procedimientos, políticas y estrategias que se implementan en las actividades diarias. OBJETIVOS Arias González (2018) destaca que esta facilita la comprobación del logro de los objetivos y metas propuestas, proporcionando así "un enfoque a la gestión de eficiencia en la realización de sus operaciones". Dentro de los objetivos que una compañía podría llevar a cabo una auditoría se incluyen los siguientes:

- Determinar el grado de cumplimiento con las tareas, funciones y actividades asignadas a cada nivel de la organización.
- Establecer el grado de control y de oportunidades para que el objeto de investigación funcione de manera eficiente, efectiva y económica.
- Evaluar el grado de calidad que la empresa auditada ha incorporado en sus procedimientos y en lo que ofrece al cliente, con el fin de que este se sienta complacido.

➤ **Fases de la Auditoría de Gestión**

Toda auditoría debe cumplir y seguir un proceso que comienza con la planificación, sigue con la implementación, exposición del informe y seguimiento subsiguiente.

- Etapa de planificación: esta etapa facilita la dirección del examen de auditoría a llevarse a cabo. Se distinguen dos clases de planificaciones: la preliminar (que busca recopilar datos generales sobre la

organización) y la específica (que busca valorar el control interno de la organización).

- Etapa de implementación: en esta etapa se implementan todos los métodos y técnicas de auditoría que facilitan la identificación de descubrimientos respaldados por pruebas.
- Etapa de comunicación de resultados: el informe de auditoría se convierte en una opinión oficial derivada del análisis de auditoría interna o externa efectuado a una entidad o a un sector de dicho organismo.

Etapa de monitoreo: se comprueba que las sugerencias presentadas en el informe de auditoría se implementen de forma correcta y a tiempo, con el objetivo de lograr los objetivos establecidos para alcanzar eficiencia, efectividad y economía en los procedimientos llevados a cabo por la entidad.<sup>5</sup>

Según Rubio y Hernández (2003), aclaran que: para realizar el proceso de una auditoría de gestión, son esenciales tres fases: la planificación, la implementación y el reporte. (p.30) Estructuración. Fernández (2010) sostiene que: es la fase inicial en la que emergen las ideas y se determina el trabajo a llevar a cabo, se establece el desarrollo de las actividades destinadas a los programas, además de establecer el tiempo propuesto para la realización de cada una de sus fases. El propósito es establecer el método de auditoría a implementar y su impacto inmediato, así como la elección de los procedimientos específicos a llevar a cabo. Esto se manifestará en un memorando de planificación que registra las consideraciones examinadas durante toda la fase, así como en los programas de trabajo correspondientes que especifican cómo, en qué instante y con qué profundidad se llevarán a cabo los procedimientos escogidos (Slosse, 2008) Ejecución. Franklin (2003) detalla que: el examen

de una auditoría se inicia con la implementación de los programas para recolectar datos de las áreas analizadas. En este punto, se utilizan técnicas de investigación para recolectar y examinar la información, documentación, formas y elementos operativos, con el objetivo de conseguir una descripción lo más precisa y detallada posible del área a auditar. (p.34) 10.

Slosse (2008) permite comprender que: se llevan a cabo todas las pruebas alternativas que se deben llevar a cabo sustituyendo o mejorando las iniciales durante la fase de planificación. De acuerdo con Galán (2004), se puede deducir que: hay técnicas que son más comunes y son las siguientes: La realización de encuestas en línea. Técnica principal de recolección de datos a través de grupos de preguntas objetivas, coherentes como: Cuestionarios, Entrevistas, Interpretación de documentos. "Este método implica analizar los datos y codificar los contenidos con el fin de preservar las razones y evaluar los hechos relacionados con lo que se está investigando." Comprobación. "Busca verificar si se alcanzan los objetivos, etc. previamente fijados."

➤ **Características de una Auditoría de Gestión**

- **Permanentes:** significa que deben ser constantes en el tiempo, que aporten de manera eficaz y oportuna a detectar, analizar, valorar, tratar, comunicar y supervisar los riesgos del proveedor.
- **Estratégicas.** Se centran en los elementos que indica la solución y en los otros aspectos críticos o pertinentes del proveedor que se detecten durante la realización de la auditoría.

---

<sup>6</sup> Zelada Arqueros, Madelleine Massiel, Auditoria de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Comercializadora y Servicios Bodserg S.A.C. Año 2016, Tesis para obtener el título profesional de Contador Público , Escuela Académico Profesional de Contabilidad , Facultad de Ciencias Empresariales .Universidad Cesar Vallejo , Trujillo – Perú 2017



- **Objetivas.** Al elaborarlas, es necesario garantizar que los descubrimientos y las conclusiones se basen, en la medida de lo posible, en pruebas verificables.
- **Confiables.** La información que la auditoría proporcione y informe debe ser precisa y veraz, para minimizar los riesgos de interpretación.
- **Diligentes.** Es necesario cumplir con diligencia y oportunidad con las exigencias del organismo de control correspondiente.
- **Efectivas.** La auditoría de gestión y resultados debe sugerir a sus hallazgos las medidas correctivas, preventivas o de mejora a implementar en relación a las circunstancias identificadas.”<sup>7</sup>

➤ **Alcance de las actividades**

La auditoría de gestión puede referirse a una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones, o a toda la empresa. Algunas auditorías contemplan una combinación de dos o más áreas.

Por ejemplo, al analizar el proceso de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación podría contemplar en dicho departamento las distintas rutinas observadas para el manejo o proceso de la papelería, mientras que en el departamento de contabilidad, el procedimiento y las características del personal que verifica el crédito del cliente.

El campo de estudio podría incluir aspectos como: especialización, simplificación, normalización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría considerar los elementos de producción.

---

<sup>9</sup> Ferney Peña Director Sistemas de Gestión Code Ica , modelos de gestión y excelencia ,junio 2017, Lima -Perú

Asimismo, similar a las áreas de estudio, podrían incluir un análisis y evaluación de los métodos para prever: la planificación del producto, los gastos de proyectos de ingeniería, la proyección de precios, las comunicaciones, los dispositivos y aplicaciones para el procesamiento de datos, la eficacia en la gestión, entre otros factores.

Los componentes en los métodos de gestión y funcionamiento que requieren una vigilancia, análisis y evaluación constante son los siguientes: planes y metas, estructura física, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, técnicas de control, modos de funcionamiento y recursos materiales y humanos.

El acuerdo No.7 del Consejo Técnico de la Contaduría Pública previamente mencionado establece las siguientes áreas fundamentales que conforman una organización objeto de la auditoría de gestión:

➤ **Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:**

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura organizativa
- Balance Social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

➤ **Auditoría de la gestión del sistema comercial:**

- Análisis de la estrategia comercial
- Oferta de bienes y servicios
- Sistema de distribución física
- Política de precios
- Función publicitaria
- Función de ventas
- Promoción de ventas

- **Auditoría de la gestión del sistema financiero:**
  - Capital de trabajo
  - Inversiones
  - Financiación a largo plazo
  - Planificación Financiera
  - Área internacional
  
- **Auditoría de la gestión del sistema de producción:**
  - Diseño del sistema
  - Programación de la producción
  - Control de calidad
  - Almacén e inventarios
  - Productividad técnica y económica
  - Diseño y desarrollo de productos
  
- **Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:**
  - Productividad
  - Clima laboral
  - Políticas de promoción e incentivos
  - Políticas de selección y formación
  - Diseño de tareas y puestos de trabajo
  
- **Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:**
  - Análisis de proyectos y programas
  - Auditoría de la función de procesamiento de datos
  - Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales”8
  
- **Características de la Auditoría de Gestión**

Toda auditoría de gestión debe ser:

  - Permanente: La auditoría de gestión debe mantenerse constante a lo

largo del tiempo, aportando de forma eficaz y adecuada a detectar, examinar, valorar, tratar, comunicar y supervisar los riesgos del proveedor.

- **Estratégica:** orientada hacia elementos que indiquen la solución y otros estándares pertinentes de la organización que se detecten durante el proceso de la auditoría.
- **Objetiva:** durante la realización de la auditoría es necesario garantizar que los descubrimientos y conclusiones se basen en pruebas verificables.
- **Seguridad:** Todos los datos suministrados y reportados durante la evaluación de auditoría deben ser exactos y confiables con el propósito de disminuir el nivel de riesgo.
- **Diligente:** las demandas del organismo de control deben ser atendidas con diligencia y en el momento adecuado.
- **Efectiva:** la auditoría de gestión debe proporcionar recomendaciones sobre las conclusiones de las acciones correctivas, preventivas y de mejora a implementar en relación a las circunstancias identificadas.

#### ➤ **Técnicas y Procedimientos**

Los procesos que se realizan en una auditoría de gestión necesitan la aplicación de métodos de investigación aplicables a sucesos o acciones que ocurren en los sistemas de administración. En este proceso, el auditor verifica de manera objetiva el cumplimiento de los requisitos fijados y, de esta manera, obtiene pruebas suficientes y competentes. El diagrama 10 ofrece una explicación práctica de las técnicas. Visualización 10. Procedimientos para una auditoría de administración Creado por: Autoras

---

<sup>8</sup> [http://members.tripod.com/~guillermo\\_cuellar\\_m/gestion.html](http://members.tripod.com/~guillermo_cuellar_m/gestion.html)

Aplicable a lo largo de todo el proceso de auditoría, implica verificar los eventos que se están sucediendo en una organización. Ejemplo: Observar la acogida de un producto.

### **Observación**

- Facilita al auditor la identificación de similitudes o discrepancias al cotejar los resultados, con el objetivo de establecer el cumplimiento de los requisitos. Ejemplo: Resultados de un estudio en comparación con el estándar.

### **Comparación**

- Identificar datos, productos y documentos que faciliten la comprobación del cumplimiento de requisitos, utilizando el método de revisión ocular. Ejemplo: Seleccionar un lote de producción para confirmar necesidades. Evaluación selectiva.
- Comprobar documentalmente que se satisfacen todos los requisitos vinculados a un producto específico o servicio proporcionado. Ejemplo: Desde un producto final (atún) se deben verificar todos los requerimientos desde la recepción de la materia prima hasta el almacenaje preparado para su entrega. Rastreo
- Recoger datos mediante investigaciones o diálogos con los individuos implicados en los procedimientos a auditar. Ejemplo: Conversaciones o cuestionamientos durante el procedimiento de auditoría.

### **Indagación**

- Comprobar documentalmente hechos específicos en función del cumplimiento de requisitos establecidos.

### **Ejemplo:**

Comprobar la satisfacción de los requerimientos para la adquisición de material de empaquetado.

Comprobación 30 Técnica de observación: posibilita la observación o presencia de acciones llevadas a cabo por otros individuos o circunstancias físicas que facilitan la visualización del cumplimiento de requisitos. Mediante este método, el Auditor emplea sentidos como el oído, el tacto y el olfato, orientándolos hacia el objeto de la Auditoría. Se complementa con el uso de imágenes y videos; pruebas que necesitan ser examinadas de manera imparcial. Técnica de comparación: compara datos para establecer similitudes o discrepancias, en la realización de planificaciones y objetivos de programas. Ejemplos: rendimientos de producción en comparación con lo previsto; resultados de rendimientos en relación al estándar. Técnica de revisión selectiva: este método permitirá al Auditor elegir hechos específicos, productos, lotes, etc. con el objetivo de confirmar que se han respetado los procesos y se han satisfecho los requisitos. Técnica de Rastreo: concepto empleado en la Auditoría Financiera y que se utiliza en la Auditoría de Gestión a través de la trazabilidad, se enfoca en identificar un producto en su estado final, así como en el recorrido histórico que ha tenido a lo largo de la cadena productiva, es decir, desde el comienzo del producto o servicio hasta su estado final. Técnica de Indagación: este método se consolida en entrevistas formales e informales, cuestionarios, diálogos, descubrimientos que posibilitan respuestas a interrogantes diseñadas por el Auditor con el objetivo de obtener valoraciones imparciales del hecho auditado. Técnica de comprobación: implica verificar hechos mediante documentos, exámenes o pruebas físicas para confirmar el cumplimiento de requisitos, en contraposición a la autenticidad de los documentos o normas fijadas. 31 Un punto a resaltar es que todas las técnicas están vinculadas entre sí, ya que si al entrevistarse con el gerente, este indica que tienen un procedimiento establecido para la administración del inventario, se requiere el documento y debidamente legalizado. En las

bodegas, se verifica que se respete lo estipulado y se redactan los documentos de trabajo donde se represente el flujo de trabajo y los resultados de las técnicas implementadas.

➤ **Control de Gestión: Control de la Eficacia, Eficiencia y Economía**

“Dentro de las razones que provocan una auditoría de gestión se encuentra la exigencia de supervisar la administración de la empresa en sus distintos niveles. En esta situación, se busca lograr un control de eficacia, eficiencia y economía. Por lo tanto, se denomina también auditoría.

**La eficacia** de una organización se evalúa por la medida en que se alcanzan los objetivos establecidos en los programas de acción de la misma, es decir, contrastando los resultados logrados en realidad con los resultados proyectados y, en consecuencia, la eficiencia de la misma. Existe eficacia cuando una actividad o servicio específico consigue los resultados previstos, sin importar los recursos empleados para ello. Por lo tanto, se refiere a la comparación de unos resultados con otros resultados. La valoración de la eficacia siempre demanda la presencia de metas claras, precisas y establecidas, permitiendo efectuar la evaluación del nivel de eficacia en términos hechos y resultados. Esta valoración nos facilita esta evaluación:

- a) Determinar si los programas implementados han logrado los objetivos establecidos.
- b) Ofrecer datos para determinar si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido-controles de eficiencia llevados a cabo durante el desarrollo del programa, evaluación en caso de ser necesario, de las ediciones intermedias de los resultados.
- c) Ofrecer bases empíricas para la valoración de programas venideros.
- d) Detectar la posible existencia de soluciones distintas más eficientes.

**La eficiencia** Se evalúa mediante la correlación entre los productos

obtenidos o fabricados o los servicios proporcionados por un lado (outputs) y los recursos empleados por otro (inputs), es decir, se evalúa al contrastar unos inputs con otros outputs. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de datos concretos y de una organización debidamente formada. Para calcular tanto los ingresos como los gastos, deben poseer una definición precisa y precisa.

Esta evaluación puede llevarse a cabo en aspectos cuantitativos o cualitativos, y nos brinda la posibilidad de conocer información relevante:

- a) La comparación de este desempeño con una norma previamente fijada.
- b) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en caso de ser preciso, las valoraciones de los resultados alcanzados.
- c) El rendimiento del servicio brindado o del producto comprado o vendido, en relación a su costo.

**La economía** estudia las circunstancias en las que una entidad específica obtiene los recursos económicos, humanos y materiales. Una actividad debe ser lucrativa para que genere beneficios, es necesario adquirir recursos en el momento oportuno y a un costo lo más bajo posible, en la cantidad correcta y con una calidad aceptable. La economía ocurre cuando se obtienen los recursos necesarios al costo más bajo posible, lo que implica comparar unos recursos con otros, considerando los factores de calidad, cantidad y precio. <sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Redondo Duran Rafael , Llopert Perez Xavier, Duran Juve Dunia , Auditoria de Gestión ,Universidad de Barcelona (España)1996



➤ **Importancia de la Auditoría de Gestión en las Organizaciones**

“La auditoría de gestión tiene como objetivo comprobar todas las operaciones y procesos de la organización y su capacidad para mejorar, enfocándose en la eficiencia, efectividad, economía, calidad de la información, así como en el cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

Al realizar una auditoría de gestión, es esencial seguir de forma sistemática y cíclica las 4 fases esenciales de la mayoría de las auditorías, incluyendo la de gestión. Estas se basan en el célebre ciclo de Deming, el cual no fue desarrollado por Walter Shewhart (1920), pero prosperó gracias al populismo conseguido en Japón por Deming, razón por la cual es más conocido como Ciclo de Deming que como el de Shewart; El ciclo "Planificar- Hacer- Verificar-Actuar" (PHVA), ha sido reconocido y utilizado en todo el mundo como un emblema indiscutible de la mejora continua. Se distingue por su flexibilidad y dinamismo, razón por la cual se puede aplicar a todos los procesos y etapas de la auditoría, especialmente la fase de planificación que se ocupa de visualizar el trabajo y representar esas ideas como líneas de trabajo, fundamentadas en metas, objetivos, técnicas y recursos que tienen para llevar a cabo la auditoría; de ejecución que se ocupa del desarrollo y organización de la planificación propuesta con el objetivo de garantizar su cumplimiento fiel; Durante la fase de verificación, también conocida como de control, se lleva a cabo un monitoreo para valorar los resultados alcanzados y reportar. En la fase final, también denominada de actuación o mejora, se realizan las correcciones requeridas, se evitan acciones futuras y se mejora si es necesario. Esto se aplica tanto a los productos/servicios como a los procesos de administración. Figura 1. Fases de la auditoría de gestión Fuente: creación propia basada en el ciclo de Deming En este punto, resulta crucial detallar en qué consiste cada una

de las fases del Ciclo de Deming (PHVA): - Planificación: significa establecer los objetivos, procesos y procedimientos necesarios para conseguir los resultados que se ajusten a las necesidades del cliente y a las políticas de la entidad. Para ello, se realiza un estudio de la situación actual de la organización, tanto desde una perspectiva interna como externa (posibles motivos de incumplimientos, elementos a mejorar, entre otros), como desde el punto de vista externo (proveedores, clientes, mercado, entre otros). Luego, se desarrolla un plan de calidad, en el que se establecen las medidas apropiadas para mejorar la situación presente. Finalmente, el objetivo es responder a las siguientes preguntas:

¿Qué acciones realizar?, ¿Cómo realizarlas? - Ejecución: se fundamenta en la ejecución de lo estipulado en el plan de acción y su implementación, a través de la formación del personal de la organización. - Verificación: implica realizar el seguimiento y la valoración de los procesos y productos en función de las políticas, objetivos y requerimientos establecidos previamente por la entidad. - Actuar: orientada a implementar medidas con el fin de optimizar de manera constante el rendimiento de los procesos e integrarla en la cultura de la organización mediante la difusión y divulgación de esta. El objetivo es proporcionar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cómo mejorar la próxima vez? Cada una de las fases explicadas son importantes, sin embargo, es relevante recalcar a la mejora continua, que se logra obtener como retroalimentación basada en el informe final de auditoría, documento considerado como uno de los principales productos que demuestra los resultados obtenidos de la auditoría ejecutada, que permite alimentar los procesos de las próximas auditorías que se realicen. Mejora continua Este informe contiene conclusiones y recomendaciones, las primeras abarcan el grado de conformidad de los criterios de la auditoría y la implementación, y si ya existe el mantenimiento de la eficiencia, eficacia

y economía de las organizaciones, esto permite alcanzar los objetivos propuestos, el compromiso de la dirección con el proceso de mejora, y la determinación de las causas de los hallazgos encontrados que fueron establecidos en la planificación de la auditoría de gestión. Es importante destacar que, conjuntamente con el informe final de auditoría de gestión, se elabora un plan de acción que debe incluir mejoras, planteadas a través de acciones correctivas y preventivas, si estas fueron establecidas en los objetivos y las conclusiones de la auditoría, las cuales se desarrollaran en el plazo establecido entre las partes, manteniendo informado oportunamente al responsable del programa de gestión y al equipo auditor, para que estas acciones sean verificadas en cuanto a su ejecución y resultados alcanzados, con la finalidad de eliminar evitar las causas potenciales de los problemas detectados. (Yáñez, 2012, p. 90).

Las entidades que cuentan con equipos de trabajo de auditoría obtienen diversas ventajas, entre las que se incluyen las siguientes: Identifica los objetivos, políticas y procedimientos que la organización no haya establecido o que necesiten ser evaluados. Identifica a tiempo los procesos y administración con dificultades, ya sean actuales o venideros, y detalla las razones de cada uno. Establece los criterios empleados o requeridos para valorar los éxitos y metas de las organizaciones, además de su gestión. Ofrece componentes y pruebas para una valoración imparcial, objetiva e independiente de las operaciones concretas. Facilita la valoración del grado de conformidad de las organizaciones con sus metas, políticas, directrices y procedimientos previamente fijados. Promueve la eficiencia, eficiencia y economía en los sistemas de control gerencial. Analiza la autenticidad, aplicación y monitoreo de los diferentes informes de dirección. Ofrece recomendaciones y medidas para vencer las carencias y desacuerdos identificados con el objetivo de optimizar los procesos y los resultados

alcanzados. Describe requerimientos de capacitación del personal”<sup>10</sup>

➤ **Beneficios de la Auditoría de Gestión**

La reciente tendencia en la auditoría nos facilitará llevar a cabo un estudio de todos los objetivos propuestos en una entidad. La necesidad de supervisar la administración de la empresa en sus distintos niveles, con una gestión apropiada en la toma de decisiones en términos de eficiencia y eficacia. Como meta esencial, la auditoría de gestión nos facilita la orientación de los procesos que posibiliten a las organizaciones dirigirse hacia los resultados, como, por ejemplo:

- Analizar los procesos claves de la organización.
- Exponer propuestas que permitan obtener un nivel de rendimiento mucho más alto para la entidad.
- Verificar el compromiso que tengan el personal y directivos con la entidad.
- Iniciar con la optimización de los niveles de eficiencia y eficacia.
- Implementar un modelo de gestión orientado a la estrategia corporativa.
- Establecer objetivos departamentales para fijar metas propuestas por la entidad.
- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados.

Se debe tener en cuenta que la auditoría de gestión es elaborada de forma más clara y precisa que una auditoría financiera habida cuenta que en la auditoría financiera se basa en pruebas selectivas y tiene más prioridad en analizar y examinar la esencia económica de la transacción en cumplir con requisitos contables financieros mientras que la auditoría de gestión se fija en analizar la situación de la empresa en términos de efectividad. En una auditoría de gestión, las técnicas y procedimientos implementados se enfocarán en la identificación de problemas y puntos débiles en la

organización, permitiéndonos examinarlos y hallar de forma más eficaz su mejora, además de los procedimientos adecuados para alcanzar metas. Por lo tanto, el elemento fundamental para alinearnos en una auditoría de gestión será la obligación de los administradores de poner en marcha un Plan Estratégico con los indicadores correspondientes de rendimiento y llevar a cabo planes operativos orientados a cada una de las áreas de la organización. Al llevarse a cabo de manera adecuada, la auditoría de gestión ofrecerá el beneficio de supervisar los resultados de manera constante para ayudar a identificar cualquier fallo negativo que perjudique el desarrollo normal de las actividades. Además, permitirá gestionar las actividades que se llevan a cabo en las áreas con el fin de minimizar costos y gastos con el único objetivo de obtener resultados beneficiosos para la organización.

➤ **Técnicas y Procedimientos de Auditoría de Gestión**

“Los procedimientos y estrategias a aplicar serán principalmente de carácter general, enfocados en detectar problemas y vulnerabilidades en las entidades auditadas, permitiendo su análisis con el objetivo de optimizarlas. No serán tan precisos como en la auditoría financiera, en la que el propósito es mucho más claro, la representación exacta de un patrimonio y sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un aumento en la gestión de un almacén, la implementación de un sistema que simplifique labores y divida funciones; la implementación de un proceso que descargue tareas a los gerentes, facilitándoles la obtención de tiempo; la construcción o optimización de un sistema de archivo; el aumento de la productividad, entre otros. O incluso puede suceder que una entidad sea asignada a una auditoría operativa que ni siquiera establece metas específicas, solicitando inicialmente un incremento en su eficiencia a nivel

general.

Todo trabajo o revisión puede ser incluido en el ámbito de la auditoría de gestión, siempre que incremente la eficiencia o eficacia, empleando los procedimientos apropiados para alcanzar los objetivos propuestos. Así, podemos describir los procesos de auditoría de gestión como las tareas, comprobaciones, verificaciones, revisiones, etc. que el auditor lleva a cabo para formar una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía de la administración y funcionamiento del organismo auditado, recolectando la evidencia requerida y adecuada.

Nos centraremos 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 6 - 6

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

#### **A. Básicas**

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

Se trata de un instrumento esencial en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, consiguiendo así la mayor cantidad de información posible, contribuyendo a la obtención de ideas no contempladas al inicio en la creación de los programas de auditoría. La metodología de la entrevista posibilita llevar a cabo análisis exhaustivos, consiguiendo obtener información u opiniones de un conjunto de personas, procesándolas luego en base a los objetivos buscados. Posee inconvenientes, en particular el de un costo

considerablemente alto, además del desafío de evaluar el impacto que el entrevistador puede tener en las respuestas, o bien los posibles prejuicios presentes debido a las presiones aplicadas a los entrevistados.

**b) Cuestionarios**

Se llevarán a cabo en el ambiente más favorable posible, recolectándose la información mediante encuestas, lo que facilita la obtención de datos y puntos de vista, además de identificar problemas a primera vista. En esencia, se utilizan para establecer la información fundamental, por lo que se recomienda su completación o comparación con la observación de sucesos o registros.

El cuestionario tiene el beneficio de su costo, más bajo que la ejecución de las entrevistas, además de garantizar la privacidad de una población que puede ser tan amplia como se prefiera, ya que las respuestas pueden ser procesadas de manera informática. El principal inconveniente es que implica una normalización de las respuestas, lo que puede generar en ciertas situaciones un sesgo en la información, por lo que resulta crucial utilizar un sistema estadístico apropiado. Además, puede requerir un gran esfuerzo en su elaboración, para lo que resulta muy beneficioso el uso de un programa informático.

**c) Observación documental**

Su meta es la recolección de la información gráfica disponible en relación al tema de investigación. Facilita obtener datos extraídos de cualquier documento considerado relevante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)

Se puede destacar como beneficios de este método que simplifica

la definición de los objetivos de auditoría, proporcionando respaldo válido a la evidencia, aunque usualmente implican un gran esfuerzo en la selección, organización y clasificación.

**d) Observación directa**

Se refiere al estudio de espacios físicos, disposición de almacenes, oficinas, identificación de medios materiales, o también de circunstancias, relaciones, etc. Para concluir, se enfoca en todo lo que posibilite una visión integral del ambiente en el que se lleva a cabo la auditoría de gestión. Así, se ofrece una perspectiva global e intuitiva de la organización, aunque esta se basa principalmente en la subjetividad del observador, lo que podría ocasionar algún fallo o prejuicio.

**B. Cuantitativas**

Facilitan la definición de índices en ciertos casos respecto a la realidad o circunstancias analizadas.

**a) Revisiones analíticas**

A través del cotejo de datos, se pueden detectar variaciones ilógicas, potenciales pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, entre otros. No obstante, necesitan de otros métodos de respaldo que brinden coherencia y evidencia a lo descubierto.

**b) Análisis de superficies**

Incluye el estudio de variables relativas o de distribución de superficies. Ofrece la ventaja de proporcionar indicadores útiles para la toma de decisiones, aunque precisos de planos y medidas, que en ocasiones no se hallan, necesitando dedicar tiempo a las mediciones y cálculos. En otras palabras, necesitan de componentes técnicos que no siempre son controlables de forma fácil.



**c) Indicadores de personal**

Pueden fluctuar significativamente, desde índices de asistencia, productividad, rotación, reemplazo, entre otros, entre otros factores. Además de estos indicadores, si la organización cuenta con un registro del personal con sus datos personales (edad, educación, género, intereses, etc.), se pueden llevar a cabo investigaciones que faciliten el entendimiento de sus habilidades y posibiliten la distribución de tareas lógicas, como en el análisis de superficies. Esto brinda la ventaja de proporcionar indicadores fiables para la toma de decisiones, pero necesitan de herramientas de medición adecuadas.

**d) Evaluación de los recursos**

El estudio de los recursos utilizados en una tarea determinada es un componente esencial para valorar la eficacia y la economía de una organización, determinando si son los correctos y suficientes para realizar la labor, detectando excesos o errores en su utilización y evaluando las condiciones de compra. se topa con el reto de valorar los recursos o flujos, con la finalidad de obtener indicadores.

**e) Análisis de flujos**

Facilita la representación gráfica de actividades, procesos y sistemas, permitiendo el examen de cada unidad o sector orgánico donde se encuentre la entidad a auditar. Para ello, es imprescindible entender cada área como una unidad vinculada al entorno, atravesada por flujos de entrada y salida de datos y egresos.

**f) Técnicas de análisis económico**

Estos métodos comprenden los procesos de creación de presupuestos, además del cálculo subsiguiente de desviaciones

técnicas y financieras. Estimación de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo campo o con empresas de diferentes industrias. Es crucial que la compañía cuente con un eficiente sistema de archivo, para poder acceder a la información histórica. Evaluación de los resultados, estado económico a corto y largo plazo, determinación de ratios, entre otros. Finalmente, la creación y análisis de los estados financieros adicionales y complementarios. Estas estrategias permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, la composición del inmovilizado, entre otros. No obstante, necesitan el apoyo de otras técnicas, particularmente elementales, en particular básicas.

**g) Cualitativas**

Hacen referencia a problemas que pueden surgir de manera no cuantitativa, tales como disputas entre departamentos, el entorno, la calidad de los resultados, entre otros, empleando los métodos que se consideren más adecuados para solucionar los problemas. Estas técnicas incluyen, entre otras, entre otras cosas:

**h) Evaluación del estilo y calidad**

El objetivo es entender y recolectar suficiente prueba sobre la clase de dirección existente, la excelencia de los trabajadores y técnicos, y la existencia o falta de liderazgos. Esta técnica es eficaz para evaluar la competencia del personal, permitiendo identificar deficiencias de capacitación, trabajadores que requieren reciclaje, etc. Sin embargo, necesita ser complementada con técnicas elementales y pueden presentarse prejuicios debido a miedos, rencores, etc.

**i) Estudio de las relaciones interdepartamentales**

Hace referencia al estudio de los diferentes equipos que operan en la entidad o organización, definiendo sus objetivos, expectativas y grado de unidad. Su uso es beneficioso para potenciar la gestión de los procesos y flujos de información, además de individuos con mayor habilidad para liderar e influir en los procesos de toma de decisiones.

**j) Análisis del clima de trabajo**

El objetivo de esta investigación es establecer el nivel de motivación y conexión de los empleados con las metas establecidas por los responsables de esa unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor tiene la responsabilidad de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos. Por lo tanto, se sugiere que posea ciertos conocimientos en psicología.

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

Se trata de una valoración, ya sea presente o futura, del talento humano que posee una compañía, junto con la revisión del marco legal en el que actúa. Esta evaluación debe enfocarse primordialmente en las acciones de los técnicos cuyas obligaciones podrían implicar consecuencias legales. Así pues, es un enfoque que se adentra en elementos comúnmente problemáticos.

**C. De Control**

El propósito de estos métodos es identificar las desviaciones que puedan haber ocurrido y aplicar las acciones correctivas pertinentes.

Las etapas que comprenden estas técnicas son las siguientes:

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

El propósito principal de este proceso es identificar las

discrepancias generadas entre los datos recogidos y los objetivos establecidos, con el objetivo de rectificar las desviaciones que se generen. Esta metodología de implantación es crucial, pues si no se logra, las etapas subsiguientes no serán posibles de realizar.

**b) Evaluación**

Representa un análisis de los errores o discrepancias que han aparecido y su relevancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el proyectado, lo que permitirá obtener una evaluación de la efectividad del sistema implementado. Este proceso implica identificar unos indicadores de eficiencia y eficacia que faciliten la medición del nivel inicial de partida antes del inicio de la auditoría, con el propósito de poder evaluar los aumentos, o disminuciones en caso de ser necesarios, que se generen a partir de ese instante; identificación de los puntos fuertes y débiles de la partida; identificación de los puntos fuertes y débiles de la partida; identificación de los puntos fuertes y débiles de la partida organizar y cotejar la situación actual con los indicadores estimados, estableciendo el grado de desviación presente.

**c) Seguimiento**

Promueve el reconocimiento de los éxitos y errores del programa de actuación puesto en marcha, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando de esta manera medidas correctivas e incorporarlas en trabajos futuros.

**d) Adecuación de la Estructura Presupuestaria**

Para una auditoría operativa adecuada, se requiere establecer una estructura presupuestaria apropiada, total o parcial, fundamentada en programas lo suficientemente transparentes y una contabilidad enfocada en centros de costos o centros de decisión, lo

suficientemente minuciosa. Esto es necesario ya que los controles de eficiencia y eficacia no pueden ser universales, sino que deben ser llevados a cabo de manera individual por áreas de responsabilidad.

Así pues, el propósito de la auditoría de gestión es confirmar:

- Si se han conseguido los objetivos propuestos.
- Si existen otras formas más económicas de obtener los resultados.
- Si la medida de las realizaciones y el sistema presupuestario utilizado dan a las distintas áreas de responsabilidad una información adecuada y periódica, a fin de que puedan conocer la eficacia, eficiencia y la economía obtenida.
- Si la empresa está gestionada correctamente.

➤ **Determinación de los Criterios de Verificación**

Los preceptos comúnmente aceptados carecen de su correspondiente en la implementación de la gestión. No obstante, es evidente que existen estrategias de administración basadas en determinados criterios definidos por la experiencia, cuya efectividad es incuestionable y que si no se toman en cuenta los resultados alcanzados en la gestión, difícilmente podrán ser consideradas como eficientes.

Para determinar los criterios de verificación es necesario tener una comprensión minuciosa del área auditada, aunque también se requiere experiencia en administración, un profundo entendimiento del entorno alrededor y una gran cantidad de imaginación, especialmente en lo que respecta a los criterios vinculados a la eficiencia. Los criterios representan las condiciones esenciales para llevar a cabo un trabajo eficiente y eficaz, su ausencia puede ser vista como un indicador de ineficacia o ineficiencia. Hay ciertos criterios generales, sin embargo, la amplia gama de áreas que

pueden ser objeto de la auditoría de gestión, complica la definición de unos criterios generalmente aceptados. Por lo tanto, vamos a establecer unos criterios de comprobación de la eficacia, eficiencia y economía.

Los criterios de eficacia se concentran en determinar con exactitud los objetivos previstos, diferenciando lo que son hechos de lo que son resultados, definir los criterios para evaluar los objetivos efectivamente alcanzados, tanto en el contexto de los hechos como de los resultados, y definir los criterios para evaluar el impacto real producido.

Los estándares de comprobación de la eficiencia deberían asistirnos en la respuesta a las interrogantes: ¿se previene la repetición de esfuerzos?, ¿Se descartan tareas sin relevancia o innecesarias?, ¿el personal está sobredimensionado?, ¿se emplean de manera eficaz los procedimientos operativos establecidos para cada espacio laboral?

En relación a los criterios de verificación económica, deberían ayudarnos a resolver el interrogante: ¿se aplican los procedimientos necesarios para lograr el nivel de calidad y cantidad de servicios o bienes materiales requeridos, y estos son empleados y preservados de forma correcta? En resumen, si se asume la necesidad de producir el servicio o de conseguir los bienes materiales, ¿se ha evaluado si se han conseguido estos bienes o servicios?."11

➤ **Proyecto de Inversión**

Se trata de una propuesta de acción técnica económica orientada a cubrir una necesidad mediante la utilización de un grupo de recursos disponibles, Es un documento redactado que incluye una serie de evaluaciones que posibilitan al emprendedor que tiene la idea y a las entidades que lo apoyan establecer si la idea es viable, se puede implementar y producir ganancias.

Para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, se pueden emplear recursos a corto, mediano o largo plazo. Incluye desde la intención o el razonamiento de llevar a cabo algo hasta la conclusión o ejecución de una operación convencional.

Se refiere a una elección sobre la utilización de recursos con uno o varios de los propósitos, de aumentar, conservar o optimizar la producción de productos o la provisión de servicios.

PROYECTO			
Estudio de Mercado	Estudio Técnico	Estudio de Organización	Estudio Financiero

Un proyecto está formado por cuatro estudios principales.

**a) El Estudio del Mercado:**

La meta aquí es calcular las ventas. Primero es establecer el producto o servicio: ¿Qué es?, ¿Cuál es su uso?, ¿Cuál es su función?

Su "unidad": piezas, litros, kilos, etc.?, luego se debe determinar la demanda de este producto, quién lo adquiere y cuánto se adquiere en la ciudad, o en la zona donde se encuentra el "mercado".

Una vez establecida, es necesario analizar la oferta, o sea, la competencia ¿De dónde se adquiere ese producto en el mercado actualmente?, ¿Cuántas tiendas o talleres existen?, ¿Se importa de otros sitios?, es necesario realizar una estimación de la cantidad que se ofrece. Basándonos en la oferta y la demanda, establecemos cuánto se proporcionará y a qué precio, lo que constituye el presupuesto de ventas. Un presupuesto simboliza una proyección para el futuro.

## **b) El Estudio Técnico.**

La meta de este lugar es planificar cómo se fabricará lo que venderás. Si se selecciona una idea es debido a que se conoce o se puede explorar la fabricación de un producto, o porque alguna actividad atrae de forma particular. En el análisis técnico se establece una definición:

- Donde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- Donde obtener los materiales o materia prima.
- Que máquinas y procesos usar.
- Que personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

En este estudio, se especifica qué método se empleará y cuánto costará todo lo necesario para la producción y comercialización. Estas serán las estimaciones de inversión y los costos correspondientes.

## **c) El Estudio Financiero**

Aquí se pone de manifiesto lo esencial: ¿La propuesta resulta rentable? Para establecer este punto, se emplean tres presupuestos: ventas, inversión y gastos. Se originaron de estudios anteriores. Esto determinará si el proyecto es factible, o si se requieren modificaciones, como por ejemplo, si es necesario incrementar las ventas, adquirir maquinaria más económica o reducir el gasto.

Es importante tener en cuenta que cualquier "alteración" en los presupuestos debe ser factible y alcanzable. Si el beneficio no resulta satisfactorio, ni teniendo en cuenta todas las modificaciones y alternativas disponibles, entonces el proyecto será "no factible" y se requerirá buscar otra propuesta de inversión.

Así, después de modificaciones y cambios, y una vez seguro de que la idea es viable, entonces, se pasara al último estudio.



➤ **El Estudio de Organización.**

Este estudio consiste en definir como se hará la empresa, o que cambios hay que hacer si la empresa ya está formada.

- Qué régimen fiscal es el más conveniente.
- Que pasos se necesitan para dar de alta el proyecto.
- Como organizaras la empresa cuando el proyecto esté en operación.

➤ **Tipos de Proyecto.**

**a) Proyecto de Inversión Privado.**

Se lleva a cabo por un empresario individual para cumplir con sus metas. Las ventajas anticipadas del proyecto son las ganancias derivadas del valor de venta de los productos (bienes o servicios) que producirá el mismo.

**b) Proyecto de Inversión Pública o Social.**

Intenta alcanzar metas sociales mediante objetivos gubernamentales o alternativas, utilizados por programas de respaldo. Los términos evolutivos se refieren al cumplimiento de los objetivos bajo criterios temporales o a niveles poblacionales.

➤ **Ciclo de Vida de los Proyectos.**

**a) Pre Inversión.**

Es la etapa inicial para la implementación de un proyecto que posibilita, a través de la creación de estudios, evidenciar las ventajas técnicas, financieras, institucionales y sociales de este, si se logra ejecutarlo. Durante la fase de planificación y valoración de un proyecto, también conocida como análisis de preinversión, es necesario llevar a cabo análisis de mercado, técnicos, económicos y financieros. Es preferible tratarlos de manera secuencial, basado en la cantidad y calidad de la

información existente, en la profundidad del análisis efectuado, y en el nivel de fiabilidad de los estudios mencionados.

**b) Fases en la Etapa de Pre Inversión.**

La elección de los proyectos de inversión más adecuados, es decir, aquellos con mayor rentabilidad relativa y a los que se deben destinar de manera preferente los recursos existentes, representa un proceso de etapas.

Se entiende así las siguientes:

1. Generación y análisis de la idea del proyecto.
2. Estudio del nivel de perfil.
3. Estudio de prefactibilidad.
4. Estudio de factibilidad.

Así, mediante aproximaciones sucesivas, se determina el problema a resolver. En cada etapa de investigación se necesita una mayor profundidad para obtener seguridad sobre la idoneidad del proyecto.

Otra ventaja del estudio por etapas es que posibilita que el propio estudio se enfoque en la minimización de recursos. Esto se debe a que, si en una fase se determina que el proyecto no es factible técnica y financieramente, no tiene sentido proseguir con las etapas subsiguientes. Así se previenen costos superfluos.

➤ **Generación y Análisis de la Idea de Proyecto.**

La creación de un proyecto de inversión surge debido a las necesidades no cubiertas, a las políticas, a la presencia de otros proyectos en estudio o en ejecución. Se necesita complementación a través de acciones en diferentes áreas, de políticas de acción institucional, y de inventario de recursos naturales.

En la formulación y evaluación del problema es necesario determinar la

necesidad que se busca cubrir o solucionar, determinar su envergadura y determinar a quienes impactan las carencias identificadas (grupos, sectores, regiones o al conjunto del país). Es imprescindible señalar los criterios que han facilitado la identificación de la presencia del problema, comprobando la fiabilidad y relevancia de la información empleada. Este análisis proporcionará la descripción exacta del bien que se busca o el servicio que se busca proporcionar. Además, en esta fase, es necesario determinar las opciones fundamentales para solucionar el problema, conforme a los objetivos establecidos previamente. En relación con la idea de proyecto establecida en su fase inicial, se pueden tomar varias decisiones, como desecharla, aplazar su análisis o intensificar este.

➤ **Estudio del Nivel de Perfil.**

En la fase adecuada, es necesario examinar todos los antecedentes que permitan establecer un juicio sobre la idoneidad y factibilidad técnica y financiera de llevar a cabo la propuesta del proyecto. En la evaluación es imprescindible determinar y aclarar los beneficios y costos del proyecto, lo cual requiere ser determinado con antelación y exacta la situación "sin proyecto", es decir, anticipar lo que ocurrirá en el plazo de evaluación si no se lleva a cabo el proyecto.

El perfil posibilita, inicialmente, evaluar la factibilidad técnica de las opciones sugeridas, eliminando las que no son viables técnicamente. Además, en esta etapa es necesario valorar las opciones técnicamente viables. En los proyectos que requieren inversiones reducidas y cuyo perfil indica la facilidad de su ejecución, es posible progresar directamente hacia el diseño o proyecto inicial de ingeniería de detalle.

En conclusión, el análisis del perfil posibilita la adopción de alguna de las siguientes decisiones:

- Incrementar el análisis en los elementos del proyecto que lo necesiten.

Para simplificar esta profundización es aconsejable definir de manera precisa los términos de referencia.

- Realizar el proyecto utilizando los antecedentes existentes en esta etapa, o sin ellos, siempre que se haya alcanzado un nivel aceptable de confianza en la factibilidad de materializarlo.
- Desestimar completamente la propuesta si el perfil le resulta perjudicial para ella.

➤ **Estudio de la Prefactibilidad.**

En esta etapa se analizan minuciosamente las opciones consideradas más apropiadas, las cuales fueron establecidas en términos generales en la etapa previa. La preparación del informe de prefactibilidad del proyecto es esencial para la elaboración del informe de prefactibilidad. Es necesario examinar minuciosamente los elementos detectados en la etapa de perfil, en particular aquellos que influyen en la viabilidad y lucratividad de las posibles opciones. Entre estos elementos destacan algunos:

- a. La tecnología.
- b. El tamaño y la localización.
- c. Las condiciones de orden institucional y legal.
- d. El mercado
- e. El tamaño y la localización

Es más conveniente comenzar el análisis de forma meramente técnica, para posteriormente seguir con los elementos económicos. Los dos análisis permiten valorar las opciones o alternativas de proyectos y, por ende, escoger la que sea más adecuada en base a las circunstancias presentes.

➤ **Estudio de Factibilidad**

Esta última etapa de estimaciones sucesivas, que se iniciaron en la preinversión, se bordan en los mismos puntos de la factibilidad previa.

Además de detallar el estudio de las variables que influyen en el proyecto, se reduce la variación prevista de sus costos y beneficios. Es fundamental la intervención de expertos, además de contar con datos fiables.

Basándonos en las sugerencias presentadas en el informe de prefactibilidad, las cuales se han incorporado en los términos de referencia para el análisis de factibilidad, es necesario establecer elementos técnicos del proyecto, como su localización, tamaño, tecnología, calendario de realización y fecha de inicio. El análisis de factibilidad debe dirigirse hacia el examen minucioso y exacto de la opción que se ha evaluado como viable en la fase previa. Adicionalmente, debe identificar todos los elementos y variables que puedan optimizar el proyecto, en consonancia con sus metas, ya sean sociables o de rentabilidad.

Una vez que se ha caracterizado y definido el proyecto, es necesario optimizarlo. Se entiende por optimización a todos los elementos vinculados con la construcción física, el programa de desembolsos de inversión, la entidad encargada de la creación, implementación y funcionamiento del proyecto. La evaluación de la organización en formación para llevar a cabo el proyecto debe tener en cuenta el tamaño de la infraestructura física, la capacidad empresarial y financiera del inversionista, el nivel técnico y administrativo que su funcionamiento necesita, así como las fuentes y los tiempos requeridos para el financiamiento.

La fase de factibilidad concluye el procedimiento de aproximaciones sucesivas en la elaboración y preparación de proyectos, un proceso donde es de gran relevancia la secuencia de afinamiento y análisis de la información. El reporte de factibilidad es el resultado final de la elaboración de un proyecto y representa el fundamento de la decisión sobre su implementación. Beneficia a quienes impulsan el proyecto, a las entidades financieras, y a los encargados de la ejecución económica a nivel mundial,

regional y sectorial.

➤ **Etapas de Inversión**

Esta fase de un proyecto comienza con las investigaciones finales y concluye con la puesta en marcha. Las etapas son: **Financiamiento:** Hace referencia al conjunto de acciones, procedimientos y otras tareas orientadas a la adquisición de los recursos requeridos para financiar la inversión, de acuerdo a la forma o proporción establecida en el estudio de preinversión correspondiente. Usualmente hace referencia a la adquisición de préstamos.

**Estudios Definitivos:** También llamado estudio de ingeniería, se refiere al conjunto de investigaciones minuciosas para la edificación, montaje y puesta en marcha. Por lo general, hace referencia a investigaciones de diseño de ingeniería que se basan en los planos de estructuras, planos de instalaciones eléctricas, planos de instalaciones de saneamiento, entre otros, documentos redactados por arquitectos e ingenieros civiles, eléctricos y sanitarios, necesarios para conceder la licencia de edificación. Estas investigaciones se llevan a cabo tras la etapa de preinversión, debido a su alto costo y a que podrían ser inútiles si el estudio resulta factible, además de que deben estar al día al momento de su ejecución. La fase de investigación final no solo abarca elementos técnicos del proyecto, sino también tareas financieras, legales y administrativas.

**Ejecución y Montaje:** Incluye todas las acciones necesarias para la puesta en marcha de la nueva unidad productiva, como la adquisición del terreno, la edificación física en sí, la adquisición e instalación de maquinaria y equipos, diversas instalaciones, contratación de personal, entre otros. Esta fase implica llevar a cabo o materializar el proyecto, que hasta antes, solo eran conceptos teóricos.

**Puesta en Marcha:** También conocida como "Etapa De Prueba", se refiere

al conjunto de acciones requeridas para identificar las falencias, fallos e imperfecciones en la instalación de la infraestructura productiva, con el objetivo de efectuar las correcciones del caso y adecuar la empresa para el comienzo de su producción regular.

➤ **Etapas de Operación.**

Es la etapa en que el proyecto entra en producción, iniciándose la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicio resultado de las operaciones, los que deben cubrir satisfactoriamente a los costos y gastos en que sea necesario incurrir. Esta etapa se inicia cuando la empresa entra a producir hasta el momento en que termine la vida útil del proyecto, periodo en el que se hará el análisis evaluación de los resultados obtenidos.

La duración de un proyecto puede establecerse según el periodo de obsolescencia del bien fijo más relevante (por ejemplo: maquinaria y equipo de procesamiento). Para la evaluación financiera y económica, el plazo o duración del proyecto más frecuentemente utilizado es de 10 años de operación, en situaciones excepcionales 15 años.

➤ **Etapas de Evaluación de Resultados**

El proyecto es la solución o acción ante un problema, se requiere confirmar, tras un periodo razonable de su funcionamiento, que efectivamente el problema se ha solventado mediante la intervención del proyecto. Si no es así, es necesario implementar las acciones correctivas correspondientes.

La valoración de los resultados concluye el ciclo, cuestionándose sobre los impactos de la fase final en relación a lo que dio comienzo el proceso. La valoración de los resultados persigue al menos dos metas relevantes:

1. Evaluar el impacto real del proyecto (empleo, divisas y descentralización), ya entrando en operación, para sugerir las acciones correctivas que se estimen convenientes.
2. Asimilar la experiencia para enriquecer el nivel de conocimientos y

capacidad para mejorar los proyectos futuros.”<sup>12</sup>

### ➤ **El Ciclo de Vida del Proyecto**

“El ciclo generalmente se inicia con una Idea, pero en las siguientes etapas:

#### **Idea**

Usualmente, el ciclo se inicia con la creación de la idea, ya que proviene de una oportunidad o necesidad no prevista, es decir, no demanda el uso de recursos. No obstante, en la actualidad, los planificadores suelen generar el concepto desde un departamento o dirección de innovación y desarrollo, donde necesitan una inversión previa.

El concepto es un componente de datos primarios del proyecto, en esta etapa se percibe el proyecto con datos básicos - que se emplearán y expandirán en la etapa subsiguiente - del sector económico en el que se pretende intervenir con el proyecto. El concepto de un proyecto puede comenzar por los siguientes motivos: Hay necesidades insatisfechas presentes o venideras.

Existen potencialidades o recursos no aprovechados que puede optimizarse y mejorar.

#### **Preinversión**

Es la etapa de desarrollo serio del proyecto en la que se recolecta, examina y maneja la información requerida para tomar una decisión de inversión. Son investigaciones previas a la inversión y la organización del plan de inversión.

---

<sup>12</sup> Maria Luisa Graterol Rodriguez  
<https://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>



Este procedimiento de investigación y evaluación se lleva a cabo mediante un proceso de planificación y evaluación de proyectos con el objetivo de establecer la rentabilidad tanto socioeconómica como privada.

En esta etapa se lleva a cabo una evaluación ex ante basada en la información relevante, recursos existentes, necesidad, relevancia, trascendencia, volumen de inversión o experiencia del proyectista. Esta etapa puede abarcar los siguientes niveles: Perfil, Factibilidad y Factibilidad Perfil, Factibilidad y Factibilidad Perfil, Prefactibilidad y Factibilidad.

### **Perfil**

Se trata de un proceso de identificación del concepto en el que se evalúa el proyecto. Se lleva a cabo el primer análisis en el que se calcula la factibilidad antes de avanzar a la siguiente etapa o nivel. Este análisis se realiza empleando datos secundarios (creados para otros propósitos) o generales, es decir, sin incurrir en costos en investigaciones de mercado, de campo y de laboratorio.

En esta fase se formulan opciones fundamentales de solución a través de análisis preliminares de mercado, tamaño, ubicación, técnico, ingeniería, gestión, jurídica del proyecto, precios, ingresos, gastos de inversión, funcionamiento y financiación. Son directrices generales para la preevaluación, con resultados en eliminar las opciones no viables o elegir alternativas técnicas y económicamente viables. De acuerdo con la evaluación, se puede optar por avanzar a la siguiente fase, reformular, aplazar o dejar de lado.

### **Prefactibilidad**

Es un procedimiento de análisis exhaustivo, también conocido como anteproyecto preliminar, esta etapa facilita la identificación de la factibilidad comercial, técnica, legal, administrativa y financiera. Se lleva a cabo un estudio exhaustivo de las opciones generadas en la etapa de perfil, lo que

posibilita la toma de la decisión de realizar el estudio de factibilidad, lo que conlleva un incremento en los costos debido a los requerimientos de mayor profundidad.

Para llevar a cabo este análisis se necesitan datos primarios y secundarios (específicos de estudios de mercado, campo o laboratorio). Su contenido se enfoca en investigaciones bastante detalladas sobre aspectos como mercado, tamaño, ubicación, técnico, gestión, precios, ingresos, costos de inversión, funcionamiento y financiación. Para descartar las opciones no viables o elegir alternativas viables y optar por avanzar a la próxima fase, reformular, aplazar o abandonar.

### **Factibilidad**

Es el procedimiento de mejora y exactitud de la mejor opción detectada en las etapas previas, también conocido como anteproyecto definitivo. Se lleva a cabo un análisis exhaustivo y detallado basándose en datos primarios de objetivo específico, con investigaciones específicas de mercado, tamaño, ubicación, técnico, ingeniería, legal, medioambiental, administración, gestión, precios, ingresos, costos de inversión, operación y financiación.

Finalmente, el propósito principal de esta etapa es incrementar la confianza, recolectando la información necesaria y suficiente para tomar la decisión de inversión más acertada. Se garantiza que el proyecto proporcione una respuesta al problema o requerimiento, que la opción elegida es la más adecuada que las descartadas, y que el proyecto posee estándares técnicos e indicadores aceptables en comparación con proyectos parecidos.

### **Inversión**

Al concluir la etapa de preinversión, el proyecto está casi preparado para su inversión o ejecución. Luego se inicia la planificación de los recursos

y la asignación de un presupuesto para el proyecto. Luego se procede a desembolsar los costos necesarios y necesarios para el proyecto para la compra de equipos, materiales, contratación de personal, entre otros, con el objetivo de garantizar el éxito.

La etapa de inversión es la etapa en la que comienza la distribución y realización del presupuesto. Es un procedimiento de creación, monitoreo y supervisión de los 4C (Cronograma, Costos, Cantidad y Calidad) antes de revisar y actualizar los estudios de preinversión, estableciendo un plan de organización laboral, documentos, licitación, contratación y ejecución del proyecto. Esta etapa incluye las siguientes fases: Desarrollo Final y Implementación.

### **Diseño**

Es la fase de elaboración del diseño final de acciones y actividades que aseguren la realización y funcionamiento del proyecto. Se elaboran los documentos técnicos necesarios para la edificación, montaje y puesta en marcha, relacionados con el diseño de arquitectura, ingeniería o especialidades necesarias y un presupuesto detallado de las obras. En ciertas situaciones, será necesario efectuar una revisión al estudio de factibilidad y efectuar ajustes y recálculos.

### **Ejecución**

Es la fase de montaje o ejecución en sí, que implica la edificación y equipamiento de las infraestructuras físicas, formación del personal, aplicación de los instrumentos legales y administrativos requeridos para el funcionamiento de la empresa, conforme al calendario de diseño final, con tiempos y costos definidos en los esquemas de actividades y redes de la etapa anterior.

En esta fase se lleva a cabo la puesta en marcha, que implica probar las instalaciones de producción del bien o servicio antes de comenzar el

funcionamiento normal del proyecto. El propósito de este proceso es detectar las imperfecciones, defectos y deficiencias para su corrección y retroalimentación.

### **Operación**

Esta etapa se asemeja al proceso habitual de operación del proyecto, es la fase en la que se generan los bienes y servicios en condiciones ideales, conforme a lo previsto en los estudios de preinversión e inversión del ciclo de vida del proyecto. Es la fase en la que se produce el ple no inicio y el funcionamiento de la unidad productiva instalada, produciendo el bien o servicio que resolvera el problema principal del proyecto.

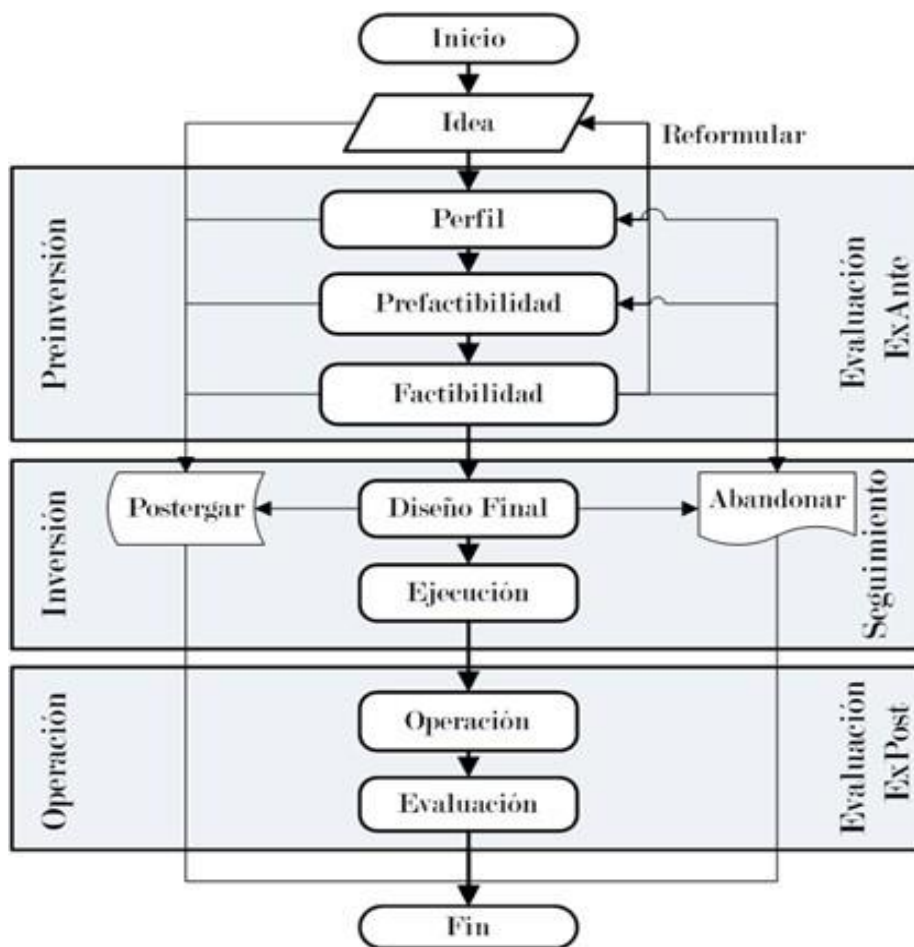
Se recopila la información requerida para valorar el logro de los objetivos, metas y metas determinadas, y a corto plazo posibilita hacer modificaciones en los elementos de producción y a largo plazo alcanzar los resultados esperados.

### **Evaluación**

Este procedimiento hace referencia a la evaluación exponencial, es decir, tras la realización y operación, estas son imprescindibles para medir y confirmar el logro de objetivos, metas, impacto, obstáculos y logros obtenidos con el proyecto. Esta evaluación posibilita examinar la eficacia en la utilización de los recursos, la efectividad en la consecución de objetivos y metas, y la efectividad en la satisfacción de las expectativas, además de posibilitar la retroalimentación.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Apaza Rubén , Ciclo de Vida del Proyecto , <https://www.rubenapaza.com/2013/07/ciclo-vida-proyecto.html>,



➤ **El Proceso de Evaluación de Proyectos de Inversión Pública**

“La inversión en proyectos de producción, ya sean privados o públicos, es esencial para el desarrollo de una nación. Para los proyectos de inversión pública (PIP), deben atravesar un largo proceso (nacimiento, desarrollo y ejecución) que detallaremos a continuación.

Por lo general, el procedimiento para evaluar un PIP se compone de tres etapas: evaluación social, valoración monetaria y evaluación privada. Para que cualquier iniciativa pública pueda llevarse a cabo, es necesario realizar una evaluación social. Para Perú, este análisis ha sido supervisado por las regulaciones de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. (SNIP).

La evaluación social facilita establecer si, desde el punto de vista del interés público, resulta beneficioso o no llevar a cabo un PIP. Fundamentalmente, esta evaluación implica calcular las ventajas sociales que el proyecto prevé

generar y contrastarlas con los gastos que implica llevar a cabo tal proyecto. Si las ventajas son superiores, se considera que es socialmente factible. Por otro lado, si los gastos son superiores, el proyecto no podría realizarse.

En el inicio del PIP se determina el problema o la necesidad a tratar o solucionar. Esta tarea demanda un cuidado especial en su exactitud, ya que de ello dependerá la elaboración del proyecto y la evaluación del cumplimiento de los resultados propuestos. Por ejemplo, un desafío podrían ser los elevados índices de analfabetismo en una específica localidad.

Después de finalizar la tarea de identificación, se proponen soluciones alternativas que faciliten abordar el problema o la necesidad. Además, se podría proponer la implementación de infraestructura pública. La formulación incluye la definición del propósito, la extensión y el diseño del proyecto. Por ejemplo, la edificación de un centro educativo para abordar las problemáticas de analfabetismo.

La determinación de esta conveniencia se lleva a cabo de manera conceptual, evaluando el uso más adecuado del dinero que proviene de los contribuyentes. Una de las técnicas que, en los años recientes, ha ganado mayor relevancia, el concepto que se está implementando a nivel global para esta evaluación es el valor por dinero (o valor por dinero). Fundamentalmente, implica determinar si un PIP produce mayores ganancias (o ahorros) financieros si se realiza por una inversión privada en lugar de una entidad estatal. Aquí, la Ley de Asociaciones Público-Privadas ha incluido este principio en su normativa.

En esta valoración es esencial un estudio y reducción de los riesgos asociados al proyecto. Si el PIP es de interés para la inversión privada, ésta podrá llevarlo a cabo; si no, se deben aplicar los procedimientos de la administración pública para llevar a cabo el proyecto en calidad de obra pública.”<sup>14</sup>

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **a) Auditoría de Gestión**

“La auditoría de gestión es la evaluación que se efectúa a una entidad con el objetivo de medir el nivel de eficiencia y efectividad con la que se gestionan los recursos existentes y se alcanzan las metas establecidas por la entidad.”<sup>15</sup>

### **b) Proyectos de Inversión Pública**

Es un grupo de acciones coordinadas e interconectadas que buscan alcanzar un objetivo concreto. Usualmente, se define un plazo y un presupuesto para alcanzar dicho objetivo, lo que representa un concepto muy parecido a un plan o programa.

Los Proyectos de Inversión Pública (PIP), son acciones de corto plazo destinadas a generar, expandir, optimizar o restablecer la capacidad de producción o de suministro de bienes o servicios de una Organización.

### **c) Eficiencia**

Hace referencia a la conexión entre los recursos utilizados (insumos) y la generación de productos y servicios. La eficiencia se manifiesta en términos porcentuales, al comparar la relación entre insumo y producción con un estándar aceptado (norma). La eficiencia se incrementa a medida que se generan más unidades utilizando una cantidad determinada de recursos.

---

<sup>14</sup> Fénix SutoMBA de ESAN. Licenciado en Economía de la PUCP. Profesor a tiempo parcial de la Universidad ESAN en los programas de post grado. Asesor y consultor en temas económicos, financieros y Profesor de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo de ESAN.

<sup>15</sup> <https://www.google.com/search?q=CONCEPTO+DE+AUDITORIA+DE+GESTIÓN&r>

**d) Eficacia**

Se refiere al nivel al que una actividad o programa logra sus metas, objetivos y otros efectos que se habían establecido. Este factor está relacionado con los resultados del proceso laboral de la organización, por lo que se debe verificar: que la producción o el servicio se haya realizado en la cantidad y calidad esperadas; y que el producto adquirido o el servicio proporcionado sea socialmente beneficioso.

**e) Economía**

Hace referencia a las condiciones y términos en los que se obtienen y emplean los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad adecuadas, como al costo más bajo posible, y de forma oportuna y en el tiempo adecuado.

**f) Gestión Operativa**

“La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.

Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas cada una de las actividades de la cadena de valor interno. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas también las diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup><https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>



## **2.4. Formulación de Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La ausencia de una auditoría de gestión influyó negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo – Pasco, en el 2018.

### **2.4.2. Hipótesis Específicos**

- a) La falta de evaluación del nivel de eficiencia a través de la auditoría de gestión tuvo un impacto considerable en la valoración de la administración operacional de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Pasco, durante el año 2018.
- b) La falta de evaluación del nivel de eficacia a través de la auditoría de gestión impactó de manera negativa en la valoración de la administración operacional de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Pasco, durante el año 2018.
- c) La falta de evaluación del nivel económico a través de la auditoría de gestión impactó de manera negativa en la valoración de la administración operacional de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Pasco, durante el año 2018.

## **2.5. Identificación de Variables**

### **Variables Independientes**

- Auditoría de Gestión
- Evaluación del grado de eficiencia
- Evaluación del grado de eficacia
- Evaluación del grado de economía

### Variable Dependiente

- Evaluación de la gestión operativa

### 2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES
Auditoria de Gestión	<p>“La auditoría de gestión, es el examen que se realiza a una entidad 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. El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente.”<sup>18</sup></p>	-Ejecución de la Inversión Pública	N° de proyectos de Inversión Pública Ejecutadas.
Evaluación de la gestión operativa	<p>La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativo.</p> <p>Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas cada una de las actividades de la cadena de valor interno. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas también las diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros.”<sup>19</sup></p>		<p>Avance físico y financiero —</p> <p>Transferencia recibidos del MEF por proyecto</p> <p>Metas logrados por proyectos</p> <p>Evaluación de la gestión operativa de los proyectos.</p> <p>Gestión operativa de Proyectos en educación</p> <p>Gestión operativa de proyectos en salud.</p> <p>Evaluación de los recursos financieros utilizados por proyecto.</p> <p>Evaluación de los recursos humanos utilizados por proyecto</p> <p>Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública.</p>

<sup>18</sup> [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)

<sup>19</sup> <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1. Tipo de Investigación.

Según el tema de estudio y la esencia de los problemas y metas planteados, este estudio se asemeja a una investigación aplicada.

##### 3.2. Nivel de Investigación

El nivel es Descriptivo

##### 3.3. Método de Investigación

El método Descriptivo y Explicativo ha sido utilizado en esta investigación. Con una perspectiva cuantitativa

##### 3.4. Diseño de Investigación

“El diseño de investigación que se ha aplicado en este tipo de estudio es el siguiente:

Dónde:

$$M = O_x r O_y$$

- M = muestra en la que se realizara el estudio
- O = observaciones obtenidas en cada una de las variables
- X = Auditoria de Gestión
- Y= Evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión

pública

- $r$  = Relación entre las variables de estudio.”<sup>20</sup>

### 3.5. Población y muestra

El grupo de estudio se ha compuesto por 1,160 individuos que incluyen funcionarios, empleados administrativos y residentes beneficiarios de la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincial de Pasco.

#### Unidad de análisis.

La Unidad de Análisis se compone de empleados y empleados administrativos de las oficinas de Planificación y presupuesto, Obras, suministro, Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco, así como de los residentes beneficiados de los Proyectos de Inversión Pública que abarcan 1,160 componentes.

#### Cuadro N° 01

#### DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

BENEFICIARIOS	POBLACIÓN	FUNCIONARIOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	TOTAL
Beneficiarios	1,160	Planific. y Presup 8	1,168
considerados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco.		Obras 9	9
		Abastecimiento 10	10
		Tesorería 7	7
<b>TOTAL</b>	<b>1,160</b>	<b>34</b>	<b>1,194</b>

---

<sup>20</sup>Sanchez Carlessi Hugo , Reyes Meza ,Carlos , Metodología y Diseños en la Investigación Científica, Editorial Visión Universitaria , Cuarta Edición , Lima -Perú 2014

## Muestra de la Investigación

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico simple se dispone del marco maestro.

Formula: “

$$n = \frac{N Z^2 P x Q}{E^2 x N + Z^2 P x Q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra N = Tamaño de la población

Z = seguridad (nivel de confianza)

P = Proporción de la población

Q = Complemento de la proporción poblacional E = Precisión (margen de error)

Reemplazando valores para el cálculo tenemos: n =?

$$N = 1,194$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$P = 50\% = 0.50$$

$$Q = 50\% = 0.50$$

$$E = 5\% = 0.05$$

$$n = \frac{1,194(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.05)^2 1,194 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{1,146.7176}{3.9454}$$

$$n = 291 \text{ elementos}$$

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas

Para la recopilación de datos, se ha utilizado el método de la encuesta a los empleados, trabajadores administrativos y residentes que han obtenido beneficios de los proyectos de inversión pública gestionados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo-Provincia de Pasco. Además, se ha empleado el método de análisis documental.

#### Instrumentos

En el método de encuesta, el cuestionario se utilizará como herramienta y en el método de análisis documental, la guía para el análisis documental se utilizará como herramienta.

### 3.7. Selección y validación y confiabilidad de los instrumentos de

#### Investigación

#### Selección, Validación

Datos Informativos:

<b>Nombre del Experto</b>	<b>Cargo e Institución donde labora</b>	<b>Autor del Instrumento</b>
Dr. Carlos Yupanqui Villanueva	Docente de la Escuela de Formación Profesional de Contabilidad –FACEC-UNDAC	- Sergio Tufino Trinidad

### Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Nunca 10 - 20	Regular 21 - 40	Bueno 41 - 60	Muy Bueno 61 - 80	Excelente 81 - 100
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropiado				69	
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable			70		
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación				72	
Organización	Existe una organización lógica				73	
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados			69		
Consistencia	Emplea Teorías Científicas				73	
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables			69		
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo				68	

**Puntaje Total: 70.38 puntos**

Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono
ha, febrero del 2020			929358204

Según los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación, son considerablemente relevantes, logrando un promedio de validez por el experto de 70.38 puntos. Esto implica que el instrumento es legítimo, ya que para el investigador ha facilitado la medición.

## Confiabilidad del Instrumento

Para este estudio, el instrumento de fiabilidad es el Coeficiente Alfa de Conbrach. Para ello, se ha necesitado una única administración de medición, que en la teoría comprende valores de cero a uno. Usualmente, este coeficiente se aplica a ítems que poseen más de dos opciones. De allí que los criterios establecidos son:

Baja Confiabilidad: Cuando  $0.5 \leq \alpha \leq 0.59$

Moderada: Cuando  $0.6 \leq \alpha \leq 0.75$

Alta Confiabilidad: Cuando  $0.76 \leq \alpha \leq 0.89$

Muy Alta: Cuando  $0.90 \leq \alpha \leq 1.00$

## Estadística para los ítems:

PREGUNTAS	EDIA DE LA ESCALA	ARIANZA DE LA ESCALA	RELACIÓN DEL ELEMENTO	ALFA DE CONBRACH
P1	60.39	47.83	0.576	0.781
P2	61.08	58.23	0.291	0.793
P3	57.63	61.35	0.472	0.806
P4	60.29	59.11	0.604	0.708
P5	57.36	61.34	0.582	0.802
P6	59.16	60.54	0.538	0.751
P7	58,34	57.41	0.482	0.811
P8	60.19	58.17	0.367	0.772
P9	59.23	58.35	0.620	0.693
P10	60.62	56.26	0.709	0.803
P11	58.59	60.48	0.731	0.716
P12	60.19	58.17	0.367	0.772
P13	58.59	60.48	0.731	0.716
P14	59.23	58.35	0.620	0.693



Este gráfico nos muestra que todo el cuestionario muestra consistencia interna ya que los coeficientes Conbrach para cada ítem son relevantes. Si optamos por no incluir un ítem cuyo valor es inferior, esto no impactaría en la fiabilidad.

#### **Estadístico de Fiabilidad Total**

<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>NUMERO DE ELEMENTOS</b>
<b>0.816</b>	<b>14</b>

El coeficiente Alfa alcanzado es de 0.816, lo que permite declarar con total certeza que el instrumento en su versión de 14 preguntas o ítems posee una Alta Confiabilidad.

Esto implica que hay una posibilidad si al eliminar una pregunta del cuestionario, podemos conservar o incrementar la fiabilidad interna del instrumento. Esto nos permite optimizar la elaboración de las preguntas para captar la perspectiva o postura de cada participante en la muestra.

### **3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se han aplicado las siguientes técnicas:

- a) Análisis documental
- b) Indagación de datos cualitativos y cuantitativos
- c) Conciliación de datos
- d) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.
- e) Comprensión de gráficos

### **3.9. Tratamiento Estadístico**

#### **Ordenamiento y clasificación**

“Esta metodología se ha utilizado para identificar de manera organizada la información cualitativa y cuantitativa, con el fin de interpretar y obtener los hallazgos.

**Registro manual.**

Esta metodología se ha utilizado para digitalizar la información proveniente de diversas fuentes.

**Proceso computarizado con Excel.**

Se ha aplicado para determinar cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.

**Proceso computarizado con SPSS.**

Se utilizó para recopilar, procesar y examinar datos de las encuestas, así como para establecer indicadores promedios chi-cuadrado para contrastar las hipótesis.

**3.10. Orientación ética filosófica y epistémica**

En la elaboración de este tema de investigación, considerando los antecedentes, el marco teórico y las variables de estudio, se han tenido en cuenta y referenciado a autores vinculados con el tema planteado en el contenido y las referencias bibliográficas, respetando el Código de Ética para la investigación de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, respetando la autoría en las fuentes de información utilizadas en el tema de investigación.

En el contexto de este estudio de tesis, se ha aplicado a los empleados de las Oficinas de Planificación y presupuesto, Obras, Abastecimiento, Tesorería de la Municipalidad de Paucartambo-Pasco, así como a los residentes del Distrito en cuestión, respetando su dignidad humana, su identidad, su diversidad, la privacidad y su privacidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del Trabajo de Campo**

El trabajo de campo llevado a cabo en esta investigación se llevó a cabo en función del universo de estudio. La unidad de análisis se compone de empleados de las Oficinas de Planificación y presupuesto, Gerencia de infraestructura, suministro, Tesorería y los residentes del Distrito de Paucartambo - Pasco, que conforman 291 componentes. El cuestionario, que consta de 14 preguntas cerradas, se ha utilizado como herramienta para recopilar información de "La auditoría de gestión para valorar la administración operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo – Pasco, durante el 2018". Los resultados de la información se registraron en frecuencias y porcentajes, mostrados en cuadros y diagramas. Se determinaron medidas de tendencia central (promedios) y de dispersión (Desviación Estándar) utilizando el programa SPSS versión 25. Se examinaron los resultados de la encuesta en cada pregunta a los participantes para establecer las deducciones a un nivel de relevancia estadística del 5%. Se utilizó el test del Chi-Cuadrado para determinar el nivel de influencia entre las unidades derivadas de las variables en análisis.

## 4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de resultados

### ➤ Manejo de los recursos de la gestión operativa

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la ausencia de la auditoría de gestión del manejo de los recursos de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

**Tabla 1**

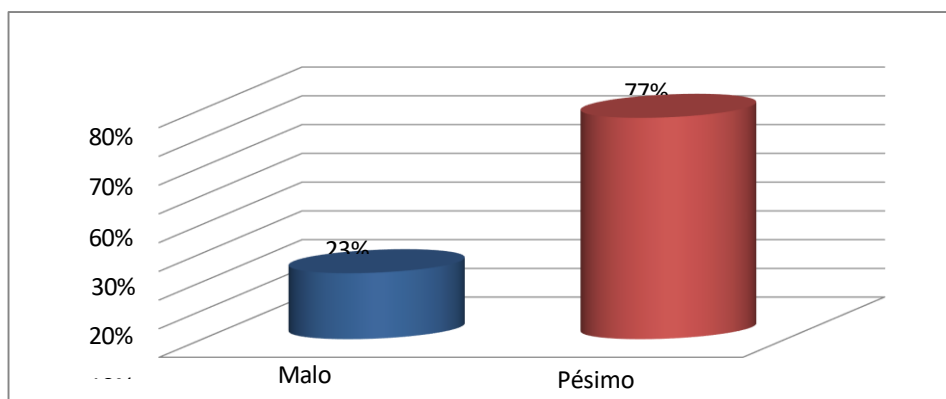
*Manejo de los recursos de la gestión operativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	00	00	00
	Bueno	00	00	00
	Regular Malo	00	00	00
	Pésimo	67	23	23
	<b>Total</b>	<b>291</b>	100,0	100.0

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico 1**

*Manejo de los recursos de la gestión operativa*



#### **Interpretación:**

De acuerdo con la encuesta realizada sobre la pregunta N° 01, el 77% de los participantes consideran insuficiente la evaluación de la gestión de los recursos a través de la auditoría de gestión en el año 2018, así como las operaciones realizadas por los encargados de la ejecución del presupuesto planificado. El 23% de los encuestados han señalado como **malo** la falta de evaluación del manejo de los recursos en el 2018.

➤ **Evaluación de la gestión operativa**

A la pregunta: ¿Cómo opina la ausencia de la auditoría de gestión sobre la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?

**Tabla 2**

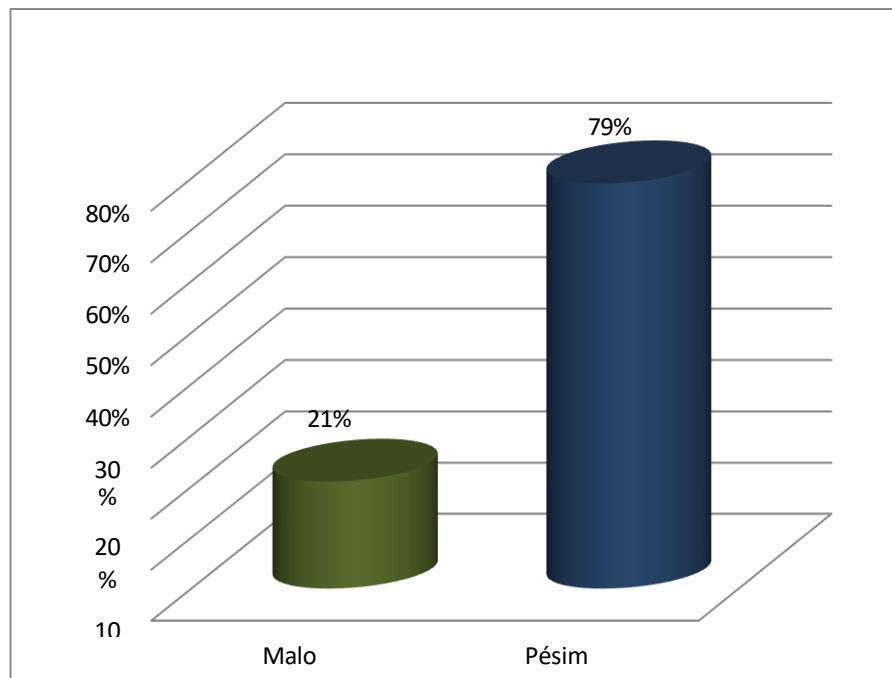
*Evaluación de la gestión operativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular	00	00	00	00
Malo	60	21	21	21
Pésimo	231	79	79	79
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 2**

*Evaluación de la gestión operativa*



### Interpretación:

En el estudio de campo llevado a cabo con el 79% de los participantes en la pregunta N° 02, han calificado de mala manera la ausencia de evaluación de la administración operativa de las tareas y procesos asignados a los encargados de la implementación del financiamiento de los propósitos que han requerido los proyectos de inversión pública programados en el 2018. En donde no han realizado en forma eficaz las gestiones para el cumplimiento de la ejecución como han sido programados. El 21% de los encuestados han indicado como **malo** las gestiones operativas asumidas por los responsables de la Municipalidad Distrital de Paucartambo en el 2018.

#### ➤ Evaluación de las metas y objetivos propuestos

A la pregunta: ¿Cómo opina la ausencia de la auditoría de gestión sobre la evaluación de las metas y objetivos propuestos de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?

**Tabla 3**

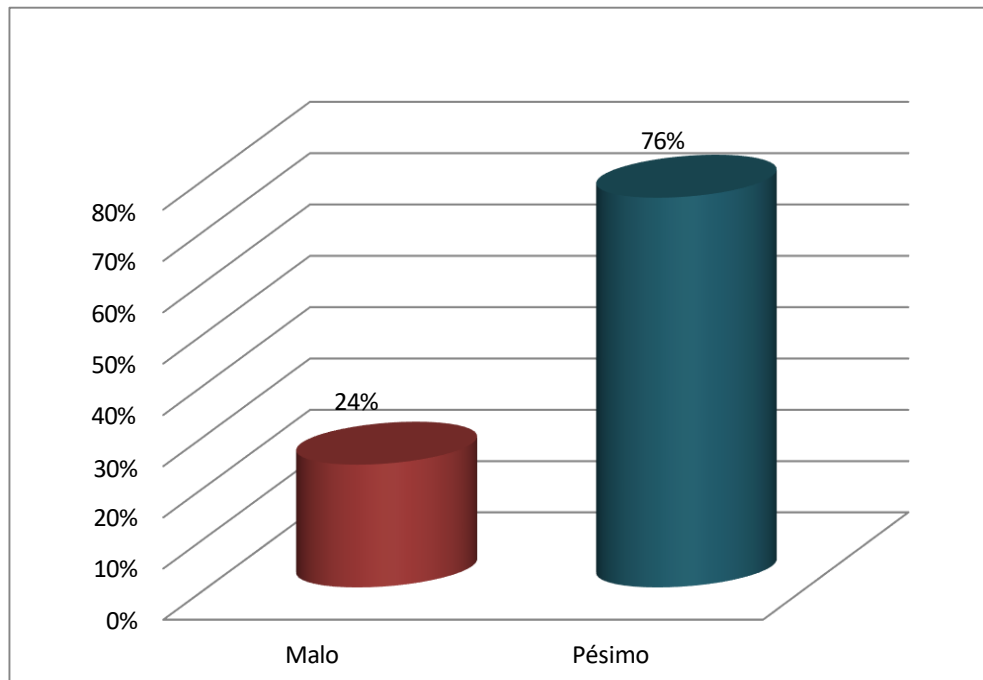
*Evaluación de las metas y objetivos propuestos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	00	00	00
	Bueno	00	00	00
	Regular	00	00	00
	Malo Pésimo	70	24	24
		221	76	76
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Gráfico 3

#### Evaluación de las metas y objetivos propuestos



#### Interpretación:

El 76% de los encuestados en relación a la pregunta N° 03, han indicado como pésimo la falta de evaluación mediante la auditoria de gestión las metas y objetivos propuestos por la Municipalidad Distrital de Paucartambo en relación a la ejecución de los proyectos públicos de inversión. El 24% de los encuestados han señalado como malo la falta de evaluación de las metas y objetivos propuestos por el Municipio materia de estudio.

#### ➤ Evaluación del grado de eficiencia

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficiencia a través de la auditoria de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?

**Tabla 4**

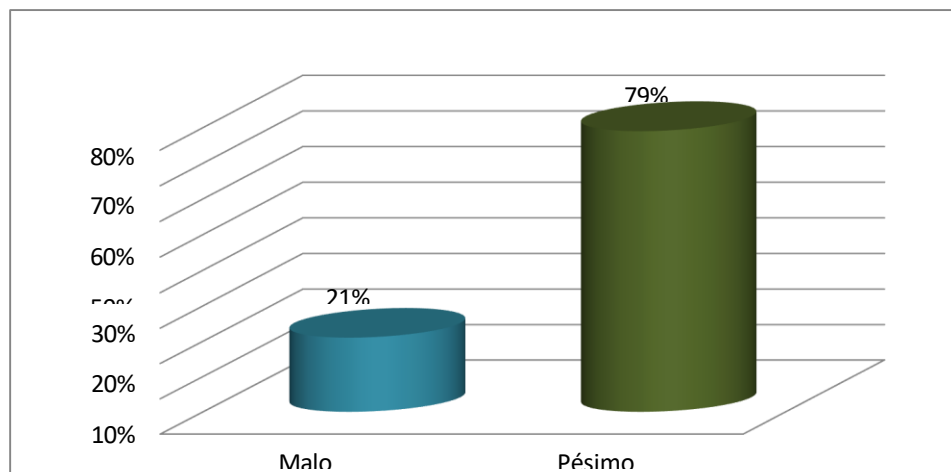
*Evaluación del grado de eficiencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	00	00	00
	Bueno	00	00	00
	Regular	00	00	00
	Malo	62	21	21
	Pésimo	229	79	79
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 4**

*Evaluación del grado de eficiencia*



**Interpretación:**

En relación a la pregunta N° 04, el 79% han afirmado como **pésimo** la falta de evaluación del grado de eficiencia mediante la auditoría de gestión de los proyectos públicos de inversión pública realizado por la Municipalidad Distrital de Paucartambo en el 2018, de las deficiencias en el proceso administrativo y el control de los proyectos públicos de inversión pública programados lo cual incide en la ampliación del plazo y el costo final de la obra y por lo que no se han cumplido con su culminación para el bienestar de los pobladores. El 21% han señalado como malo la falta de evaluación mediante la auditoría de gestión el grado de eficiencia.



➤ **Evaluación del grado de eficacia**

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficacia a través de la auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

**Tabla 5**

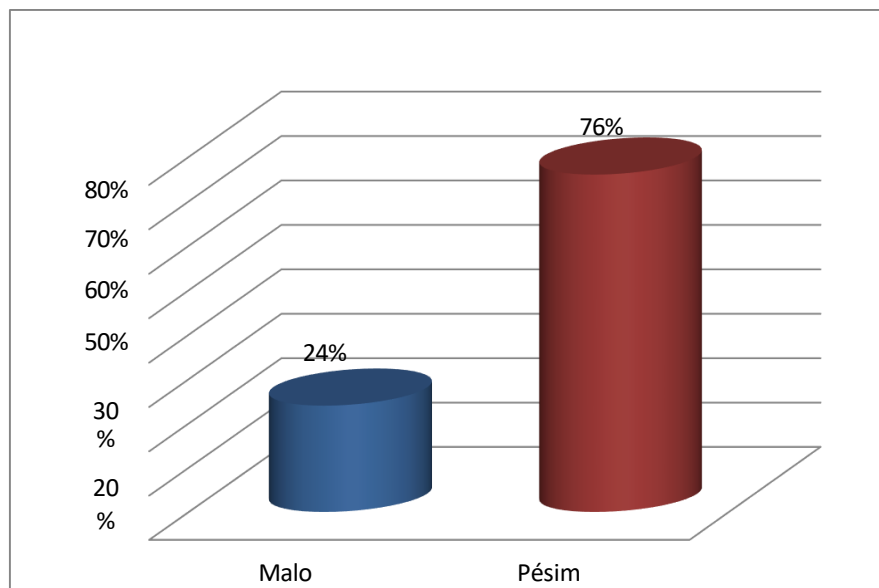
*Evaluación del grado de eficacia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular	00	00	00	00
Malo	71	24	24	24
Pésimo	220	76	76	76
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5**

*Evaluación del grado de eficacia*



### Interpretación:

En la encuesta realizada en relación a la pregunta N°05, el 76% de los encuestados han respondido como **pésimo** la falta de evaluación del grado de eficacia mediante una auditoria de gestión en la Municipalidad Distrital de Paucartambo, en donde no se han obtenido los logros programados, no se han cumplido con los objetivos propuestos y el tiempo programado de acuerdo al costo determinado de los proyectos de inversión pública. El 24 % de los encuestados han respondido como **malo** la falta de evaluación del grado de eficacia mediante la auditoria de gestión que no han sido medido el grado que han alcanzado los objetivos y metas de la población beneficiaria programados para el 2018.

#### ➤ Evaluación del grado de economía

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la falta de evaluación del grado de economía a través de la auditoria de gestión sobre la gestión operativa de los proyectos de inversión pública ejecutados en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

**Tabla 6**

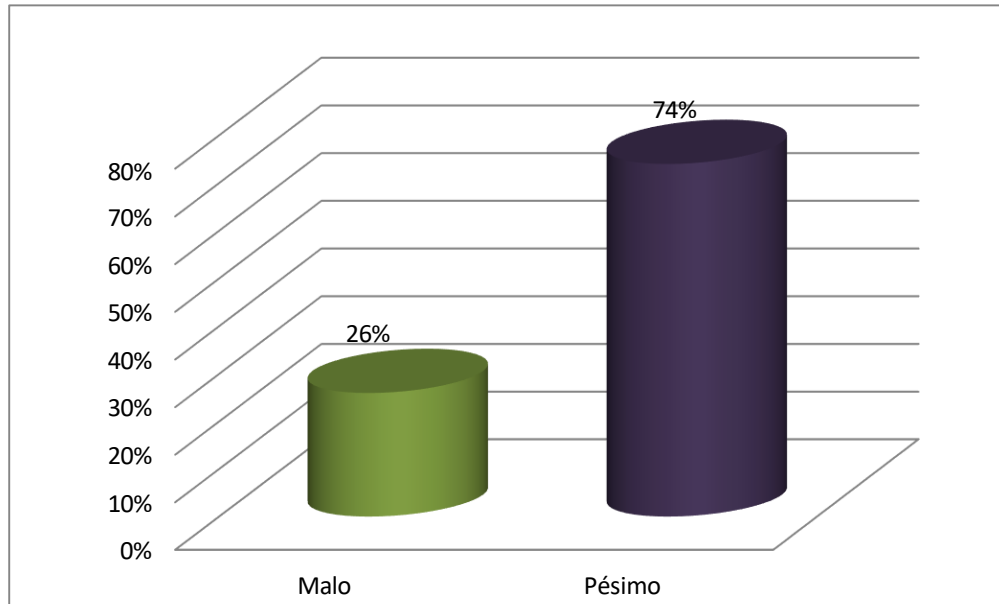
*Evaluación del grado de economía*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular Malo	00	00	00	00
Pésimo	75	26	26	26
	216	74	74	74
<b>Total</b>	<b>291</b>	100,0	100.0	100.0

**Fuente:** Elaboración Propia

## Gráfico 6

### Evaluación del grado de economía



#### Interpretación:

El 74% de los encuestados en relación a la pregunta N° 06, han señalado como **pésimo** la falta de evaluación del grado de economía por medio de la auditoría de gestión, no han sido evaluados la relación mediante un índice del costo / efectividad de los proyectos de inversión pública .de acuerdo con los objetivos esperados. El 26% de los encuestados han opinado como malo la carencia de evaluación del grado de economía de los proyectos de inversión pública en el 2018.

#### ➤ Evaluación del nivel bajo de avance porcentual

A la pregunta: ¿Cómo evalúa el nivel bajo de avance porcentual logrado como gestión operativa de los proyectos de inversión públicas ejecutadas por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

**Tabla 7**

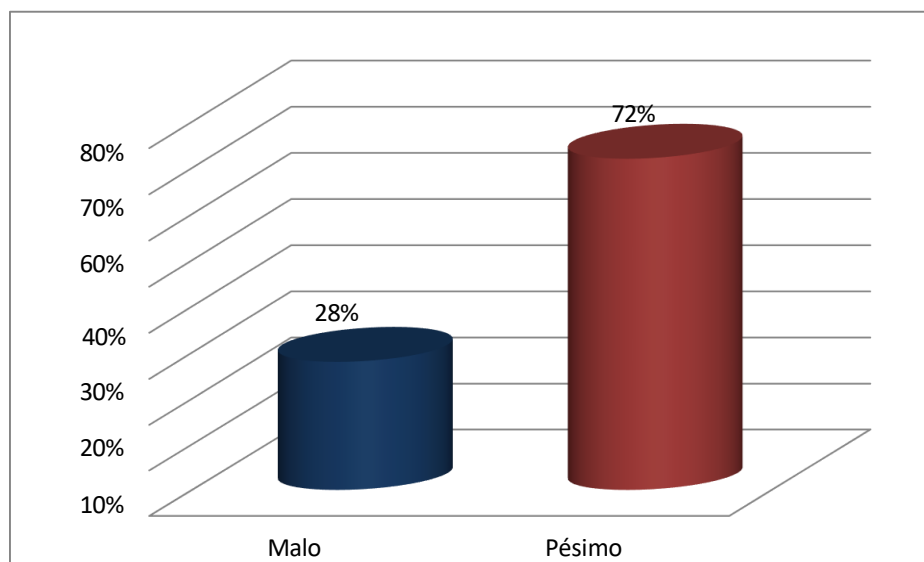
*Evaluación del nivel bajo de avance porcentual*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular	00	00	00	00
Malo	81	28	28	28
Pésimo	210	72	72	72
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 7**

*Evaluación del nivel bajo de avance porcentual*



**Interpretación:**

El 72% de los encuestados han afirmado en relación a la pregunta N° 7, han señalado como **pésimo** el 29.3%, siendo un avance porcentual bajo ejecutado en el 2018 de los proyectos de inversión pública por la Municipalidad Distrital de Paucartambo por la deficiencia de las dependencias administrativas que han afectado a los pobladores beneficiados. El 28% de los encuestados han indicado como **malo** la falta de evaluación del porcentaje bajo ejecutado del presupuesto asignado para los proyectos de inversión pública.

➤ **Evaluación sobre la infraestructura en educación**

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la gestión operativa de los proyectos de inversión pública sobre la infraestructura en educación ejecutadas por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -- Provincia de Pasco en el 2018?

**Tabla 8**

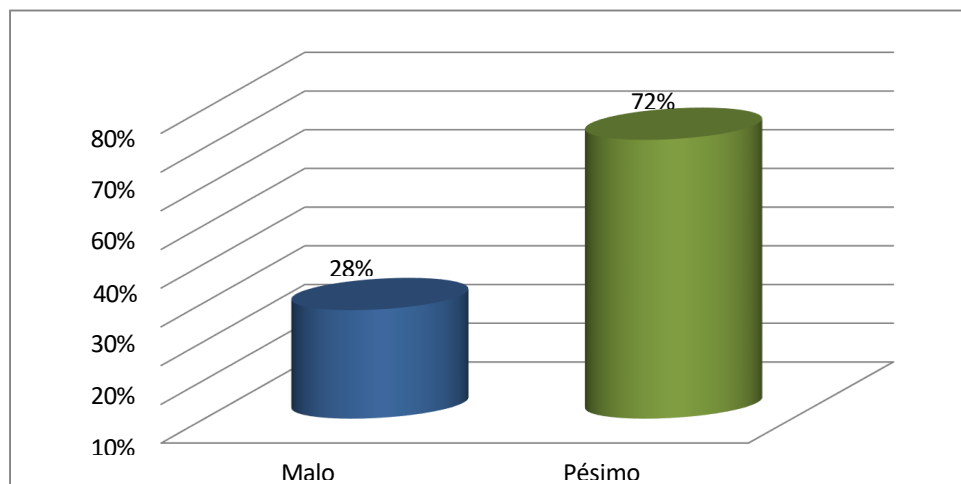
*Evaluación sobre la infraestructura en educación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular	00	00	00	00
Malo	90	31	31	31
Pésimo	201	69	69	69
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 8**

*Evaluación sobre la infraestructura en educación*



**Interpretación:**

A la pregunta N° 8, el 69% de los encuestados han indicado como **pésimo** el avance de las infraestructuras en el sector de educación programados en el 2018 por la Municipalidad Distrital de Paucartambo. El 31% de los encuestados han opinado como **malo** la falta de avance de las obras como se han sido programado por el Municipio materia de estudio.

➤ **Evaluación sobre infraestructuras en salud**

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la gestión operativa de los proyectos de inversión pública sobre infraestructuras en salud ejecutadas por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

**Tabla 9**

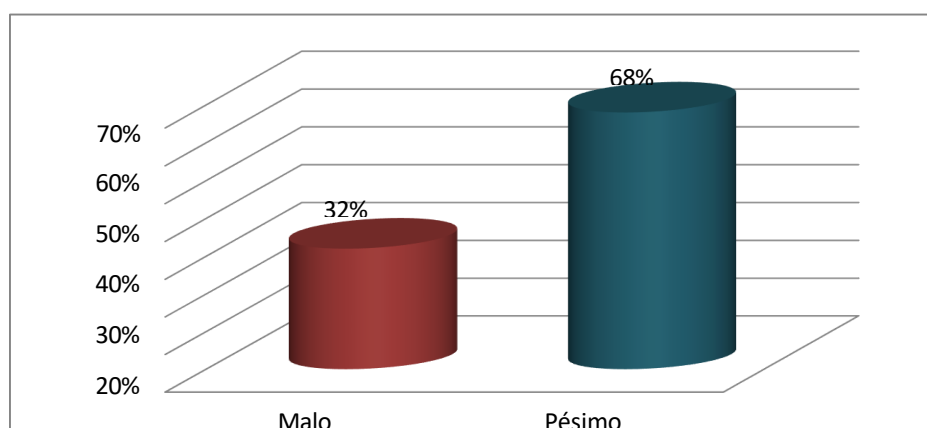
*Evaluación sobre la infraestructura en salud*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular	00	00	00	00
Válidos				
Malo	93	32	32	32
Pésimo	198	68	68	68
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 9**

*Evaluación sobre la infraestructura en salud*



**Interpretación:**

Con respecto a la pregunta n° 9, el 68% de los encuestados han opinado como **pésimo** el avance de los proyectos de inversión pública en el sector salud a cargo del personal administrativo y responsables de la Municipalidad Distrital de Paucartambo. El 32% han señalado como **malo** el incumplimiento del avance de los proyectos considerados en salud en el 2018 para el beneficio de los pobladores de la localidad.

➤ **Evaluación de la gestión operativa**

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?

**Tabla 10**

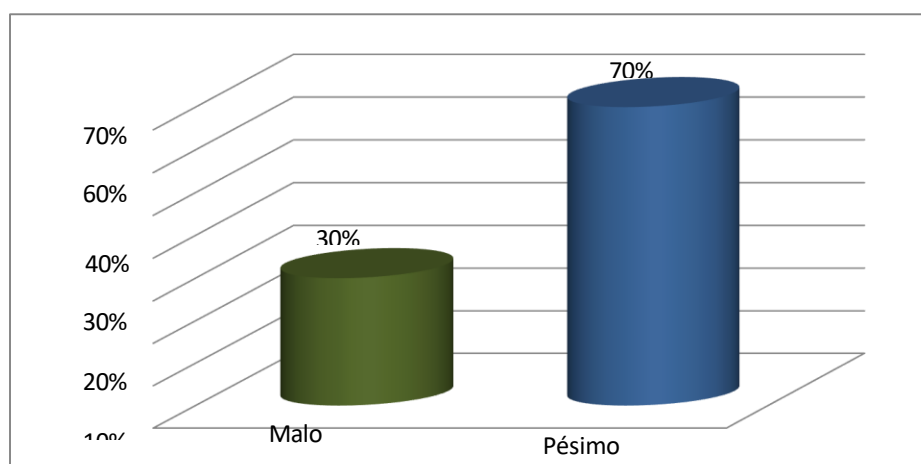
*Evaluación de la gestión operativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular	00	00	00	00
Malo	88	30	30	30
Pésimo	203	70	70	70
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 10**

*Evaluación de la gestión operativa*



**Interpretación:**

El 70% a la pregunta N° 10, señalan como **pésimo** la carencia de la evaluación de la gestión operativa asumido por los funcionarios y trabajadores administrativos inmersos en la ejecución de los presupuestos aprobados para los diferentes proyectos de inversión pública en el 2018. El 30% han señalado como **malo** el incumplimiento de las funciones en la ejecución de los presupuestos en proyectos de inversión en el 2018.

➤ **Transferencia económica a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas**

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la demora de la transferencia económica a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas del presupuesto para la ejecución de los Proyectos de Inversión Pública en educación y salud a cargo de la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

**Tabla 11**

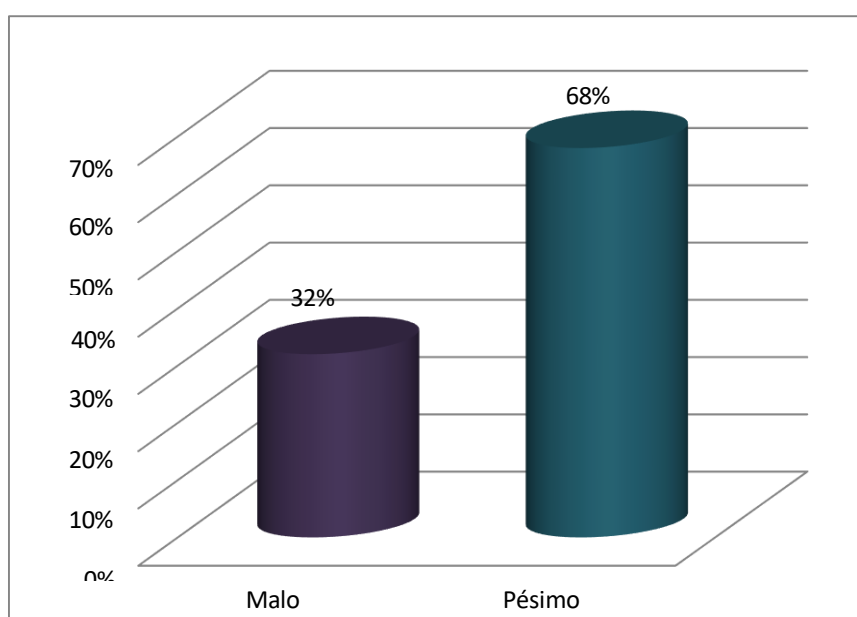
*Transferencia económica a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular	00	00	00	00
Malo Pésimo	93	32	32	32
Válidos	198	68	68	68
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 11**

*Transferencia económica a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas*





### Interpretación:

El 68% de los encuestados en relación a la pregunta N° 11, han opinado como **pésimo** la demora de la transferencia del presupuesto a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas, que generalmente efectúan en el mes de julio, lo cual a la Municipalidad Distrital de Paucartambo en el 2018 no le han permitido avanzar con el presupuesto otorgado para la ejecución de los proyectos de inversión pública. El 32% de los encuestados han señalado como **malo** la demora de la transferencia económica a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas.

#### ➤ **Gestión operativa ejecutados por los funcionarios y trabajadores administrativos**

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la gestión operativa ejecutados por los funcionarios y trabajadores administrativos de las Oficinas inmersos de la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018 sobre el bajo nivel del avance de los proyectos de inversión pública?

**Tabla 12**

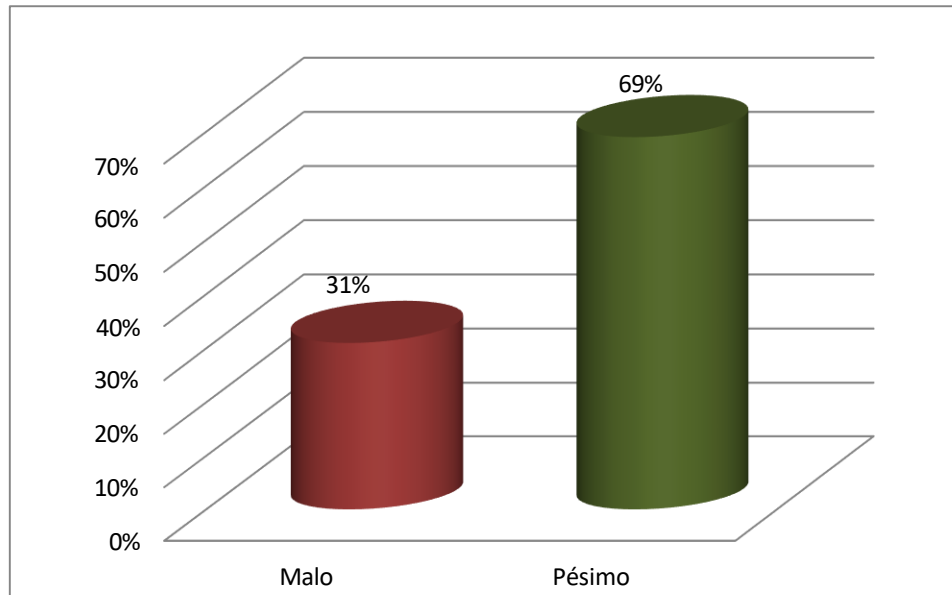
*Gestión Operativa ejecutada por los funcionarios y trabajadores administrativos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular	00	00	00	00
Malo Pésimo	89	31	31	31
	202	69	69	69
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## Gráfico 12

*Gestión Operativa ejecutada por los funcionarios y trabajadores administrativos*



### Interpretación:

En la encuesta efectuada sobre la pregunta N° 12, el 69% de los participantes han señalado como deficiente la responsabilidad que han asumido los funcionarios y empleados administrativos involucrados en la implementación del presupuesto del 2018 en proyectos de inversión pública que han impactado en la mejora de la calidad de vida de los residentes beneficiados. El 31% de los encuestados han señalado como **malo** el avance de la ejecución del presupuesto en proyectos de inversión pública en el 2018 a cargo de los funcionarios y empleados de la Municipalidad Distrital de Paucartambo.

### ➤ **Capacitación de los funcionarios y trabajadores administrativos**

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la falta de capacitación de los funcionarios y trabajadores administrativos de las Oficinas inmersos de la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018 sobre temas relacionados sobre financiamiento y proyectos de inversión pública?

**Tabla 13**

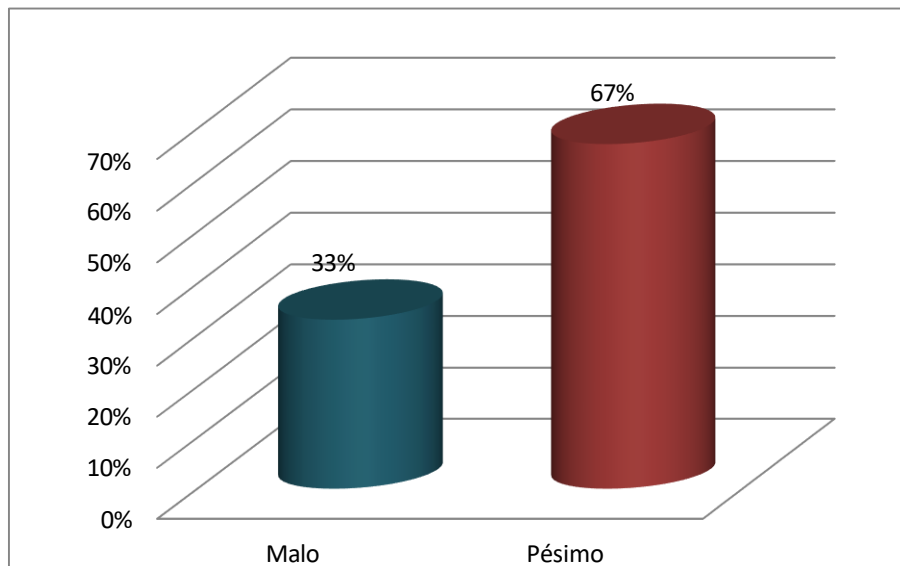
*Capacitación de los funcionarios y trabajadores administrativos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	00	00	00
	Bueno	00	00	00
	Regular	00	00	00
	Malo Pésimo	97	33	33
		194	67	67
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 13**

*Capacitación de los funcionarios y trabajadores administrativos*



**Interpretación:**

El 67% de los encuestados han respondido como **pésimo** la falta de capacitación de los funcionarios y trabajadores administrativos a cargo de la Municipalidad Distrital de Paucartambo en temas relacionados para la ejecución de los presupuestos asignados de los proyectos de inversión pública. El 33% de los encuestados han señalado como **malo** la carencia de capacitación de los funcionarios y trabajadores

administrativos a cargo del Municipio materia de estudio.

➤ **Carencia de evaluación de los proyectos de inversión pública**

A la pregunta: ¿Cómo evalúa la carencia de evaluación de los proyectos de inversión pública programados en el 2018 a cargo de supervisores o inspectores designados?

**Tabla 14**

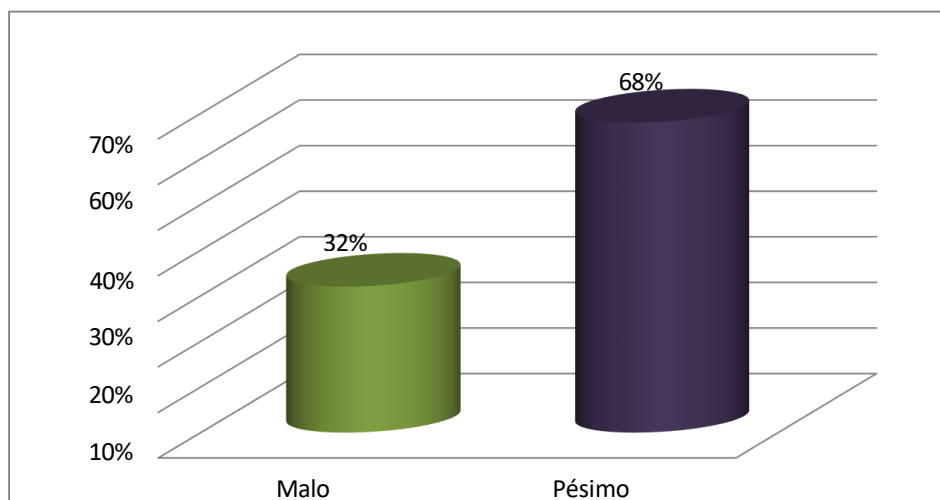
*Carencia de evaluación de los proyectos de inversión pública*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	00	00	00	00
Bueno	00	00	00	00
Regular	00	00	00	00
Malo Pésimo	94	32	32	32
	197	68	68	68
<b>Total</b>	<b>291</b>	100,0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 14**

*Carencia de evaluación de los proyectos de inversión pública*



**Interpretación:**

Con respecto a la pregunta N° 14, los encuestados han opinado como pésimo la falta de evaluación del avance físico a cargo de los supervisores o inspectores designados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo en el 2018 de acuerdo al presupuesto ejecutado. El 32%

han respondido como malo la falta de evaluación de los proyectos programados en el 2018 de acuerdo a la ejecución del presupuesto asignado para cada proyecto de inversión pública.

### 4.3. Prueba de Hipótesis

#### 4.3.1. Hipótesis General

H<sub>0</sub>: La ausencia de una auditoría de gestión no influyó negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

H<sub>1</sub>: La ausencia de una auditoría de gestión influyó negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cómo opina la ausencia de la auditoría de gestión sobre la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Distrital de Paucartambo – Pasco, en el 2018? * ¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?	291	100,0%	0	0,0%	291	100,0%

Tabla cruzada ¿Cómo opina la ausencia de la auditoría de gestión sobre la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Distrital de Paucartambo – Pasco, en el 2018?\* ¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

Recuento				
		¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?		Total
		Pesimo	Malo	
¿Cómo opina la ausencia de la auditoría de gestión sobre la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Distrital de Paucartambo – Pasco, en el 2018?	Pesimo	203	28	231
	Malo	0	60	60
Total		203	88	291

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	174,360 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	170,219	1	,000		
Razón de verosimilitud	186,069	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	173,760	1	,000		
N de casos válidos	291				
a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 18,14.					
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

### **Análisis Estadístico**

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis general, se acepta y se concluye que con la ausencia de una auditoría de gestión influyó negativamente en la evaluación de la gestión operativa de

los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

**4.3.2. Hipótesis específica (a):**

H<sub>0</sub>: La ausencia de evaluación del grado de eficiencia mediante la auditoría de gestión no influyó de manera significativa en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

H<sub>1</sub>: La ausencia de una auditoría de gestión influyó negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficiencia a través de la auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia * ¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?	291	100,0%	0	0,0%	291	100,0%
Tabla cruzada ¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficiencia a través de la auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia *¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?						
Recuento						
		¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?			Total	
		Pesimo	Malo			
¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficiencia a través de la auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia	Pesimo	203	26	229		
	Malo	0	62	62		
Total		203	88	291		



<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	181,745 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	177,567	1	,000		
Razón de verosimilitud	194,639	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	181,120	1	,000		
N de casos válidos	291				
a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 18,75.					
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

### **Análisis Estadístico**

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis específica (a), se acepta y se concluye que con la ausencia de una auditoría de gestión influyó negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo – Pasco, en el 2018.

#### **4.3.3. Hipótesis específica (b):**

H0: La ausencia de evaluación del grado de eficacia mediante la auditoría de gestión no incidió negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

H1: La ausencia de evaluación del grado de eficacia mediante la auditoría de gestión incidió negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficacia a través de la auditoria de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco? * ¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?	291	100,0%	0	0,0%	291	100,0%
Tabla cruzada ¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficacia a través de la auditoria de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasc*¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?						
Recuento						
			¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?		Total	
			Pesimo	Malo		
¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficacia a través de la auditoria de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco	Pesimo		203	17	220	
	Malo		0	71	71	
Total			203	88	291	

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	216,642 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	212,290	1	,000		
Razón de verosimilitud	236,996	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	215,897	1	,000		
N de casos válidos	291				
a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 21,47.					
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

### **Análisis Estadístico**

Dado que el Chi cuadrado experimental supera el valor tabular, se admite la hipótesis específica (b) y se deduce que la falta de evaluación del nivel de eficacia a través de la auditoría de gestión impactó de manera negativa en la valoración de la administración operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Pasco, durante el 2018.

#### **4.3.4. Hipótesis específica (c):**

H0: La falta de evaluación del nivel económico a través de la auditoría de gestión no impactó de manera negativa en la valoración de la administración operacional de los proyectos de inversión pública en el Distrito Municipal de Paucartambo - Pasco, durante el año 2018.

H1: La falta de evaluación del nivel económico a través de la auditoría de gestión impactó de manera negativa en la valoración de la administración operacional de los proyectos de inversión pública en el Distrito Municipal de Paucartambo - Pasco, durante el año 2018.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cómo evalúa la falta de evaluación del grado de economía a través de la auditoria de gestión sobre la gestión operativa de los proyectos de inversión pública ejecutados en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provinci* ¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?	291	100,0%	0	0,0%	291	100,0%
Tabla cruzada ¿Cómo evalúa la falta de evaluación del grado de economía a través de la auditoria de gestión sobre la gestión operativa de los proyectos de inversión pública ejecutados en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provinci*¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?						
Recuento						
		¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?			Total	
		Pesimo	Malo			
¿Cómo evalúa la falta de evaluación del grado de economía a través de la auditoria de gestión sobre la gestión operativa de los proyectos de inversión pública ejecutados en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia		Pesimo	Malo	203	13	216
		Malo		0	75	75
Total				203	88	291

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	233,085 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	228,651	1	,000		
Razón de verosimilitud	258,431	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	232,284	1	,000		
N de casos válidos	291				
a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 22,68.					
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

### **Análisis Estadístico**

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis específica (c), se acepta y se concluye que La ausencia de evaluación del grado de economía mediante la auditoria de gestión incidió negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

#### **4.4. Discusión de Resultados**

Según los resultados obtenidos, respecto a la utilización del cuestionario como herramienta de recopilación de datos para llevar a cabo el análisis de las variables de estudio establecidas en las tablas estadísticas del 01 al 14, a los funcionarios, empleados y beneficiarios de los proyectos de inversión pública que la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Pasco planea llevar a cabo en el 2018, sobre gestión operativa asumido por los funcionarios y empleados administrativos inmersos en la ejecución de los presupuestos programados de los proyectos de inversión en salud, educación ,agua y desagüe . Los descubrimientos indican que la escala de confiabilidad respecto a los ítems del cuestionario muestra indicadores de validez y confiabilidad, aunque no se ha

conseguido establecer que dicha escala es adecuada.

En relación con las variables independientes, el 79% de los participantes en la encuesta han indicado que la ausencia de evaluación de la administración operativa de los responsables no ha llevado a cabo de manera eficiente las gestiones para la ejecución de los proyectos de inversión pública, en beneficio de los habitantes beneficiados. El 76% han afirmado la falta de evaluación del grado de eficiencia mediante la auditoria de gestión de los proyectos públicos de inversión pública ha influido en las deficiencias en el proceso administrativo y el control de los proyectos públicos de inversión que está incidiendo en la ampliación del plazo, en el costo final de los proyectos por lo que no se han cumplido con su culminación de acuerdo al cronograma establecido. El 76 % han señalado la falta de evaluación del grado de eficacia mediante la auditoria de gestión no se han obtenido los logros programados, de los objetivos propuestos y el tiempo programado de acuerdo al costo considerado de los proyectos de inversión pública. El 74% han señalado la falta de evaluación del grado de economía por medio de la auditoria de gestión, no han sido evaluados la relación del índice del costo / efectividad de los proyectos de inversión pública .de acuerdo con los objetivos esperados. Con respecto a la variable dependiente, el 70% de, han indicado la carencia de la evaluación de la gestión operativa asumido por los funcionarios y trabajadores administrativos inmersos en la ejecución de los presupuestos aprobados para los diferentes proyectos de inversión pública en el 2018 , no han sido cumplidos a cabalidad por dificultades en la ejecución efectiva del presupuesto de inversiones por la demora de la certificación presupuestal de los proyectos, por la poca transparencia en el proceso de selección de las empresas ejecutoras , por la demora del proceso de licitación ,y por la capacidad profesional de los profesionales que se encuentran laborando en el sistema administrativo y operativo en la Municipalidad materia de estudio .

En relación con el uso de las técnicas inferenciales del Ji Cuadrado para determinar la relación y correlación entre las variables independientes y dependientes, se deduce que la relación entre estas variables es sumamente relevante, corroborándose las hipótesis específicas: a, b y c conforme a la implementación del Ji Cuadrado a través del SPSS-25.

## CONCLUSIONES

1. En el 2018, la Municipalidad Distrital de Paucartambo, no ha realizado la auditoria de gestión para evaluar la gestión operativa de los funcionarios y trabajadores administrativos inmersos en gestionar la ejecución de los presupuestos asignados en los proyectos de inversión pública aprobados para su culminación en el período del 2018, que han ejecutado el 29.3% de avance debido al proceso administrativo deficiente de las áreas de proyectos, obras, planificación y presupuesto, y abastecimiento y .por la falta de un manejo adecuado de los recursos financieros, materiales y el desempeño del talento humano.
2. La Municipalidad Distrital de Paucartambo en el 2018, no ha efectuado la evaluación del grado de eficiencia mediante la auditoria de gestión de los proyectos de inversión pública considerados, por lo cual desconocen el incumplimiento de los objetivos, los estándares aplicados para la minimización de los costos que se han efectuado en los proyectos de inversión y el uso adecuado de los recursos financieros, materiales y el talento humano en cada proyecto de inversión .es decir el uso óptimo de los recursos.
3. En 2018, la Municipalidad Distrital de Paucartambo no ha realizado la evaluación del nivel de eficiencia a través de la auditoría de gestión de los proyectos de inversión pública evaluados, por lo cual desconocen los factores que han incidido en el logro de los objetivos y metas propuestos en los proyectos de inversión pública para los pobladores beneficiados.
4. En el 2018, la Municipalidad Distrital de Paucartambo, no ha efectuado la evaluación del grado de economía de los proyectos de inversión pública programados, por lo cual desconocen la relación precio-calidad-cantidad más favorable para la adquisición de los recursos de acuerdo a las características que se han destinado su adquisición para los pobladores del Distrito de Paucartambo.



## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a las autoridades, funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Paucartambo, realizar la auditoria de gestión para conocer y analizar las deficiencias del avance y ejecución de los presupuestos de los proyectos de inversión pública en salud, educación ,agua y desagüe programados en el 2018 en beneficio de sus pobladores, con el propósito de mejorar la ejecución de los presupuestos asignados y no ser considerado como incapacidad de gastos por el porcentaje de avance del 29.3% de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
2. Se sugiere a las autoridades, funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Paucartambo, realizar la auditoria de gestión para conocer los factores que han incidido con respecto al grado de eficiencia que no se han logrado en el período del 2018 de los proyectos de inversión pública en salud, educación y otros programados, que no se han logrado su culminación como se han previsto.
3. Se sugiere a las autoridades, funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Paucartambo, realizar la auditoria de gestión para evaluar el grado de eficacia para conocer los aspectos que han influido en la culminación de los proyectos programados de acuerdo a los objetivos y metas esperados en el tiempo previsto, el costo y el uso de los recursos de cada proyecto que no se han ejecutado el presupuesto asignado.
4. Se sugiere a las autoridades, funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Paucartambo, realizar la auditoria de gestión para evaluar el grado de economía para medir las condiciones de adquisición de los recursos requeridos para los proyectos de inversión pública y analizar los cuatro factores relacionados con estas condiciones de adquisición (costo, volumen apropiado, calidad previamente definida y tiempo apropiado), cuya comparación

con sus valores correspondientes se realiza reales establecer las comparaciones oportunas con los costes previstos en donde la eficiencia, eficacia, economía se encuentran estrechamente interrelacionados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apaza Rubén, Ciclo de Vida del Proyecto, <https://www.rubenapaza.com/2013/07/ciclo-vida-proyecto.html>

Avila Acosta, Roberto - "Introducción a la metodología de la Investigación", Estudio y Ediciones R.A. Lima, 1,995.

Bravo Avalos María Belén, Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo belen\_b33@hotmail.com Bravo Avalos Santiago Patricio, Analista de Proyectos Corporación Nacional de Telecomunicaciones santy.rio@hotmail.com López Salazar José Luis lopezsalazarjl@hotmail.com, Importancia de la Auditoría de Gestión en las Organizaciones, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018).

Fénix SutoMBA de ESAN. Licenciado en Economía de la PUCP. Profesor a tiempo parcial de la Universidad ESAN en los programas de post grado. Asesor y consultor en temas económicos, financieros y Profesor de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo de ESAN.

Ferney Peña Director Sistemas de Gestión Code Ica , modelos de gestión y excelencia ,junio 2017, Lima -Perú

Lara.E. ,Auditoría de Gestión, 2013

María Luisa Graterol Rodríguez

Redondo Duran, Rafael, Lloport Perez Xavier, Duran Juve, Dunia, Universidad de Barcelona –España 1996.

Sanchez Carlessi Hugo , Reyes Meza ,Carlos , Metodología y Diseños en la Investigación Científica, Editorial Visión Universitaria , Cuarta Edición , Lima – Perú 2014

Uguña Naula Priscila Ximena, Villa Chocho Magaly Alexandra, Auditoría de Gestión aplicada al área de inventarios en el sector agrícola del cantón Santa Isabel: Caso Importadora la Campaña del Suco-Ullauricia. Itda." Título de Contador Público Auditor., Universidad de Cuenca- Ecuador.

Vásquez Giler Maritza, Pinargote Vásquez Nancy Fabiola , Herramienta de Mejora Continua Parte I, Epistemología ,Consejo Editorial: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, edición: Alexis Cuzme Espinales, Edición: Primera. Diciembre 2018. Publicación digital.

[http://members.tripod.com/~guillermo\\_cuellar\\_m/gestion.html](http://members.tripod.com/~guillermo_cuellar_m/gestion.html)

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion>

<https://es.scribd.com/document/138437608/Definicion-de-Auditoria-de-Gestion>

<https://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>

<https://www.google.com/search?q=CONCEPTO+DE+AUDITORIA+DE+GESTIÓN&r>

<https://definicion.de/proyecto-de-inversion/>

<https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

[http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)

**ANEXO**

## Anexo N° 01 Instrumentos de Recolección de Datos

### TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Cuestionario aplicado a los funcionarios, trabajadores administrativos y Pobladores beneficiados de los proyectos de inversión pública a cargo de la Municipalidad Distrital de Paucartambo-Provincia de Pasco.

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Área donde labora.....
- 1.2. Poblador donde habita .....

#### II. OBJETIVO

Evaluar, identificar y determinar como la auditoria de gestión influye en la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.

#### III. INSTRUCCIONES

Marca con un aspa (X) las respuestas que cree usted correcta sobre las preguntas con relación al tema de investigación.

#### IV. PREGUNTAS:

##### AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.- ¿Cómo evalúa la ausencia de la auditoria de gestión del manejo de los recursos de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

2.- ¿Cómo opina la ausencia de la auditoría de gestión sobre la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

3.- ¿Cómo opina la ausencia de la auditoría de gestión sobre la evaluación de las metas y objetivos propuestos de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

4.- ¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficiencia a través de la auditoria de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

5.- ¿Cómo evalúa la ausencia de evaluación del grado de eficacia a través de la auditoria de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

6.- ¿Cómo evalúa la falta de evaluación del grado de economía a través de la auditoria de gestión sobre la gestión operativa de los proyectos de inversión pública ejecutados en educación y salud por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

### **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA**

7.- ¿Cómo evalúa el nivel bajo de avance porcentual logrado como gestión operativa de los proyectos de inversión públicas ejecutadas por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

8.- ¿Cómo evalúa la gestión operativa de los proyectos de inversión pública sobre la infraestructura en educación ejecutadas por la Municipalidad Distrital de Paucartambo -- Provincia de Pasco en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

9.- ¿Cómo evalúa la gestión operativa de los proyectos de inversión pública sobre infraestructuras en salud ejecutadas por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

10.- ¿Cómo evalúa la gestión operativa del avance de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

11.- ¿Cómo evalúa la demora de la transferencia económica a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas del presupuesto para la ejecución de los Proyectos de Inversión Pública en educación y salud a cargo de la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

12.- ¿Cómo evalúa la gestión operativa ejecutados por los funcionarios y trabajadores administrativos de las Oficinas inmersos de la Municipalidad Distrital de Paucartambo -Provincia de Pasco en el 2018 sobre el bajo nivel del avance de los proyectos de inversión pública?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

13.- ¿Cómo evalúa la falta de capacitación de los funcionarios y trabajadores administrativos de las Oficinas inmersos de la Municipalidad Distrital de Paucartambo - Provincia de Pasco en el 2018 sobre temas relacionados sobre financiamiento y proyectos de inversión pública?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

14.- ¿Cómo evalúa la carencia de evaluación de los proyectos de inversión pública programados en el 2018 a cargo de supervisores o inspectores designados?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema Principal:</b></p> <p>¿De qué manera la auditoría de gestión influye en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>-¿De qué manera la falta de evaluación del grado de eficiencia mediante la auditoría de gestión influye en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?</p> <p>-¿Cómo influye la falta de evaluación del grado de eficacia mediante la auditoría de gestión en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?</p> <p>-¿Cómo influye la falta de evaluación del grado de economía mediante la auditoría de gestión en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Evaluar, identificar y determinar como la auditoría de gestión influye en la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Evaluar y determinar como la falta de evaluación del grado de eficiencia mediante la auditoría de gestión influye en la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.</p> <p>Evaluar y determinar como la falta de evaluación del grado de eficacia mediante la auditoría de gestión influye en la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.</p> <p>Evaluar y determinar como la falta de evaluación del grado de economía mediante la auditoría de gestión influye en la gestión operativa de los s proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — pasco, en el 2018</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>La ausencia de una auditoría de gestión influyó negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específicos:</b></p> <p>La ausencia de evaluación del grado de eficiencia mediante la auditoría de gestión influyó de manera significativa en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.</p> <p>La ausencia de evaluación del grado de eficacia mediante la auditoría de gestión incidió negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — Pasco, en el 2018.</p> <p>La ausencia de evaluación del grado de economía mediante la auditoría de gestión incidió negativamente en la evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo — pasco, en el 2018</p>	<p><b>Variables Independiente</b></p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Evaluación del grado de eficiencia</p> <p>Evaluación del grado de eficacia</p> <p>Evaluación del grado de economía</p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Evaluación de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública</p>	<p>N° de proyectos de Inversión Pública Ejecutadas.</p> <p>Avance físico y financiero —</p> <p>Transferencia recibidos del MEF por proyecto</p> <p>Metas logrados por proyectos</p> <p>Evaluación de la gestión operativa de los proyectos.</p> <p>Gestión operativa de Proyectos en educación</p> <p>Gestión operativa de proyectos en salud.</p> <p>Evaluación de los recursos financieros utilizados por proyecto.</p> <p>Evaluación de los recursos humanos utilizados por proyecto</p> <p>Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de la gestión operativa de los proyectos de inversión pública</p>

## Procedimiento de validación y confiabilidad



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION  
ESCUELA DE POSGRADO

### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: **BENITO ALVINO Edith Pilar**
- 1.2. Grado Académico: **Maestro**
- 1.3. Institución donde labora: **Municipalidad Provincial de Pasco**

#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACION DEL	CRITERIOS	Malo	Regular	Bueno
		2	3	4
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado que facilita su comprensión			4
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles			4
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría			4
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable			4
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados			4
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento			4
<b>TOTAL</b>				<b>24</b>

**Título de la Tesis:** La auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo – Pasco, en el 2018

**Opinión del experto:** El trabajo de investigación cumple con las exigencias establecidas en el Reglamento General de Grados Académicos y Títulos Profesionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Fecha: 17 de diciembre 2024

  
\_\_\_\_\_  
Edith Pilar BENITO ALVINO  
DNI: 45027566  
EXPERTO



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION  
ESCUELA DE POSGRADO

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

- I. DATOS GENERALES:  
1.1. Apellidos y nombres del experto: TUFINO TRINIDAD Mireyya Mellina  
1.2. Grado Académico: Maestro  
1.3. Institución donde labora: Contraloría General de la República

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACION DEL	CRITERIOS	Malo	Regular	Bueno
		2	3	4
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado que facilita su comprensión			4
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles			4
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría			4
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable			4
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados			4
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento			4
TOTAL				24

Título de la Tesis: La auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo – Pasco, en el 2018

Opinión del experto: El trabajo de investigación cumple con las exigencias establecidas en el Reglamento General de Grados Académicos y Títulos Profesionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Fecha: 17 de diciembre 2024

  
Mireyya Mellina TUFINO TRINIDAD  
DNI: 72754635  
EXPERTO



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION  
ESCUELA DE POSGRADO

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del experto: SALCEDO ROBLES Jonatan Josuel

1.2. Grado Académico: Maestro

1.3. Institución donde labora: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACION DEL	CRITERIOS	Malo	Regular	Bueno
		2	3	4
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado que facilita su comprensión			4
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles			4
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría			4
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable			4
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados			4
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento			4
TOTAL				24

Título de la Tesis: La auditoría de gestión para evaluar la gestión operativa de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Distrital de Paucartambo – Pasco, en el 2018

Opinión del experto: El trabajo de investigación cumple con las exigencias establecidas en el Reglamento General de Grados Académicos y Títulos Profesionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión y los parámetros y requisitos para ser considerado Investigación Científica.

Fecha: 17 de diciembre 2024

  
\_\_\_\_\_  
Jonatan Josue SALCEDO ROBLES  
DNI: 44202822  
EXPERTO