



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Auditoría de Gestión y Procesos Administrativos en la  
Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

**Br. Soledad Cleni Pagola Jara**

**ASESOR:**

**Dra. Galia Susana Lescano López**

**SECCIÓN**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Planificación y Control Financiero**

**PERÚ - 2018**

## Página del Jurado

---

Dr. Arturo Melgar Begazo  
Presidente

---

Dr. Alejandro Menacho Rivera  
Secretario

---

Dra. Galia Susana Lescano López  
Vocal

### **Dedicatoria**

A mi madre y a mi padre por ser ejemplos de perseverancia, sus consejos y enseñanza de valores y por su motivación constante.

A la memoria de mi abuelita, por sus sanos consejos. Y a mis hermanos.

Con amor y cariño a todos ellos, que, sin el apoyo constante de todos, no habría sido posible el logro de la meta que me propuse alcanzar ser: Magister en Gestión Pública.

Soledad

## **Agradecimiento**

A Dios: por estar junto a mí día a día y guiar mis pasos. Por darme fuerza de voluntad, buena salud, su infinita bondad y bendiciones para lograr mí meta.

A la Universidad César Vallejo: por constituir un baluarte de formación profesional y postgrados para el beneficio del país. Por permitirme estudiar la Maestría en sus aulas.

A la Dra. Galia Susana Lescano López: por sus conocimientos, paciencia y comprensión durante la Asesoría de Tesis, que, con su apoyo, fue posible lograr el Informe Final de Tesis.

Al Dr. Armando Camilo Rodríguez, por sus consejos y apoyo incondicional, en mi superación personal y profesional. Por la asesoría en el desarrollo el Proyecto y la Tesis de Grado.

Soledad

### **Declaratoria de autoría**

Yo, Soledad Cleni Pagola Jara con DNI: 70495616 estudiante de la escuela de posgrado, Maestría en Gestión pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima declaro el trabajo académico titulado “Auditoría de Gestión y Procesos Administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017, presentada en...folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con el establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 22 de junio del 2017

-----  
Soledad C. Pagola Jara  
**DNI: 70495616**

## Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Auditoría de gestión y procesos administrativos en la municipalidad provincial de Huaraz, 2017”, Cuyo objetivo fue: Determinar la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

La presente investigación comprende las páginas preliminares; el capítulo I. Introducción, que comprende los antecedentes, fundamentación científica, técnica o humanística, la justificación, el problema, la hipótesis y los objetivos. El capítulo II. Trata del marco metodológico con sus variables, operacionalización de variables, metodología, tipo de estudio, diseño, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, método de análisis de datos y aspectos éticos. El capítulo III. Resultados, donde se presentan los resultados del análisis y procesamiento de datos. Capítulo IV. Discusión, donde se contrastan los resultados estadísticos, los antecedentes, la perspectiva teórica y el parafraseo; con la finalidad de contrastar y validar las hipótesis. Capítulo V. Conclusiones, que metodológicamente se elaboran de acuerdo al logro de los objetivos general y específicos. Capítulo IV. Recomendaciones, que constituyen propuestas como aporte de la tesista para la solución de problemas y mejora de los procesos administrativos en la municipalidad provincial de Huaraz. Capítulo VII. Referencias bibliográficas, que comprende la presentación alfabética de las referencias bibliográficas, según el modelo APA. Capítulo VIII. Anexos, que comprende un conjunto de documentos a manera de apéndice que sirven de evidencia en el desarrollo de la tesis y comprenden: matriz de consistencia, instrumento de recolección de datos, matriz o base de datos, formato de validación e instrumento el artículo científico, y otras evidencias.

## Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
<b>Resumen</b>	xi
<b>Abstract</b>	xii
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	2
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	6
1.3 Justificación	35
1.4 Problema	36
1.5 Hipótesis	39
1.6 Objetivos	40
<b>II. Marco metodológico</b>	<b>41</b>
2.1. Variables	42
2.2. Operacionalización de variables	43
2.3. Metodología	45
2.4. Tipo de estudio	45
2.5. Diseño	46
2.6. Población, muestra y muestreo	46
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
2.8. Métodos de análisis de datos	49
2.9. Aspectos éticos	50
<b>III. Resultados</b>	<b>51</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>69</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>79</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>81</b>
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	<b>83</b>
<b>VIII. Apéndice</b>	<b>88</b>
A. Matriz de consistencia	89
B. Instrumento	93
C. Matriz de datos	96
D. Formato de validación de instrumento	104
E. Artículo científico	115

**Lista de tablas**

	Página
Tabla 1 Auditoría de gestión	55
Tabla 2 Técnica de auditoría de gestión	56
Tabla 3 Tipos de enfoque de la auditoría de gestión basada en riesgos	57
Tabla 4 Alcance de la auditoría de gestión	58
Tabla 5 Característica de la auditoría de gestión	59
Tabla 6 Procesos administrativos	60
Tabla 7 Planeación	61
Tabla 8 Organización	62
Tabla 9 Dirección	63
Tabla 10 Control interno	64



## Lista de figuras

	Página
Figura 1 Auditoría de gestión	55
Figura 2 Técnica de auditoría de gestión	56
Figura 3 Tipos de enfoque de la auditoría de gestión basada en riesgos	57
Figura 4 Alcance de la auditoría de gestión	58
Figura 5 Característica de la auditoría de gestión	59
Figura 6 Procesos administrativos	60
Figura 7 Planeación	61
Figura 8 Organización	62
Figura 9 Dirección	63
Figura 10 Control interno	64

## Resumen

El objetivo que se propuso lograr en el presente trabajo de investigación consistió en: Determinar la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad provincial de Huaraz en el 2017. Metodología, se utilizaron los métodos inductivo, deductivo, analítico, sintético y hermenéutico. El tipo de estudio fue de enfoque cuantitativo, nivel correlacional no experimental, diseño descriptivo correlacional y transversal, población 374 funcionarios, directivos y trabajadores, muestra 94, la técnica del muestreo utilizado fue el probabilístico; la técnica fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario estructurado; se aplicó el estadista Spearman para la comprobación de las hipótesis; se consignaron los aspectos éticos. Resultados: el 47.9% afirmaron que la auditoría de gestión era de nivel bueno, el 48.9% de encuestados afirmaron que los procesos administrativos fueron de nivel bueno, Conclusión: Queda determinada la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; porque los resultados estadísticos demuestran rechazar la hipótesis nula, ya que  $P \text{ valor} = 0.000$  y según la correlación de Spearman  $= 0.485$  representando una moderada asociación de las variables y altamente significativa.

**Palabras clave:** auditoría de gestión, procesos administrativos, municipalidad.

## Abstract

The objective of this research was to: Determine the relationship between management audit and administrative processes in the provincial municipality of Huaraz in 2017. Methodology: Inductive, deductive, analytical methods , synthetic and hermeneutical. The type of study was of quantitative approach, non-experimental correlational level, descriptive correlational and transversal design, population 364 officials, managers and workers, sample 64, the sampling technique used was probabilistic; the technique was the survey and the instrument, the structured questionnaire; Spearman statesman was used to test the hypotheses; ethical aspects were recorded. Results: 47.9% stated that the management audit was of good level, 48.9% of respondents stated that the administrative processes were of a good level, Conclusion: The relationship between management audit and administrative processes in the Provincial Municipality of Huaraz in 2017; because the statistical results prove to reject the null hypothesis, since P value = 0.000 and according to the Spearman correlation = 0.485 representing a moderate association of the variables and highly significant.

**Key words:** management audit, administrative processes, municipality.

## **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Antecedentes**

Con la finalidad de conocer el nivel del estado del arte o el grado de avance de los trabajos de investigación en el estudio de las variables auditoría de gestión y procesos administrativos fue necesario realizar una revisión de la literatura científica con base a las investigaciones desarrolladas por los investigadores, tesis a nivel internacional y nacional, que a continuación se indica.

### **1.1.1 Antecedentes internacionales**

González, (2015) realizó un estudio acerca del Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010 - 2013; realizado en Matagalpa-Nicaragua. Cuyo objetivo logrado fue analizar los procesos Administrativos y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante en el periodo 2010-2013. El nivel de investigación fue descriptivo ya que se analizó el desempeño del Proceso Administrativo y en otro aspecto fue en Gestión Empresarial, fue de diseño transversal, se estudió durante el periodo 2010-2013, su enfoque fue de tipo cualitativo, utilizando elementos cuantitativos, se aplicó el método empírico y teórico, con una población de 15 Trabajadores, 2 Jefes de Área y 1 Gerente, como técnica se utilizaron la Revisión documental, Observación directa y Entrevista. Durante el análisis y la discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, expresamos las principales conclusiones a las que arribamos tales como, se determina: que el proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se realizaron en forma parcial, aunque no se encontró un buen funcionamiento del proceso administrativo ,sin embargo de la Gestión empresarial, se lograron bajos niveles de conocimientos administrativos en los directivos y un menor compromiso en los miembros directivos. Concluyendo finalmente que no hubo un buen funcionamiento de procesos administrativos y gestión empresarial de la cooperativa productos de alimentos básicos, debido a la falta de conocimientos técnico – administrativos por parte del personal los directivos de la empresa.

Reyes, (2014) en su tesis de maestría desarrollado en la ciudad de Cuenca, cuyo objetivo que se propuso alcanzar consistió en desarrollar un examen de auditoría integral a la organización de la federación deportiva del Azuay correspondiente al

periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2012. Para esta auditoria se identificó todas las actividades programadas sistemas administrativos y lo diferentes controles aplicados a este tipo de entidades importantes, para su utilización de los recursos, de acuerdo a los objetivos propuestos que permiten la ejecución de la auditoria y que ayudan al logro de la eficiencia, economía y eficacia.

Vaca, (2013) desarrolló una tesis de maestría en Sangolqui, el objetivo logrado fue evaluar si la fundación cumplía con el requisito de eficiencia y eficacia en el proceso administrativo. Después de realizar un análisis amplio del estudio de información contable, financiera, administrativa, técnica, legal y estadística. Concluyo: después de realizar la evaluación en el área administrativa, comprobó que la contratación del personal no es el adecuado, que las actividades asignadas al personal no se están cumpliendo por las asignaciones encomendadas al personal, presentando errores al momento de contratar al personal.

Cruz, (2012) realizó un estudio sobre La auditoría interna integral; el contenido fue la realización de un estudio analítico con diseño documental; utilizó la técnica de la observación y como instrumento la matriz de sinergias intercambiando documentos con diferentes textos. Concluyó: considerando que la auditoría integral se orientaba al logro de la eficiencia, eficacia y economía, con relación a los recursos humanos y materiales mediante la aplicación de la sinergia. Asimismo, la auditoría integral tiene como visión la búsqueda de alternativas de solución cuando se detectan problemas del sistema administrativo, operacional y financiero. Posteriormente propuso los objetivos de la planeación estratégica de trabajo con la finalidad de integrar oportuna y permanentemente las operaciones de la institución auditada.

Moreno, (2012) desarrolló su tesis de maestría; el objetivo logrado fue determinar un catálogo de buenas prácticas para realizar auditorías de gestión gubernamental en Argentina. Después de realizar una revisión bibliográfica, para entender el fenómeno político social se revisaron muchos trabajos de auditorías de gestión, y la que causa y como surge esta actividad. Se planteó sobre lo obsoleto que era la auditoría tradicional y que no tenía funcionalidad para explicar lo relativo a la gestión gubernamental en sus procesos administrativos. Simultáneamente, se

entrevistaron a personas notables y muy importantes sobre el dominio temático, como así también a los gerentes, para ampliar acerca de la problemática. Después de finalizar el trabajo de campo y desarrollar un análisis exhaustivo sobre la rendición de cuentas que ya no es adecuada la auditoría tradicional, concluyó: era necesario e indispensable el fomento de una cultura de exámenes de auditoría. Los órganos respectivos no cuentan con planes estratégicos, existe poca capacitación y falta precisar lineamientos de política de acuerdo a las actividades y tareas que debe cumplir cada función administrativa. Existiendo orientaciones de buenas prácticas para ejecutar exámenes, a nivel nacional y mundial.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales**

Aspajo, (2014) realizó un estudio sobre la auditoría integral, el objetivo logrado fue: Determinar cómo la auditoría integral incide en la gestión de las empresas comercializadoras del sector Automotriz. Concluyó: según el autor después realizado, el sistema de control interno implementado afectó positivamente a las organizaciones empresariales del sector automotriz en Lima metropolitana en el periodo 2011 – 2012. Los datos recolectados contribuyeron a establecer su nivel de seguridad en la administración de los recursos, incidiendo directamente en la gestión gerencial en el período 2011 – 2012.

Otra tesis de Sebastiani, (2013) quien estudió sobre La auditoría de gestión, el objetivo alcanzado fue Determinar en qué medida la Auditoría de Gestión incide en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de adquisición del sector interior. Concluyó: en la Dirección de Logística en la PNP, actualmente la dirección de logística no utiliza la herramienta de Gestión moderna porque no cuenta con un personal calificado para aplicar los procesos de contrataciones y que realice un seguimiento a las diferentes etapas habiendo muchas oportunidades donde aceptan las propuestas que imponen los proveedores, generado por una mala formulación de las bases y a veces no publicitar las adquisiciones con mayor transparencia. La utilización de la Auditoría de Gestión como si fuera una herramienta administrativa moderna no se toma en cuenta en el Ministerio del Interior, por lo que se aplican mal los procesos de adquisiciones, cuyos resultados son desfavorables para las unidades que usufructúan.

Otro estudio realizado sobre las variables, por Guevara, (2014) en su tesis sobre Propósitos de la auditoría integral; el objetivo logrado consistió en: evaluar a la entidad en todas sus áreas, obteniendo el conocimiento de gestión institucional. Concluyó: las entidades del Estado realizan un examen crítico debido a la gestión fiscal así como las organizaciones privadas quienes administran los bienes nacionales; cuyas evaluaciones se realizan a través de la Contraloría General de la República, que admite solamente los principios de eficiencia, eficacia y economía acerca de los logros de los objetivos de la entidad estatal que es sometido a examen; complementado con la valoración de los costos ambientales de operación de la organización, vigilando la gestión pública y protegiendo a la sociedad.

Gutiérrez, (2012) en su tesis de maestría sobre Auditoría de la administración; el objetivo logrado consistió en determinar la eficacia de la administración de recursos humanos en el hospital regional de Ayacucho en el año 2004. Concluyó: la percepción de los trabajadores muestra una insatisfacción cuando se trata de la administración de recursos humanos; porque falta a la institución una visión estratégica y la aplicación de normas son específicamente burocráticas. Así mismo el personal no son asignados según su calidad profesional y las necesidades que la institución requiere. Afectando profundamente el desempeño de los trabajadores cambio permanente de los directores

Hidalgo, (2014) en su tesis de maestría sobre Técnicas de auditoría asistidas por computador; el objetivo logrado consistió estudiar la aplicación de las técnicas de auditoría asistida por computador. Los resultados del estudio permitieron concluir: cuando los auditores internos utilizan la tecnología informática moderna, las organizaciones que se encuentran dentro del ámbito de la Contraloría General de la República, será de calidad profesional alta, en comparación con una entidad que no cuenta con una tecnología informática.

## **1.2 Fundamentación científica**

### **1.2.1. Auditoría de gestión**



Según la Contraloría General Del Estado, (2002) consiste en un examen sistemático que realiza un equipo de profesionales especialistas en forma multidisciplinaria, cuyo objetivo consiste en realizar una evaluación sistemática a cargo de un grupo de profesionales especialistas en auditoría de gestión, en forma multidisciplinaria, cuyo objetivo consiste en estimar la gestión operativa y los resultados obtenidos. Precizando la eficiencia de la gestión de la institución del Estado, un programa, un proyecto, una actividad o una operación; cuyo calculo está dirigido al logro de las metas y objetivos en cumplimiento de los principios de economía, eficiencia y efectividad en lo referente al uso de los recursos económicos, humanos, materiales, en cumplimiento de los valores éticos en el contexto de la responsabilidad social institucional en el aspecto ecológico y midiendo los servicios de calidad que brinda a la comunidad (p. 36).

Otro concepto según García, (2006) acerca del tema sostuvo que es la evaluación y examen que realiza una entidad u organización cuya finalidad consiste en la medición e informe sobre los logros que se previnieron en la planificación, cumpliendo que el uso de los recursos sea en forma económica y eficiente. Debe cumplir con los principios de efectividad, eficiencia y economía en los procesos y operaciones que cumpla una entidad del Estado, optimizando la interrelación costo/beneficio; que debe reflejarse en el examen profesional y sistemático el cumplimiento del desempeño de una institución u organización que se orienta a la efectividad, eficiencia y economía, cuando utilizan los recursos del Estado; hechos que permitirán la toma de decisiones responsables; en otros casos para la adopción de decisiones correctivas (p. 41).

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

Según García (citado por Escorial, 2012), ha mencionado los siguientes objetivos:

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

### **Dimensiones de la auditoría de gestión**

#### ***Dimensión 1: Técnica de auditoría de gestión***

Según Williams, (1992) (citado por Romojaro, 2014, p. 53) constituyó una herramienta que apoya con efectividad en una gestión empresarial; mediante el cual se puede conocer variables y los diferentes tipos de control que generalmente se producen en una empresa, como un elemento fundamental con repercusión en la competitividad de la misma organización. Toda auditoría de gestión, describe y analiza el control estratégico, controla la eficacia, el logro de los objetivos de la institución del Estado, valorando su importancia con repercusión en su competitividad; analizando y describiendo el control estratégico, el logro de los objetivos orientado al logro de la competitividad.

Con la auditoría de gestión se identifican las áreas problemáticas que existen, los factores causales que se relacionan y una orientación para las soluciones de mejoramiento. Permiten la identificación para la eliminación de gastos excesivos e ineficientes; estos hechos son muy significativos; es necesario tener cuidado la reducción de costos a corto plazo que causan obstáculos o problemas en el largo plazo. Es importante la identificación de criterios para la medición de las metas logradas a corto plazo, identificando criterios básicos en el logro de metas y objetivos de una organización. También es necesario adicionar canales de comunicación a partir de la alta gerencia y los niveles de operación. Se considera que el personal que trabaja en los niveles de operación, es más consciente de los problemas y los factores causales con relación al personal gerencial; siendo las ventajas de todo trabajo de auditoría de gestión, en que cada uno de los auditores demuestran capacidad y que al final del trabajo comunican sus preocupaciones de tipo operacional a la gerencia; emitiendo independiente la valuación realizada en forma objetiva sobre las operaciones.

Cuando se inicia el análisis organizacional, el auditor tuvo que tener como base un plan del área específica, un plan o proyecto de una actividad, o conjunto de tareas considerando la totalidad de la entidad ya que los indicadores se pueden aplicar indistintamente, lo fundamental es tener a la mano confiable y suficiente información; con lo que el auditor tendrá que construir una base de indicadores por lo que pueda ser una interrelación de resultados, obteniendo una buena estimación de los indicadores de la organización. Cuando el auditor de gestión va a realizar una auditoría, no siempre va a desarrollar un diseño de indicadores; pero si necesita cantidad de bases conceptuales y uso de metodologías los juicios necesarios sobre la gestión que realiza la entidad; desarrollando indicadores o diseñando indicadores complementarios y relacionando los resultados que pueda obtener de la entidad según los objetivos y metas; teniendo en cuenta que debe iniciarse esquematizando la relación insumo – proceso – producto; donde se debe tener en cuenta este esquema para realizar una lista indicadores, para el desarrollo de cada uno de ellos en una actividad o área de trabajo determinado:

- Insumo: consiste en la elaboración de un listado de los recursos físicos, financieros y humanos que son necesarios para cumplimiento de los procesos es necesario elaborar una lista de tareas
- Proceso: es necesario elaborar una lista tareas.
- Producto: deben estar detallados con precisión.
- Metas: deben estar referidas directamente con la previsión de metas establecidas en la planificación.
- Usuarios: debe estar basados en las expectativas de cliente relacionados al servicio que se ofrece y que tengan requisitos básicos de calidad, en el listado que se elabora.
- Entorno: es necesario recopilar datos estadísticos y/o macroeconómicos del entorno.

### **Componentes de la auditoría de gestión**

Según Maldonado, (2007) los componentes de la auditoría de gestión fueron:

**Eficacia:** cuando la entidad logra sus objetivos y metas, estamos refiriéndonos a un grado positivo de eficacia eficiencia.

**Eficiencia:** se relaciona más a usuarios y el uso de recursos, de acuerdo a un estándar de calidad establecido para el desempeño laboral (productividad).

**Economía:** este aspecto más se relaciona con la obtención de recursos, que pueden ser financieros, físicos, humanos o tecnológicos (sistema de información computarizado) que debe de estar de acuerdo al requerimiento en la cantidad y calidad razonable.

**Financiero:** consiste en la necesidad de tener una contabilidad adecuada y apropiados procedimientos que son importantes para la formulación de informes financieros, son aspectos que constituyen como elementos considerados en diferentes áreas, cuando se examina una entidad.

**Equidad:** consiste en el análisis que se realiza sobre los recursos de diversos factores necesarios para prestar un bien.

**Calidad:** consiste en la medida contribuyente a la valoración de satisfacción de los usuarios según los productos y servicios que recibe.

**Impacto:** se refiere a las modificaciones que se pueden observar en la población y en su contexto después de la realización. Toda intervención social siempre produce modificaciones de diversos tipos en el contexto de la intervención (s/p).

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

Romero, (2011) sostuvo que consiste en las revisiones sistemáticas ejecutadas sobre el cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y relacionado al correcto uso de los recursos (eficiencia y economía). Toda auditoría que tiene su base en el enfoque de riesgos, identifica y analiza los riesgos más importantes y pueda establecer recomendaciones de actividades de control. Toda auditoría de riesgos en primer lugar determina la entidad, posteriormente identifica y evalúa los principales riesgos que distorsiona, significativamente, los contenidos de los estados financieros; en este sentido a los auditores les permite:

- Determinar los posibles saldos de cuentas que existen, los tipos de transacciones realizadas.
- Reconocer la sobrevaloración de los activos y/o pasivos.
- La falta de registro de los activos, sea en efectivo o utilizados de forma indebida.
- Manipulación de las áreas de vulnerabilidad.
- Elusión de los controles y manipulación de los estados financieros, ocurridos en las áreas de vulnerabilidad.
- Existencia de comprobantes que a veces se realizan mediante la general sin autorización y sin pasar por los controles necesarios.

Se identifica, porque constituye el inicio de las etapas tempranas de una auditoría de gestión. Antes de desarrollar el plan, el auditor realiza una evaluación de riesgos, a pesar de que realizó en anteriores instancias. De esta manera podrá el auditor relacionar riesgos identificados con la comisión de errores potenciales y significativos en las etapas de transacciones y saldos de cuentas; de esta manera los que manejan la organización deben observar los riesgos desde diferentes puntos de vista, en algunos casos será necesario hacer la segregación de los riesgos que compromete más desde el punto de vista global.

El proceso de reflexión que realizó el auditor acerca de algún nivel de seguridad de diversas fuentes a su tarea, permitirá evidenciar las etapas preliminares para no incurrir en errores significativos, poniendo como base una seguridad del inicio de auditoría. Así mismo se realiza una evaluación sobre la existencia de controles adecuados en que una efectiva operación durante el ejercicio que haya podido mitigarse los riesgos identificados específicamente y le permita obtener seguridad de control; el tipo de errores que puedan producirse y que puedan afectar las afirmaciones de los estados financieros en cuanto a la capacidad del sistema de control interno para impedir desviaciones, el nivel de significación que tiene el auditor pueda desechar los errores detectados, así como el grado de seguridad como cuenta para sustentar sus conclusiones; serán factores que condiciones su auditoría indicándole la naturaleza, oportunidad de las pruebas que tendrá como ejecutor de la auditoría, para lograr un grado deseado positivo de seguridad deseada surgida de los procedimientos, el auditor está en condiciones de desarrollar el plan de auditoría dando una adecuada consideración a tales riesgos.

### **Dimensión 3: *Alcance de la auditoría de gestión***

Maldonado, (2007) (citado por Taubmann, 2008) mencionó que la auditoría de gestión, tiene como objetivo el examen detallado de cada parte operativa de la organización, por esta razón en sus alcances debe considerarse los siguientes aspectos:

- El logro de los objetivos institucionales propuestos en el plan estratégico y los planes operativos, según el grado jerárquico de la organización y la participación activa de los que integran la entidad.
- Comprobación del cumplimiento de las normas legales vigentes, tanto en el aspecto general como específico; así como de procedimientos que se aplican en la organización.
- Apreciación exhaustiva sobre la eficiencia y economía en el proceso de utilización de los recursos que tengan rendimiento efectivo, considerando el costo mínimo posible y que no exista desperdicio innecesario; para el logro de los objetivos y metas relacionados con el uso de los recursos.

- Se realiza el nivel de confiabilidad, credibilidad y calidad sobre la información financiera y operativa.

Es importante atender la presencia de ineficaces procedimientos o más costosos donde haya una duplicidad de esfuerzos de los trabajadores, que existan oportunidades de mejora de la productividad utilizando nuevas tecnologías, evitando el exceso de personal relacionado al trabajo por realizar, importantes deficiencias especialmente que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos relevantes.

#### **Dimensión 4: Características de la auditoría de gestión**

Cook, (1999) (citado por Blanco, 2011) sostuvo que las características, más importantes son:

**Propósito:** consiste en realizar una apreciación sobre el manejo de la organización basada en el cumplimiento de las normas éticas de directores y trabajadores, protegiendo el medio ambiente.

**Alcance:** abarca a la organización, incluyendo los recursos financieros o que pueden estar limitados a la operación de una actividad o programa específico.

**Medición:** para medir la auditoría de gestión se aplican todos los principios de la administración.

**Enfoque:** debe ser positivo con el fin de obtener resultados mejores demostrando la ética.

**Informe de Auditoría:** todo informe de una auditoría de gestión debe tener una relación con los diferentes aspectos significativos de la gestión que realiza una entidad.

**Conclusiones del auditor:** toda conclusión tiene incidencia acerca de cualquier aspecto referente a la administración y los aspectos operativos de la entidad.

**Recomendaciones del auditor:** están referidos al mejoramiento de las actividades del control interno y otros relacionados a la organización (p. 18-19).

### **Metodología de la auditoría - etapas de la auditoría**

Según Whittington y Pany, (2007) indicó que las etapas generales de la auditoría son:

- **Etapas de planeación**

Para la determinación del alcance y los objetivos es necesario establecer relaciones directas entre los auditores en la entidad por auditar. en primer lugar se realiza un bosquejo sobre la entidad y su organización, los controles internos realizados, el sistema contable y demás elementos que le permitan al auditor para la elaboración del programa de auditoría.

- **Etapas de ejecución**

Es la etapa donde se realizan las pruebas y análisis inherentes a los estados financieros con la finalidad de determinar la razonabilidad, evaluando e identificando sus resultados; es la etapa donde se formulan algunas conclusiones y recomendaciones comunicando a la gerencia de la organización auditada. Constituye el eje central de trabajo que se realiza sobre la auditoría realizando las pruebas y utilizando las técnicas y procedimientos para la identificación de las evidencias de auditoría que constituirán pruebas de sustentación del informe de auditoría.

- **Elaboración del informe**

Cada uno de los parámetros que se han referido son los que contiene el informe que se elabora sobre el control de gestión que están referidos a los resultados logrados en cada una de las medidas mencionadas con la finalidad de entregar un dictamen de la gestión de administración acerca de un período determinado. Deberá contener:

- Todo informe debe contener los estados financieros o del área administrativa.



- Informe pormenorizado, las partes del control interno realizado, las conclusiones y las recomendaciones respectivas sobre la auditoría.
- Debe existir claridad y sencillez sobre los hallazgos encontrados. Con la finalidad de analizar acerca de las comunicaciones que intercambian entre la entidad auditada y los auditores (p. 75).

### **Riesgo de la auditoría de gestión**

Según Maldonado, (2009) sostuvo que los resultados de la auditoría podrían no tener errores u omisiones de importancia, y que puedan influir en la evaluación del auditor, cuando elabora su informe, por este motivo será necesario que se conozcan los riesgos latentes en el proceso de auditoría financiera tales como:

- ***Riesgo inherente***

En caso de obtener la satisfacción de auditoría con el fin de validar una afirmación, el auditor tendrá que comprender los procedimientos suficientes de control para su plan de auditoría. Con esta comprensión el auditor conocerá sobre la presencia o ausencia de procedimientos utilizados en el ambiente de control y el sistema de contabilidad adjuntando algunos aspectos adicionales a los procedimientos.

- ***Riesgo de control***

Consisten en la carencia de capacidad de detectar errores e irregularidades y evitarlos oportunamente, cuyos obstáculos afectan a los procesos de control y no permiten evitar irregularidades significativas.

- ***Riesgo de detección***

Son aquellos riesgos que las irregularidades y errores no son detectados que se encuentran en los estados contables; son asumidos por los auditores cuando realizan las revisiones del sistema de control interno y no detectan; consiste en el grado de medición de riesgo que está presente en cada caso iniciándose por el análisis de la intensidad y la existencia de los factores de riesgo.

- ***Evaluación del riesgo de auditoría de gestión***

Los riesgos se miden en 4 niveles: mínimo, bajo, medio y alto. Siempre la evaluación del riesgo se ha caracterizado por ser una actividad subjetiva basada en criterio del auditor.

Un mínimo riesgo se conformaría cuando en un componente de bajo significado hay factores de riesgo y cuando existe probabilidad y cuando la ocurrencia de errores o irregularidades se presente en forma remota. Cuando la existencia de errores y probabilidad de existencia de errores o irregularidades se considera baja o el componente se evaluará como de riesgo bajo. Un componente significativo, en que existan errores o irregularidades, constituirá será un riesgo medio. Finalmente, cuando un componente tiene un alto nivel de riesgo cuando sea significativamente claro, es decir con muchos factores de riesgo, algunos muy importantes y totalmente probable la existencia de errores o irregularidades (Maldonado, 2009).

## 1.2.2. Procesos administrativos

### Teorías de la administración

#### Teoría de las relaciones humanas

Según Dewey y Lewin, (1994), Se originan en los acontecimientos:

- Por el objetivo de liberar las definiciones rígidas y mecanicistas de la teoría clásica que tuvo el fin de adecuar a los nuevos patrones de vida del pueblo norteamericano; por eso se le reconoce como si fuera un movimiento de las relaciones humanas especialmente norteamericanas, volviendo a la democratización de los nuevos conceptos administrativos.
- La creciente influencia de la psicología y sus aplicaciones iniciales a las entidades industriales, dio origen al desarrollo de las ciencias humanas; que demostraron la inadecuación que tenían los principios aplicados de la teoría clásica.
- La filosofía pragmática propuso ideas principales para crear la corriente del humanismo en la administración, desde las siguientes perspectivas:

- **A nivel de producción es resultado de la integración social**

La teoría clásica equivocadamente consideraba que estaba determinada por la filosofía del empleado, con sus bases en las normas sociales y las expectativas grupales; determinaba el grado de competencia, sin considerar su eficiencia. Es decir, determinaba la lógica de cuanto mayor integración social haría entre el grupo de los trabajadores, mayor producción realizaban todos ellos.

- **Comportamiento social de los empleados**

Según esta teoría todo comportamiento individual tiene un apoyo total en el grupo; por su actuación mediante la relación su mayor rendimiento es cuando son integrantes de un grupo. Cuando existen normas que gobiernan los grupos, un trabajador puede sufrir sanciones morales o sociales de sus compañeros; para poder ajustarse al grupo (Hellriegel y Slocum, 2001, p. 159).

- **Recompensa y sanciones sociales**

Todo comportamiento del trabajador es condicionado por patrones o normas sociales. Los trabajadores que se someten a la norma social, pierden respeto a sus compañeros.

### **Teoría de sistemas**

Según Bertalanffy, (1976) (citado Osorio, 2008) según el autor se pudo tratar sobre una corriente filosófica de sistemas, teniendo en cuenta que se relaciona a aspectos relativos a la metafísica. Tiene en cuenta que no se trata solamente en forma matemática, al paradigma de Kuhn, él hace una distinción a la teoría de sistemas como si fuera una ontología de sistemas; su epistemología de sistemas lo analiza en el contexto de una filosofía de valores.

En consecuencia, define al sistema y lo entiende su organización, los diferentes grados en el ambiente, preocupándose por una concepción sistémica, tales como las galaxias, las cédulas y átomos. Teniendo en cuenta los aspectos conceptuales constituyen una lógica de la música, las matemáticas. En consecuencia, el autor conceptualiza como si fuera decir un concepto que corresponde a la realidad, flexibilizando su rigidez.

Desde esta perspectiva está orientada, por el misticismo Alemán y el relativismo histórico, que no pudo llegar a ser un buen positivista. El término sistema indica un conjunto de elementos que tienen una interdependencia e interacción entre sí y en otros casos constituyen pequeños grupos de unidades que se combinan formando parte de un todo organizado. Se considera que un sistema constituye combinaciones de partes o cosas formando un todo unitario (p. 121).

### **Características de los sistemas**

Todo sistema tiene sus propias características; su concepto importante consiste en referirse a las características y propiedades que no están en ninguno de los elementos aislados; por eso se llama emergente sistemático a la propiedad o

característica; aunque en todo sistema aislado, dentro, existe otro sistema con elementos particulares.

Ludwig, (1975), (citado por Viau, 2013) definió que los elementos forman parte de un todo, definen un conjunto que siempre tiene como objetivo o una finalidad que alcanzar. Globalización o totalidad, la naturaleza orgánica caracteriza a todo sistema por eso produce cambios en las unidades de un sistema y definitivamente realiza cambios en la totalidad y en otras unidades. Por esta relación que existe entre ellas es probable que cualquier estímulo podrá afectar a otras partes por el efecto total de las alteraciones o cambios generará un ajuste en todo el conjunto del sistema.

### **Teoría Situacional**

Esta teoría da énfasis en la relatividad de las cosas y que nada es absoluto en alguna organización o en la teoría administrativa, es decir todo es relativo y explicando desde el punto de vista contingencial solamente existe una relación funcional entre todas las condiciones del medio ambiente. Ya que las técnicas administrativas se encuentran en una relación funcional, las técnicas administrativas ocurren sin la relación de una causalidad directa, es decir no hay relación de causa y efecto entre las variables independientes del ambiente y las variables administrativas que son dependientes, solamente existe una relación funcional.

#### **Orígenes de la teoría situacional**

Schein, (1972), (citado por García, 2006) esta teoría se originó como consecuencia de muchas investigaciones realizadas para poder verificar los modelos de estructura de las organizaciones en diversos tipos de empresas. Las investigaciones tenían como objetivo confirmar si las organizaciones son más eficaces cuando se guían por presuposiciones de la teoría clásica, como división del trabajo, jerarquía de autoridad, amplitud de control, etc. Así los resultados de la investigación se orientaron a una nueva concepción de organización: "la estructura de la organización y su fundamento son dependientes de la interfaz con el ambiente externo. Verificaron que no existe una única y mejor forma de organizar (p. 67)

### **Concepto de procesos administrativos**

Según Carreto, (2013) el proceso administrativo lo definió como un conjunto de actividades específicas que desarrollan los administradores; aunque hay diferentes criterios sobre la clasificación de las funciones administrativas o elementos de la administración. En este sentido la administración contribuye al logro de los objetivos, a través de los recursos que posee y utiliza la organización, como el talento humano que es necesario analizar a profundidad ya que todo gerente o directivo que coordina el trabajo de todo el personal, debe conocer y practicar las relaciones humanas que se aplican a todo el contexto de la organización, para motivar al personal ejerciendo un liderazgo verdadero que le permita cumplir con el plan estratégico y los planes operativos (38).

### **Fases o dimensiones del proceso administrativo**

#### **1. Planeación**

Esta actividad consiste en la fijación de metas para la organización o la entidad, a través del desarrollo de una organización y jerarquía de planes para la coordinación de las actividades. El establecimiento de las metas ayuda a tener presente que no se pierda de vista el trabajo que se realizará en el futuro, ayudando a los miembros de la organización mantener una atención sobre la priorización de las cosas por hacer. Se distinguen dos categorías básicas acerca de la planeación: estratégica y táctica (Robbins, Decenzo y Moon, 2009, p. 96).

#### **Pasos de la planeación**

Al respecto se proponen las fases prácticas que a continuación se indican como aplicación general; aunque en la práctica se debe tener en cuenta la factibilidad que tengan los cursos de acción en la ejecución de cada etapa (Budget, 2011, p. 78).

#### **Estar atentos a las oportunidades**

Antes de la planeación se debe tener en cuenta una serie de procesos que realizar, estando atento a una serie de oportunidades del entorno exterior e interior de toda organización que constituye el tener una preocupación preliminar de las futuras oportunidades posibles y/u observar con bastante claridad y en forma, conocer la organización relacionado a sus fortalezas y debilidades, comprendiendo porque requiere esa solución; así como debe saber que espera ganar; estableciendo objetivos reales como consecuencia de esta percepción; por lo que la elaboración de los planes estratégicos necesitan un diagnóstico realista de la oportunidad que se les presenta.

### **Establecer objetivos**

En este caso es necesario determinar metas y objetivos de toda la organización, en forma consecuyente, pensando en el corto y largo plazo. Los objetivos son factores que especifican lo que se espera alcanzar como resultado. Se deberá hacer colocando en el punto de interés lo que se debe lograr mediante el establecimiento de redes estratégicas, reglas y programas. Los objetivos deben orientarse en una organización hacia la importancia de cada departamento que compone la organización. Así mismo los objetivos principales de cada departamento deben controlar los de las áreas subordinadas; y así sucesivamente hasta el final de la línea. De esta manera los objetivos se establecen por jerarquías; ya que de los departamentos inferiores deben ser más precisos.

### **Desarrollar premisas**

En seguida el proceso lógico de la planeación consiste en establecer, divulgando y logrado el acuerdo para el uso de la existencia de la organización. Se considera que las premisas consisten en los supuestos en el ámbito donde se va a desarrollar el plan para todo el personal gerencial que se involucre en la planeación es necesario acordar sobre las premisas con la finalidad de realizar la planeación de las premisas más importantes; porque hay una razón que cuanto más se acuerden y comprendan los individuos que se encargan de la planeación, deben utilizar las premisas de planeación más consistentes lo que permitirá una coordinación organizada de la planeación (Rowley y Srivastava, 2008, p. 106).

### **Determinar cursos alternativos**

En esta fase cuarta de la planeación consiste en buscar y examinar la direccionalidad de las alternativas, teniendo en cuenta en los más evidentes. Se debe considerar que pocas veces hay un programa donde no existen razonables alternativas en cambio a veces hay menos obvia que siempre se demuestra ser la mejor. En este sentido el problema con más frecuencia no consiste en encontrar alternativas, a veces consiste en reducir su cantidad para poder analizar a la alternativa más prometedora a pesar de que existen técnicas matemáticas y el uso de la computadora; también hay cantidades limitadas de alternativas que deben ser examinados a fondo; por lo que el planificador al realizar exámenes preliminares debe obtener un descubrimiento de las posibilidades más fructíferas existentes en el entorno externo e interno.

### **Evaluar cursos alternativos**

Después de encontrar los puntos fuertes y débiles como resultado de la búsqueda de cursos alternativos, el siguiente paso consiste en la evaluación exhaustiva a la luz de las premisas y metas analizadas y propuestas; porque una dirección puede parecer los más rentables pero fuertes gastos; aunque otra perspectiva supondría que pueden ser solventes en una organización. En consecuencia, en las diferentes situaciones hay cursos alternativos, hay limitaciones y variables a considerar; aunque una evaluación puede convertirse en muy difícil y que posteriormente serán examinadas en el control sobre las metodologías y las recientes aplicaciones; desde el punto de vista analítico.

### **Seleccionar un curso**

Después de realizar los procesos anteriores en este paso la experiencia aconseja realizar una evaluación y análisis a los cursos alternativos que pueden permitir la utilización de varios recursos en lugar de un sólo mejor plan.

### **Formular planes derivados**

Es preciso ser consciente durante la toma de decisiones que no sean raras para la planeación que está completa y para lo cual se requiere el siguiente paso que se llaman planes derivados para apoyar al plan principal o básico.

### **Cuantificar los planes mediante presupuestos**

Una vez que se ha establecido la adopción de un plan y después de la toma de decisiones, el paso final consiste en proporcionarle, mediante la cuantificación presupuestaria; considerando que el presupuesto general en toda entidad consiste en la totalidad de la suma de ingresos y egresos, teniendo en cuenta el resultado por partidas. El programa o área de una organización puede tener presupuestos con una íntima relación con el presupuesto general (Second, 2011).

### **Planeación estratégica**

Al formular una planeación estratégica es necesario cumplir con una minuciosa asignación de recursos. Cuando se desarrollan los planes estratégicos es preciso que deben enfocarse a los administradores en toda entidad o empresa. El objetivo general de toda planeación estratégica consiste en el enfrentamiento eficaz de las oportunidades y amenazas de su entorno; con base a las fortalezas y debilidades de la entidad. En algunos casos las organizaciones cuando desarrollan la

planeación estratégica, incluyen planes de contingencias o a veces se preparan para eventos o cambios rápidos que pueden producirse en forma inesperado en su entorno, ya sean negativos o positivos; previniendo el impacto que pueden ejercer en la organización y que la gerencia pueda dar una respuesta rápida y ágil. La planeación estratégica comprende:

**Misión:** consiste en la razón o propósito de la existencia de una organización. En la misión declarativa se deben identificar tres partes básicas:

- “Para quien está dirigido el esfuerzo.
- Presentación de la particularidad, es decir, el factor diferencial de la empresa ante la competencia”

**Visión:** es una proposición de aspiraciones expresadas de la organización hacia el futuro que es el resultado de la posición inteligente de sus miembros como expresión emocional de lo que será la entidad en el futuro o que se espera de ella.

**Metas:** es el compromiso de un conjunto de aspectos que se desea lograr, expresadas sea cualitativamente o cuantitativamente (qué se desea lograr, en qué cantidad y cuándo).

**Estrategias:** es un conjunto de actividades, procesos o tareas que se cumplen durante el curso de acción que ejecuta la organización para cumplir sus metas y lograr sus objetivos.

• **Asignación de recursos:** consiste en proponer y destinar recursos económicos, personas y talentos, instalaciones y equipos, infraestructura y terrenos; y otros recursos a las diversas actividades que se desarrollan en la organización; de cuyas inversiones se espera obtener favorables resultados sean de productos, servicios y económicos. Por lo tanto la asignación de recursos tiene un significado de distribución, a través del uso de presupuestos y recursos económicos para el logro de diferentes objetivos.

### **Planeación táctica**

Consiste en la detallada toma de decisiones sobre los procesos es decir sobre qué hacer, quien lo hará y como lo hará en una visión de tiempo que generalmente es un año o menos, incluyendo las tareas siguientes:

- “Elección de metas específicas, así como la manera de implementarlas en el plan estratégico de la empresa.



- Decisión de los cursos de acción que se deben seguir para alcanzar el mejoramiento de las operaciones actuales, y
- Elaboración de presupuestos para cada departamento, división y proyecto de la empresa” (Hellriegel y Slocum, 2008, p. 123).

## **2. Organización**

Koontz, Weihrich y Cannice, (2008) sostuvieron que todo proceso de adopción de relaciones estructurales, dan oportunidad a los empleados para llevar a cabo los planes de la dirección y los conduce al cumplimiento de metas establecidas mediante una eficaz organización, donde los gerentes y directivos cumplen con gestionar mejor los recursos humanos y materiales de la organización con lo que se logra el adecuado desarrollo de las operaciones. La habilidad de los administradores constituye la clave del éxito de una organización, para el uso eficiente y eficaz de los recursos. Requiriendo que el proceso tiene implicancia en el establecimiento de los departamentos y la descripción de sus funciones; por lo que los gerentes del más alto nivel se encargan del diseño de la estructura organizacional. A continuación se establece los aspectos necesarios a considerar como procesos de la organización:

### **Elementos de la estructura organizacional**

**Coordinación:** está conformado por los procedimientos formales e informales que sirven para integrar las actividades a desempeñarse, en este caso intervienen personas, equipos y los departamentos y áreas en especial.

**Autoridad:** consiste en el derecho que tiene una persona a decidir y actuar. Por esta razón en la organización la autoridad se separa de maneras diferentes.

**Especialización:** consiste en la identificación de procesos y tareas particulares que se asignan a individuos y equipos con calificación para que lo lleven a cabo.

**Estandarización:** está referida a la consistencia y uniformidad que tienen los procedimientos en que los trabajadores seguirán para desempeñar sus labores. Están estipulados en los manuales de procedimientos consistentes en los instructivos, los reglamentos y la descripción de funciones que sirven para uniformizar y estandarizar las rutinas de trabajo. La estandarización y especialización se relacionan con las formas de departamentalización.

**Departamentalización:** consiste en la subdivisión que se realizan de las sub-tareas y la asignación que se realizan a grupos especializados en la organización, así como mediante la creación de normas para el cumplimiento de estas funciones.

**Organigrama:** es la forma de presentar una organización en forma gráfica, donde se informan las funciones, departamentos y/o personas en una entidad (Hellriegel y Slocum, 1998, p. 126).

### **Niveles organizacionales y la gestión administrativa**

La cooperación humana se efectiviza a través del propósito de organización, y la razón principal de la entidad consiste en determinar el ámbito de su gestión; este hecho permite que los niveles organizacionales tienen existencia directiva o pueda realizar una supervisión con efectividad cuidando un límite, variando según las situaciones. Es así que un ámbito amplio de una organización tiene relación estrecha con muchos niveles organizacionales.

#### **- Problemas con los niveles organizacionales**

Siempre hay una consideración con las finalidades, mediante la medición de la efectividad de una organización en un sentido de integridad y claridad de sus departamentos o sus niveles de departamentos cuando se crean múltiples niveles, que a veces no son deseables, debido a que:

**Los niveles son costosos:** de acuerdo al aumento que se produce, a veces se asignan menor poder para administrarlos, se derivan a quienes les dan importancia de coordinación, contemplando más el costo de las instalaciones que ocupará el personal.

**Los niveles complican la comunicación:** por lógica una organización o una institución si tiene muchos niveles, tendrá más dificultades para lograr comunicar sus objetivos, sus políticas y planes en forma descendente en relación a una organización horizontal en que el gerente principal pueda comunicarse con los demás trabajadores en forma directa; de acuerdo como la información desciende verticalmente ocurren muchas veces interpretaciones erróneas u omisiones en la comunicación; así mismo en forma inversa los niveles complican una comunicación de abajo hacia los mandos superiores. A este fenómeno se llama la importancia de los niveles como filtros en la información.

**Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control:** en muchos casos, son definidos en forma completa y otras veces se subdividen, al convertirse en un obstáculo y muy difícil cuando se agregan niveles y gerentes en la misma oportunidad; así, lo complejo de la planeación y la existencia de dificultades de la comunicación, hacen que el control sea más importante.

- **Postura de la administración operativa: un enfoque situacional**

Un ámbito efectivo puede compararse con el enfoque de escuela que optan por una relación demasiada a una administración específica con una concreta cantidad de subordinados en que la supervisión del gerente es aceptado efectivamente. Actualmente es mejor buscar los factores causales del ámbito restringido en cada situación en vez de buscar un límite numérico. También es necesario examinar el tiempo que consumen los gerentes para el manejo de sus relaciones con los subordinados y sus superiores utilizando dispositivos para la reducción de las precisiones de tiempo; siendo un enfoque útil para poder determinar el ámbito; así como siendo una herramienta útil para extender el ámbito y no arruinar una efectiva supervisión (Barnard, 2011, p. 37).

**La estructura y el proceso de organizar**

Toda estructura organizacional debe requerir la consideración de varios elementos principales como son:

- Los planes y objetivos, ya que las actividades se derivan de ellos.
- La autoridad de toda organización constituye un derecho en que socialmente una persona debe ejercer con mucha direccionalidad y de acuerdo a los cambios.
- Aunque el plan contenga tecnologías, siempre el ambiente estará rodeado de tecnologías, políticas, económicas, éticas o sociales que podrían ser las estructuras organizacionales, su desempeño debe consistir en funcionar permitiendo algunas contribuciones de los elementos del grupo, ayudando a los trabajadores al logro de sus objetivos con mucha eficiencia en una situación cambiante. Por lo que la estructura organizacional con efectividad debe ser siempre dinámica en todo orden de situaciones.
- Toda organización siempre está conformada de personal, de un conjunto de actividades cuenta con relaciones de autoridad en su estructura con limitaciones y que cada persona lleva sus usos y costumbres; esto no significa que la estructura organizacional se pueda diseñar en función a cada individuo; sino

debe estructurarse de acuerdo a las metas y las actividades en el plan estratégico; aunque en un nivel menor se puede considerar el tipo y la calidad de personas con que se conformará la organización (Prahalad y Gary, 2003, pp. 79-91).

### **3. Dirección**

Constituye la parte central y esencial de la administración, a la que se subordinan todos los demás elementos en que un buen liderazgo corresponde a una buena dirección. El líder tiene la obligación de explicar los objetivos de la organización con bastante claridad y tiene la potestad de ejercer influencia sobre los trabajadores con el fin de que todos participen en el logro de las metas y objetivos de la organización.

El liderazgo se caracteriza por su capacidad de seguimiento y generalmente los trabajadores tienen la opción de seguir a aquellos líderes que brindan medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos por lo que la motivación es una característica de la dirección gerencial. Siempre los líderes gerenciales motivan a los empleados, realizan coordinaciones de las actividades eligiendo un canal de comunicación más efectivo y resuelven conflictos en caso de suscitarse entre los trabajadores de la organización.

#### **Principios de la dirección**

- Coordinación de intereses: cuando existe una coordinación de los intereses individuales y de grupo, se puede lograr el fin común.
- Impersonalidad del mando: la autoridad que tiene el gerente responde a la necesidad del organismo social y su ejercicio no constituye el resultado de la voluntad del que manda.
- Vía jerárquica: en caso de transmitirse una orden, debe cumplirse mediante los conductos establecidos y no con saltos sin razón y tampoco en forma constante; siempre se debe respetar los niveles de jerarquía; en caso que no es necesario deben desaparecer.
- Resolución de conflictos: lo importante es cuidar la disciplina del grupo laboral y en caso de presentarse los conflictos deben resolverse en la brevedad posible sin afectar la disciplina organizacional (Vargas, 2010).

#### **La motivación**

Las necesidades conscientes e inconscientes del ser humano son los que motivan las necesidades, comenzando por las necesidades primarias como las fisiológicas del aire, alimentos, agua, refugio y sueño; aunque otras se consideran secundarias como el estatus, el afecto, los logros. Toda motivación se puede aplicar en términos generales a los impulsos, anhelos, deseos, fuerzas similares y necesidades; considerando que los gerentes siempre motivan a sus subordinados, esperando realizar cosas para satisfacer esos impulsos y deseos induciendo a los trabajadores a laborar de la manera deseada por la gerencia (p. 41).

### **Motivación como medio de dirección**

La motivación consiste en la dirección de los trabajadores creando una orientación con influencia laboral: las características de los puestos, las diferencias individuales y las prácticas organizacionales. Se debe tener en cuenta el desarrollo de programas de motivación que sean eficaces, todo administrador debe considerar la relevancia que tiene la interacción entre los factores y su forma de influir en el desempeño laboral de todo trabajador (p. 43).

### **El reto de la motivación**

A lo largo de la historia, los investigadores de la administración y los gerentes han estado proponiendo metas organizacionales que a veces son inalcanzables; salvo la existencia del compromiso de los trabajadores corresponde a la psicología humana cuya contribución es a un nivel de compromiso de la persona porque incluyen una serie de factores que canalizan, ocasionan y sustentan las bases fundamentales de la conducta humana en su sentido específico de su compromiso. En este sentido la acción de motivar constituye el proceso administrativo cuya influencia es en la conducta de las personas con base al conocimiento de que se hace motivación con el fin de que la gente funcione. Así, la motivación y el motivar están referidos a un nivel de la conducta humana consciente en uno de los puntos entre dos extremos: 1) los actos reflejos, las costumbres adquiridas (s/p).

### **Liderazgo**

Según Porter, (2008) sostuvo que el liderazgo gerencial consiste en la dirección de actividades laborales de los miembros del grupo influenciado. Tiene 4 implicancias:

En primer término, todo trabajador acepta ayudando y permitiendo en el proceso; porque en caso que no hubiera a quien mandar u ordenar, toda cualidad del liderazgo gerencial no tendría relevancia.

El segundo, existe cuando hay elementos que se consideran carentes de poder; porque dan forma efectiva a las tareas que se les asignan en diferentes formas. Sin embargo, por una situación general, el líder tiene más poder de decisión que el grupo.

Así pues, este aspecto consiste en la utilización de diversas estrategias de poder con la finalidad de influir en los trabajadores, de formas diferentes. Por eso es lo que la experiencia enseña que muchos líderes influyeron en los empleados, para que ellos se sacrificarán en beneficio de la organización.

Cuarto aspecto consiste en la combinación de las tres implicancias de liderazgo en el aspecto de valores; porque el liderazgo moral está íntimamente relacionado con los valores y esperan que los seguidores tengan una información suficiente sobre las diversas alternativas para que respondan con eficiencia y eficacia cuando llegue el momento que el liderazgo proponga y ellos pueden elegir con mucha inteligencia.

### **Roles del liderazgo**

El líder designado o elegido es el líder formal de un equipo de trabajo; aunque por otra parte los líderes informales surgen en forma gradual, generalmente los líderes varones o mujeres se convierten en líder informal, cuando hablan más que los demás u ofrecen mejores sugerencias que los demás. Esta situación no sólo aparece en los grupos informales; mayormente aparecen en los grupos formales habiendo una persona segura y que tenga confianza en sí mismo puede convertirse en un rival del líder formal y este hecho debilita el peso del líder en los miembros del equipo (Peak, 2001, pp. 8-13).

### **Etapas del trabajado en equipo**

Los pequeños grupos avanzan por cinco etapas en su proceso de desarrollo: la formativa, la tormentosa, la normativa, la activa y la disolutiva:

**La informativa.** Constituye la etapa inicial en que el grupo que se va formando, va aprendiendo la forma de conducta que le va resultar más aceptable al grupo. En esta etapa el grupo explora lo que puede funcionar y lo que no puede funcionar, estableciendo básicas reglas, explícitas e implícitas, abarcando la ejecución de tareas específicas; así mismo va observando la dinámica general del grupo considerándose como un período de aclimatación u orientación.

**La tormentosa.** En esta etapa generalmente se observan la reafirmación de personalidades individuales que producen incomodidad entre unos y otros miembros del grupo. En algunos casos los miembros pueden convertirse en personas hostiles; contradiciendo las reglas básicas fundamentales que se van estableciendo en esta etapa de formación.

**La normativa.** En esta etapa muchas veces se resuelven los conflictos producidos en la etapa anterior; se caracteriza por la unidad que el grupo que se va formando y que ellos van proponiendo normas, reglas y metas para su cumplimiento en común. Se caracteriza por la participación del grupo en general es decir no son pocos los miembros que participan y comunican; es decir que los miembros o trabajadores empiezan a exponer sus opiniones personales y comienza una etapa de establecimiento de estrechas relaciones.

**La activa.** El grupo inicia su funcionamiento como unidad por haber sido resuelto las cuestiones estructurales. En esta etapa la estructura del grupo facilita y sostiene la dinámica de trabajo y la actuación del grupo es más evidente; convirtiéndose la estructura del grupo como una herramienta de trabajo y dejando de lado las controversias y pleitos personales. De esta manera los trabajadores brindan sus esfuerzos en el contexto de la estructura de grupo, ejecutando las tareas que les compete en vez de orientarlos al desarrollo del grupo.

**La disolutiva.** Esta etapa comprende la terminación de las actividades con una desbandada nacido en la mente, se observa que ya no existe en enfoque de grupo alejándose de su buen desempeño en la realización de las tareas y dirigiéndose al cierre. Desde el punto de vista psicológico la actitud de los miembros del grupo se convierte de la emoción en una depresión total (Friedland, 1993) (citado, por Chávez, 2011).

#### **4. Control interno**

Robbins, Decenzo y Moon, (2009) sostuvieron que después de haber establecido las metas, elaborado los planes, haber definido la estructura organizacional y haber realizado el control, capacitado al personal y realizada las actividades de motivación al personal; el gerente de la organización debe asegurar que todos los procesos, actividades y tareas se desenvuelvan como debe ser, vigilando el desempeño de toda la organización. De este modo debe comparar el desempeño real de los

trabajadores en relación a las metas establecidas; considerando que vigilar es un método comparar asegurando que los acontecimientos estén en relación a los planes utilizando mecanismos para garantizar el desempeño y la conducta que puedan cumplirse con arreglo a los procedimientos y reglas de la organización (p. s/p).

Las actividades que se realizan en el aspecto de control están relacionados con la medición del logro de los objetivos y metas; aunque algunos medios de control, entre ellos el presupuesto de gastos, registro de horas de trabajo perdido, los registros de inspección y supervisión, son muy conocidos en una organización mostrando si se cumplen los planes o funcionan convenientemente en cada uno de ellos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

#### **a. Tipos de control**

**Control preventivo:** consiste en el control orientado a la disminución de errores reduciendo al mínimo la aplicación de correctivos. En este caso los reglamentos, las reglas, las normas, los procedimientos de selección de personal, los programas de capacitación de inducción al trabajo y desarrollo, tienen una función esencial de control preventivo; y permiten a los gerentes evitarse de grandes problemas en vez de tener que remediarlos en el futuro; por lo que la gerencia necesitará de estos controles una información exacta y oportuna.

**Control concurrente:** este control se aplica paralelamente en el transcurso de la actividad es decir se controla al mismo tiempo que se va ejecutando el trabajo por lo que les ayuda a los gerentes la corrección de problemas antes de que en el futuro les resulte muy costosos. La forma mayormente aplicada en este tipo de control es la supervisión y monitoreo directo; porque cuando el gerente realiza la supervisión directa a un empleado, puede vigilar sus acciones al mismo tiempo corrigiendo los problemas tal y como se va presentando.

**Control de retroalimentación:** este tipo de control se aplica cuando la actividad ha terminado; aunque presenta inconvenientes en el proceso de control cuando el gerente ha sido informado del daño cuando ya está hecho y solo le resta establecer la causa de porque pasó este daño y luego corregir la situación. Aunque este tipo de control tiene ventajas sobre los controles preventivo y concurrente, tales como:



- Los gerentes a través de la retroalimentación tienen una información muy relevante acerca de la eficacia en la formulación de su planeación.
- Este tipo de control puede contribuir al reforzamiento de la motivación de los trabajadores; porque siempre una persona desea tener información acerca de su desempeño y la retroalimentación le sirve para este hecho (Robbins, Decenzo y Moon, 2009, p. s/p).

### **Proceso de control básico**

Kohavi, (2002) sostuvo que son importantes realizar un control, tanto de administrativos, con la técnica organizacional y la calidad del producto. Los procesos del control básico comprenden los siguientes pasos:

#### **Establecimiento de estándares**

Los planes diseñados de acuerdo a criterios consistirán en la variación compleja y detalles, porque los administradores muchas veces no pueden vigilar todo; entonces es necesario el establecimiento de estándares especiales. Estos criterios de desempeño seleccionados en toda planificación que los gerentes puedan percibir, desarrollando las actividades en cada fase administrativa. En este sentido, son más importantes los pasos que sean verificables.

#### **Medición del desempeño**

Esta medición se debe realizar apropiadamente y en forma anticipada para la detección de las desviaciones antes que se presenten, evitando a través de acciones apropiadas. Un administrador atento y que tenga visión de futuro en muchos casos puede predecir las posibles desviaciones de los estándares y en caso que no tenga, será posible poner en práctica la capacidad de descubrir tan pronto como sea posible la aparición de la desviación, para corregirlas.

#### **Corrección de desviaciones**

Se deben establecer en toda organización, cuando se mide el desempeño en forma apropiada, será fácil la corrección de las desviaciones. En esta dirección, los administradores conocen con precisión en el lugar donde aplicar las medidas correctivas de acuerdo a las funciones establecidas. De esta manera, la corrección de desviaciones constituye el aspecto que el control ve como parte de todo el sistema administrativo y debe relacionarse con otras funciones gerenciales. Los gerentes pueden corregirlas cuando modifican sus planes o metas y en otros casos a partir

de la reasignación o cuando aclaren las tareas; también se puede realizar correcciones a través de la asignación de personal o trabajador adicional seleccionando un personal capacitado, explicando las tareas a través de técnicas de liderazgo eficiente y efectivos p. 45.

### **Puntos de control clave, estándares y puntos de referencia**

Se consideran a los estándares como importantes puntos de referencia relacionado a los cuales se puede medir el real desempeño o desempeño esperado. Cuando las condiciones son simples operaciones, el administrador puede ejercer un control a través de una observación cuidadosa personal del trabajo que se está realizando; a veces en algunos casos no es posible realizar debido a su complejidad y la situación gerencial que tiene muchas cosas por hacer que realizar una observación personal sobre el desempeño en todo el día. El gerente debe establecer especiales puntos de atención para luego realizar una vigilancia y asegurarse de que toda la operación que se procesa, tengan íntima relación con lo planificado (Kohavi, 2002. et. al. p. 48).

### **Tipos de estándares de puntos clave**

Kaplan y Norton, (1996) (citado por Niven, 2003) todo objetivo o toda meta de los programas que se han planeado, toda actividad de los programas, constituyen un estándar relacionado con la medición del desempeño laboral real o esperado; a veces en la realidad pueden considerarse los siguientes:

**Estándares físicos.** Constituyen la contratación de la prestación de servicios. Aunque consisten en los estándares físicos, se pueden observar a través de la calidad, en la rapidez de los rodamientos, la estreches de las tolerancias, etc.

**Estándares de costo.** Constituyen medidas monetarias, en relación a los elementos físicos que se utilizan en las operaciones.

**Estándares de capital.** Estos estándares surgen de la aplicación de las medidas monetarias y artículos físicos existiendo una variedad de este tipo de estándares. Se originan de capital que invierte la empresa o la organización, son los costos de operación y por consiguiente primeramente se inicia considerando la inversión y el rendimiento sobre la inversión, cuando se trata del control general.

**Estándares de ingresos.** Tienen su origen en la asignación de valores monetarios a las ventas; cuando se trata del ingreso que se recibe por la prestación del servicio de limpieza pública, servicio de serenazgo en una municipalidad.

**Estándares de programas.** Surge cuando a un gerente pueden asignarle para establecer un programa presupuestal, formal para servicios nuevos; aunque se podría aplicar algunos criterios subjetivos y en el momento de la evaluación del desempeño sobre un programa, estableciendo para su cumplimiento otros factores también pueden ser utilizados como si fueran estándares de objetivo.

**Estándares de metas.** En las administraciones modernas generalmente se establecen una red de metas cualitativas y cuantitativas que pueden ser verificados en cada nivel jerárquico. Los gerentes encuentran en programas complejos, así como el desempeño propio, la definición de un trabajo de investigación y un proceso de reflexión que pueden ser utilizados como estándares de desempeño; aunque las metas cuantitativas tengan forma de estándares de acuerdo a los perfiles establecidos.

### 1.3 Justificación

**1.3.1 Justificación Teórica:** el trabajo de investigación tuvo su base en las teorías de las relaciones humanas, teoría de sistemas y teoría situacional; así mismo se adoptó una serie de conceptos, definiciones, principios y postulados, respetando su derecho de autor con lo que se dio un sustento teórico al trabajo de investigación.

**1.3.2 Justificación Práctica:** los resultados del trabajo de investigación constituirán un aporte valioso a los procesos administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz; con la finalidad de que tomen decisiones favorables para el mejoramiento o rectificación de los procesos y/o dimensiones de la administración municipal consistentes en la planificación, organización, dirección/ gestión – coordinación, control y evaluación de la municipalidad provincial de Huaraz.

**1.3.3 Justificación Metodológica:** la naturaleza específica y la magnitud del tema y problema de investigación, exigen la elaboración de los instrumentos de medición para la recolección de datos empíricos de la muestra de estudio; a base de la operacionalización de variables; para su posterior análisis e interpretación de

los hechos o fenómenos y su respectiva discusión.

**1.3.4 Relevancia social:** el trabajo de investigación se justificó socialmente porque la recolección de datos se realizó de los informantes de la Municipalidad Provincial de Huaraz, a nivel de funcionarios, profesionales, técnicos y administrativos de la municipalidad. Hechos que contribuirán a mejorar el desarrollo socioeconómico de la provincia de Huaraz.

#### **1.4 Problema**

Las características de la auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz se manifiestan por una serie de limitaciones y deficiencias en cuanto al cumplimiento de la visión, misión, objetivos y el aspecto ético de toda institución edilicia; generado por la falta de una auditoría de gestión que cumplan adecuadamente sus objetivos y teniendo en cuenta sus beneficios para fortalecer la organización municipal en beneficio del ciudadano cliente.

Estas situaciones se observan en la Municipalidad Provincial de Huaraz por cuanto existen limitaciones en el cumplimiento de los propósitos institucionales en su alcance jurisdiccional, menos aun cuando no se realizan la medición del cumplimiento de funciones a través de la auditoría de gestión con un enfoque de acuerdo a los lineamientos de la modernización del Estado y muy pocas veces se realiza un informe de auditoría, con las conclusiones de un estudio exhaustivo realizado por el auditor; quien pueda dar recomendaciones para la mejora de los procesos administrativos. En esta dirección de análisis los procesos administrativos ejecutados por los funcionarios y directivos, técnicos y administrativos no estarían cumpliendo con las teorías de la administración tales como las teorías de las relaciones humanas, la teoría de sistemas y la teoría situacional; tan importantes en una organización municipal.

En esta perspectiva habría vacíos u obstáculos en el cumplimiento de las fases o dimensiones del proceso administrativo consistentes en la planeación que sin desarrollar los pasos específicos en esta fase, no se estarían estableciendo objetivos de acuerdo a la realidad institucional; no se desarrollarían las premisas básicas para la determinación de cursos alternativos; menos aun no se evaluarían los cursos alternativos, para seleccionar una determinada orientación que le dé una direccionalidad a la gestión municipal; para la formulación de planes derivados; cuantificando los planes mediante presupuestos convenientes para lograr un plan

estratégico y planes tácticos u operativos, para el desarrollo socioeconómico de Huaraz. En esta misma situación se encontraría la dimensión de la organización en que no estarían considerando los elementos de la estructura organizacional, consistentes en la coordinación vertical, horizontal y oblícua, respetando el principio de autoridad y la especialización del personal; para lograr un trabajo estandarizado en beneficio de la institución y de la población usuaria; no estarían funcionando adecuadamente la departamentalización y no se estaría cumpliendo los niveles de autoridad y dependencia jerárquica establecido en los organigramas.

En cuanto a la dimensión de dirección habría limitaciones en el cumplimiento de los principios de la dirección consistentes en la coordinación de intereses, impersonalidad del mando, el respeto a la vía jerárquica y la resolución de conflictos. Tampoco no existiría una alta motivación al personal como medio de dirección; tampoco no se estaría considerando la motivación como un reto de crear un interés extrínseco e intrínseco entre el funcionario y el trabajador municipal; habría una carencia de liderazgo de parte de los directivos de la municipalidad que repercute claramente en la percepción de la población y los medios de comunicación social; por lo que habría carencia en el cumplimiento de los roles del liderazgo. Estos hechos no permitirían el cumplimiento de las etapas del trabajo en equipo que consisten en la etapa informativa, la tormenta de ideas, la parte normativa, el momento activo y la etapa disolutiva.

Estos acontecimientos se estarían produciendo por la falta de una auditoría de gestión; en que no se estarían cumpliendo los objetivos de la auditoría de gestión en cuanto a establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados; determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz; determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados; mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la entidad que se encuentra a disposición de los usuarios de; alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos pendientes a brindar información sobre la economía eficiencia y eficacia, desarrollando metas u objetivos específicos que se plantean en un período; determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad, tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos; auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables y

financieros.

Por lo que se estaría descuidando el alcance de la auditoría de gestión en cuanto al logro de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual de los integrantes de la institución; la verificación del cumplimiento de la normatividad, tanto general como específica y de procedimientos establecidos que se encuentran presente en una organización; la evaluación de la eficiencia y la economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo; no se estarían considerando la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera-operativa; no se estarían teniendo en cuenta el riesgo inherente a la organización edil.

Por las razones descritas, analizadas y explicadas se decidió responder al siguiente problema de investigación:

**Problema General:**

¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017?

**Problemas específicos**

1. ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017?
2. ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017?
3. ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017?
4. ¿Cuál es la relación entre auditoría de gestión y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017?

**1.5 Hipótesis**

**Hipótesis general**

Hi. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.

Ho. No existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.

**Hipótesis específicas**

1. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y la planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.
2. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y la organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.
3. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y la dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.
4. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 General**

Determinar la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.

### **1.6.2 Específicos**

- 1 Identificar la relación entre la auditoría de gestión y la planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.
- 2 Describir la relación entre la auditoría de gestión y la organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.
- 3 Establecer la relación entre la auditoría de gestión y la dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.
- 4 Determinar la relación entre la auditoría de gestión y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.

## **II. Marco metodológico**



## **2.1. Variables**

### **2.1.1 Auditoría de gestión**

#### **Definición conceptual**

La Auditoría de Gestión, es un examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de recursos y mejorar las actividades primarias examinadas. Los estilos de dirección más modernos, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base.

(Sebastiani2013)

#### **Definición operacional:**

La variable contiene las dimensiones técnicas de auditoría de gestión, tipos de enfoque de auditoría de gestión basado en riesgos, alcance de la auditoría de gestión.

### **2.1.2 Procesos administrativos**

#### **Definición conceptual**

Es el conjunto de actividades específicas que realizan los administradores para lograr la productividad de la empresa. Existen diversos criterios sobre la división de las funciones administrativas o elementos de la administración. La administración permite lograr los objetivos, mediante los recursos que posee la organización, como el talento humano, que debe ser analizado a profundidad, pues, el empresario debe dirigir y coordinar el trabajo que ellos realizan, conocer y practicar las relaciones humanas aplicadas al contexto de institución (Carreto, 2013).

#### **Definición operacional:**

La variable procesos administrativos contiene las dimensiones de planeación, organización, dirección y control interno que se medirá con la escala ordinal siempre, frecuentemente, a veces y nunca.

Tabla 1

## 2.2. Operacionalización de la variable 1 en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Rangos
<b>V1: Auditoría de Gestión</b>	Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas. (Contraloría General del Estado, 2002).	Las dimensiones de las variables: técnica de la auditoría de gestión, tipos de la auditoría de gestión basada en riesgos, alcance de la auditoría de gestión y características de la auditoría de gestión, que se medirán a través de sus indicadores y preguntas del cuestionario, según la escala de medición.	Técnica de la Auditoría de gestión	Insumo: Elaborar una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran al proceso.	Ordinal Siempre = 3 Frecuentemente = 2 A veces = 1 Nunca = 0	Malo = 00-23 Regular = 24-46 Bueno = 47-69
				Proceso: Listar las actividades o sub-actividades necesarias para la transformación de los insumos.		
				Producto: Detallar con precisión los bienes o servicios finales del proceso.		
				Metas: Referidas a las metas previstas en la planificación.		
				Usuarios: Realizar una lista de las expectativas de cliente frente al servicio ofrecido, requisitos de calidad.		
				Entorno: Datos macroeconómicos y/o estadísticos		
			Tipos de enfoque de la Auditoría de Gestión Basada en riesgos	Posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletas.		
				Activos y/o pasivos sobre valorados.		
				Activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados de forma indebida.		
				Áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación.		
				Áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros.		
				Comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos		
			Alcance de la Auditoría de Gestión	Logro de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual		
				Verificación del cumplimiento de la normatividad, tanto general como específica		
				Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos		
				Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa		
			Características de la Auditoría de Gestión	Propósito		
				Alcance		
				Medición		
				Enfoque		
Informe de Auditoría						
Conclusiones del auditor						
Recomendaciones del auditor						

Tabla 2

## Operacionalización de la variable 2 en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017

<b>V2: Procesos administrativos</b>	Es el conjunto de actividades específicas que realizan los administradores para lograr la productividad de la empresa. Existen diversos criterios sobre la división de las funciones administrativas o elementos de la administración. La administración permite lograr los objetivos, mediante los recursos que posee la organización, como el talento humano, que debe ser analizado a profundidad, pues, el empresario debe dirigir y coordinar el trabajo que ellos realizan, conocer y practicar las relaciones humanas aplicadas al contexto de institución (Carreto, 2013).	Las dimensiones de las variables: planeación, organización, dirección y control interno, los se medirán a través de sus indicadores y preguntas del cuestionario, según la escala de medición.	Planeación	Establecer objetivos	Ordinal Siempre = 3 Frecuentemente = 2 A veces = 1 Nunca = 0	Malo = 00-23 Regular = 24-46 Bueno = 47-69
				Seleccionar un curso		
				Formular planes derivados		
				Cuantificar los planes mediante presupuestos		
				Planeación estratégica		
			Planeación táctica			
			Organización	Coordinación		
				Autoridad		
				Especialización		
				Estandarización		
				Organigrama		
			Dirección	Impersonalidad del mando		
				Vía jerárquica		
				Resolución de conflictos		
				Motivación como medio de dirección		
				Liderazgo		
			Control interno	Control preventivo		
				Control concurrente		
				Medición del desempeño		
				Corrección de desviaciones		
Estándares de costo						
Estándares de programas.						
Estándares de metas						

### 2.3. Metodología

Se utilizó el método hipotético -deductivo que es el procedimiento o camino que se siguió para hacer de la investigación una práctica científica; porque el método hipotético deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar en este caso fueron las dos variables: auditoría de gestión y procesos administrativos, que después de caracterizar la problemática se formula el problema de investigación, los objetivos y se crearon las hipótesis para explicar la relación de las variables, deduciendo las consecuencias o proposiciones más relevantes de la propia hipótesis y la verificación y comprobación de la verdad de los enunciados comparándolos con la experiencia. Este método ayudó a la combinación de la reflexión nacional (la formación de la hipótesis y la deducción), con la observación de la realidad empírica para llegar a una verificación (Echegoyen 2011).

### 2.4. Tipo de estudio

Fue de enfoque cuantitativo y nivel correlacional

Cuantitativo, porque en el procesamiento y análisis de datos se utilizó la matemática y la estadística.

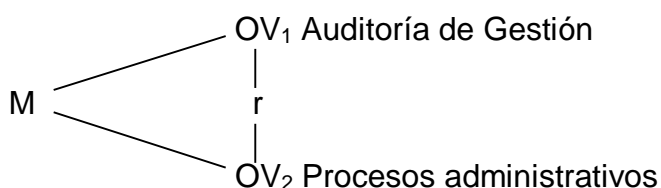
Correlacional, porque se estudió la relación significativa o no significativa de las variables.

No experimental, porque no se manipularon deliberadamente ninguna de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### 2.5. Diseño

Fue el diseño Correlacional y transversal

Fue correlacional, porque se estudió solamente la relación significativa o no significativa de las variables de estudio. Transversal, porque la recolección de datos se realizó en un solo momento (Pino, 2007, p. 230). Cuyo diagrama es:



**Donde**

M = Muestra

OX1 = Observación en la variable 1

r = Relación

OY2 = Observación en la variable 2

**2.6. Población, muestra y muestreo****Población**

La población estuvo conformada por directivos y trabajadores nombrados de la Municipalidad provincial de Huaraz.

N = 124

**Muestra**

Para hallar el tamaño de la muestra probabilística, se aplicó la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas.

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

Donde:

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza igual a 95

p = Proporción de éxito igual a 0.5

q = Proporción de fracaso igual 0.5

e<sup>2</sup> = Margen de error o nivel de precisión  $\alpha = 0.05$ 

N = Población igual a 124 directivos y trabajadores

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 * 124}{(0.05)^2(124 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{119.0896}{0.3075 + 0.9604} =$$

$$n_1 = \frac{119.0896}{1.2679}$$

$$n = 93.92665037$$

n = 94 directivos y trabajadores

## Muestreo

La técnica del muestreo fue probabilístico; porque se aplicó una fórmula estadística y la técnica aleatoria simple; es decir que cualquiera de los elementos de la población, pueden formar parte de la muestra.

$$n = 94$$

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### Técnica.

La técnica que se utilizó fue: la encuesta

**Encuesta:** La encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtienen. Puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. Se debe tener en cuenta las recomendaciones del tipo metodológico, de tipo organizacional y logístico, del tipo de encuestas a utilizar (Carrasco, 2014).

### Instrumento.

Se utilizó el siguiente instrumento de medición: el cuestionario

**El Cuestionario:** es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cedula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo. En su estructura se debe tener en cuenta: el nombre de la institución, presentación o instrucción, las preguntas demográficas y las instrucciones. Las preguntas, tipos de preguntas cerradas o dicotómicas, politómicas, preguntas abiertas (Ñaupás, 2013).

Siempre = 3

Frecuentemente = 2

A veces = 1

Nunca = 0

## 2.8. Métodos de análisis de datos

En esta fase se utilizó el Programa Estadístico SPSS versión 21.0 con la finalidad de clasificar, ordenar, codificar y tabular los datos estadísticos; luego se presentaron los resultados en tablas y figuras estadísticas, que sirvieron para el análisis e interpretación de resultados. Para la contrastación y validación de las hipótesis se aplicó el estadístico RHO de Spearman.

## 2.9. Aspectos éticos

De acuerdo a la posición de los autores Pollit y Hungler (1984), en las reuniones de Viena y Helsinki, se establecieron los siguientes principios éticos de la investigación, que en el presente estudio se tomó en cuenta:

Principios que se cumplieron a través de la información que se dio a los directivos, funcionarios y trabajadores de la municipalidad de provincial de Huaraz, acerca del objetivo del cuestionario.

**El principio del respeto a la dignidad humana:** se cumplió con el principio de no mellar la dignidad de directivos, funcionarios y trabajadores de la municipalidad de provincial de Huaraz.

**Principio de Justicia:** Comprendió el trato justo antes, durante y después de su participación, se tuvo en cuenta:

- La selección justa de participantes. El trato sin prejuicio a quienes rehusaron de continuar la participación del estudio.
- El trato respetuoso y amable siempre enfocando el derecho a la privacidad y confidencialidad garantizando la seguridad de las personas.

**Privacidad:** toda la información recibida en el presente estudio se mantuvo en secreto y se evitó ser expuesto, respetando la intimidad de los directivos, funcionarios y trabajadores de la municipalidad de provincial de Huaraz, siendo útil sólo para fines de la investigación.

**Honestidad:** se informó a los directivos, funcionarios y trabajadores los fines de la investigación, cuyos resultados se encuentran plasmados en el presente estudio.

### **III. Resultados**



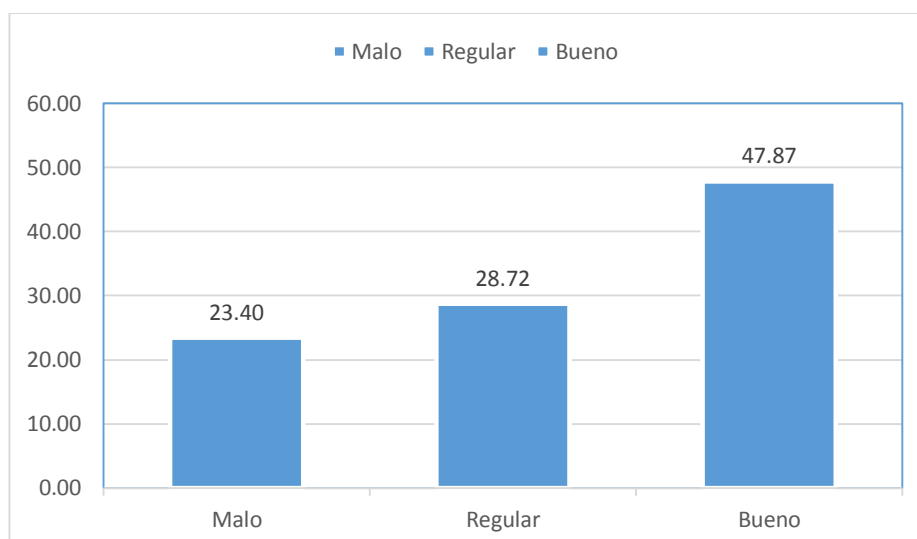
### 3.1. Resultados descriptivos

#### 3.1.1 Auditoría de gestión

Tabla 1:  
*Descripción de frecuencias de la auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	23,4
Regular	27	28,7
Bueno	45	47,9
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia del autor



*Figura 1. Niveles de la Auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*

#### Interpretación

Como se observa en la tabla 1 y figura 1, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre auditoría de gestión, para el 47.9% fue bueno, el 28.7% fue regular y el 23.4% fue malo.

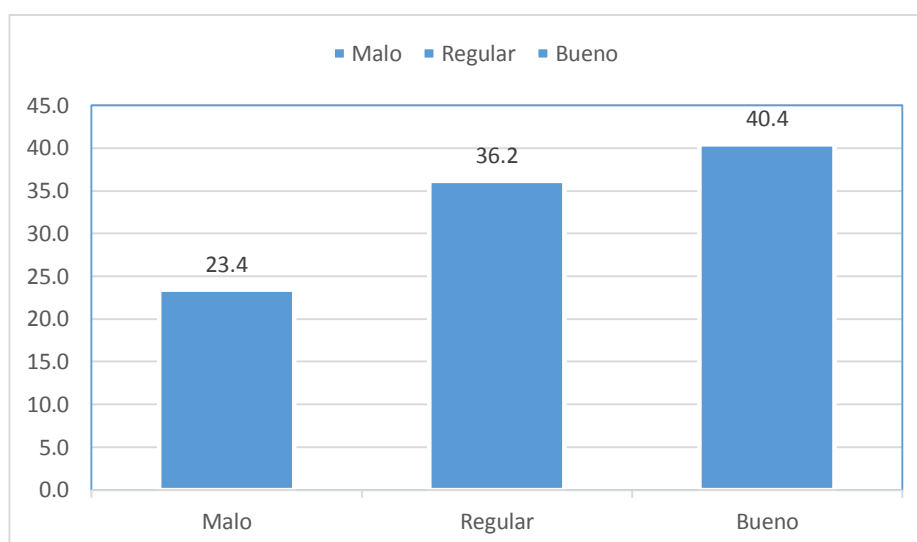
### 3.1.2 Técnicas de la auditoría de gestión

Tabla 2.

*Distribución de la frecuencia de la dimensión Técnica de auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	26	27,7
Regular	23	24,5
Bueno	45	47,9
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia de la autora.



*Figura 2. Niveles de la dimensión Técnica de auditoría de gestión en la Municipalidad provincial de Huaraz, 2017*

#### Interpretación

Como se observa en la tabla 2 y figura 2, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre técnica de auditoría de gestión, para el 47.9% fue bueno, el 24.5% fue regular y el 27.7% fue malo.

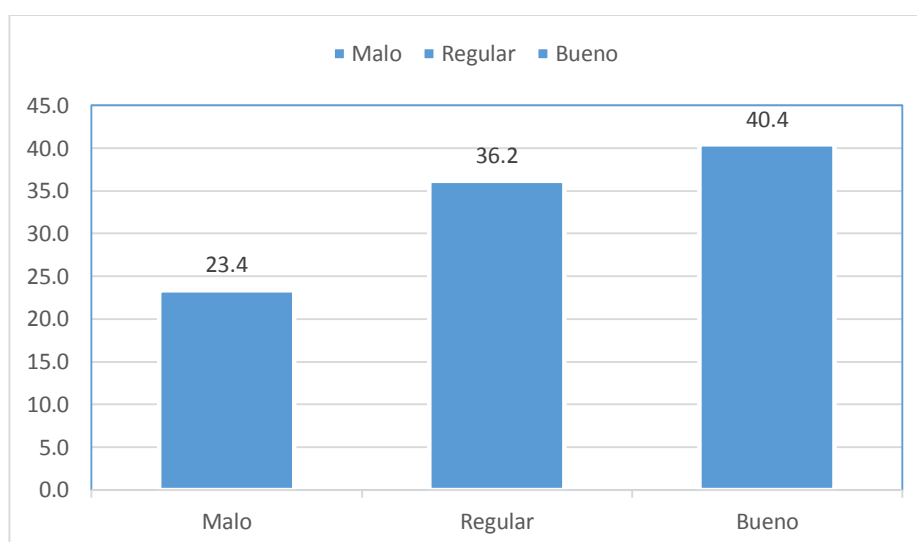
### 3.1.3 Tipos de enfoque de la auditoría de gestión

Tabla 3.

*Distribución de la frecuencia de la de la dimensión tipos de enfoque de la auditoría de gestión en la Municipalidad provincial de Huaraz, 2017*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	23,4
Regular	32	34,0
Bueno	40	42,6
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia de la autora.



*Figura 3. Niveles de la dimensión tipos de enfoque de la auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*

#### Interpretación

Como se observa en la tabla 3 y figura 3, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre tipos de enfoque de la auditoría de gestión, para el 42.6% fue bueno, el 34.0% fue regular y el 23.4% fue malo.

### 3.1.4. Alcance de la auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017

Tabla 4:

*Distribución de la frecuencia de la dimensión Alcance de la auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	27	28,7
Regular	20	21,3
Bueno	47	50,0
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia de la autora.

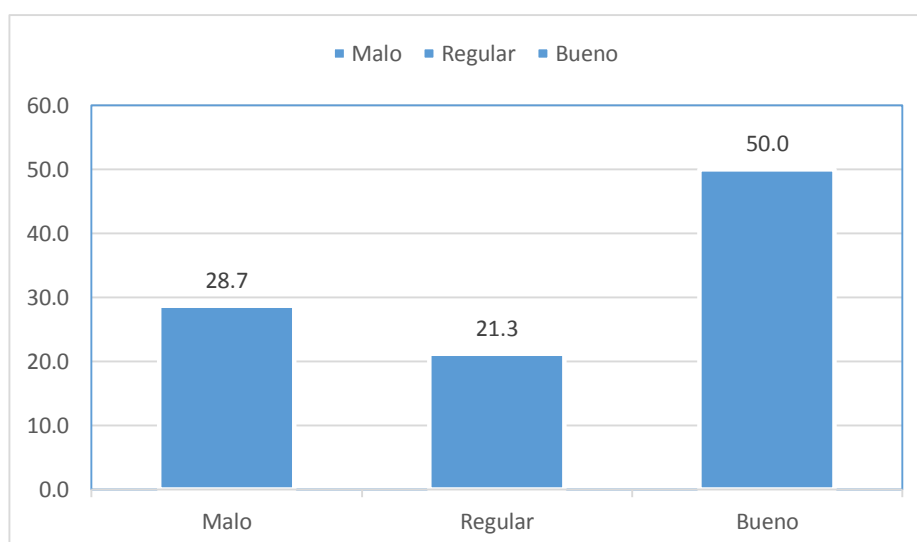


Figura 4. Niveles de la dimensión de la dimensión Alcance de la auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017

#### Interpretación

Como se observa en la tabla 4 y figura 4, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre tipos de alcance de la auditoría de gestión, para el 50.0% fue bueno, el 21.3% fue regular y el 28.7% fue malo.

### 3.1.5 característica de la auditoría de gestión

Tabla 5:

*Distribución de la frecuencia de la dimensión característica de la auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	23,4
Regular	26	27,7
Bueno	46	48,9
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia de la autora.

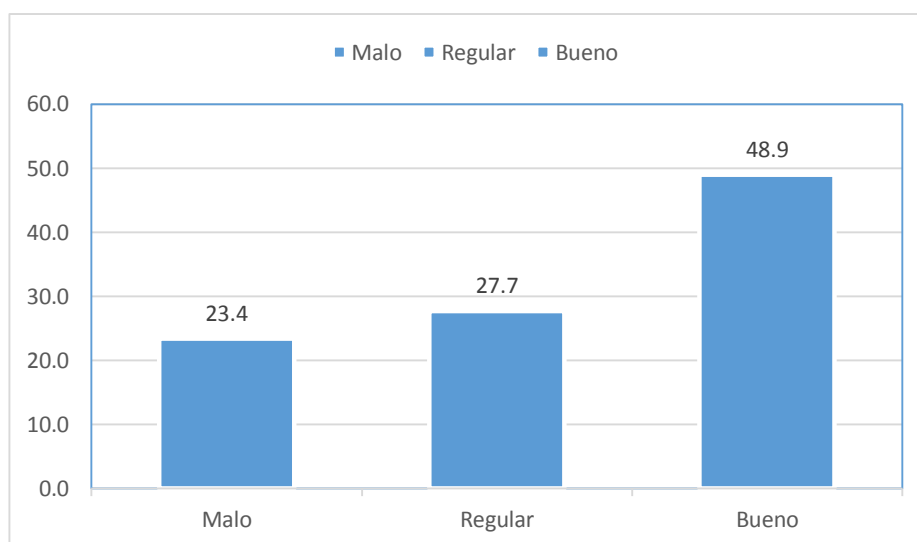


Figura 5. Niveles de la dimensión de la dimensión característica de la auditoría de gestión en la Municipalidad Provincial de Huaraz,2017.

#### Interpretación

Como se observa en la tabla 5 y figura 5, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre características de la auditoría de gestión, para el 48.9% fue de nivel bueno, el 27.7% fue regular y el 23.4% fue malo.

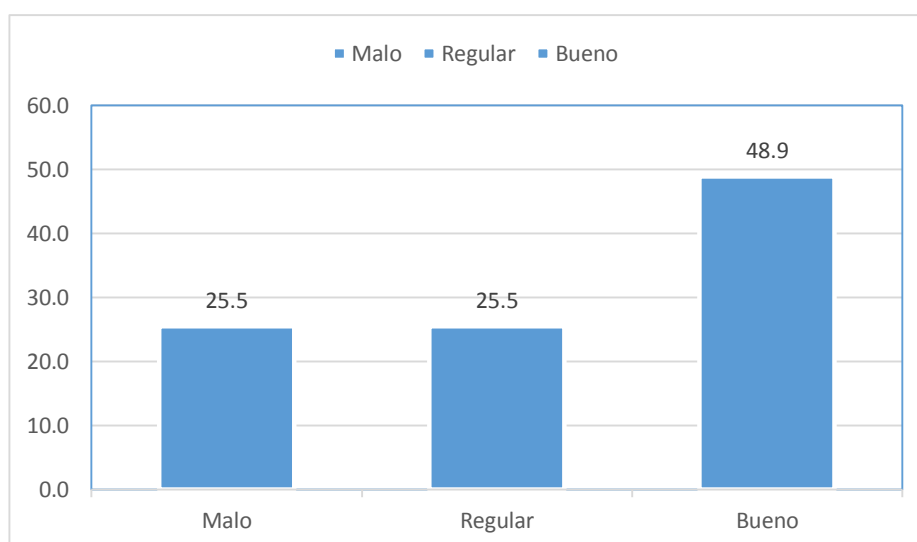
### 3.1.6 Procesos administrativos.

Tabla 6:

*Distribución de la frecuencia de la variable procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	24	25,5
Regular	24	25,5
Bueno	46	48,9
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia del autor



*Figura 6. Niveles de la dimensión de la variable procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

#### Interpretación

Como se observa en la tabla 6 y figura 6, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre procesos administrativos, para el 48.9% fue de nivel bueno, el 25.5% fue regular y el 25.5% fue malo.

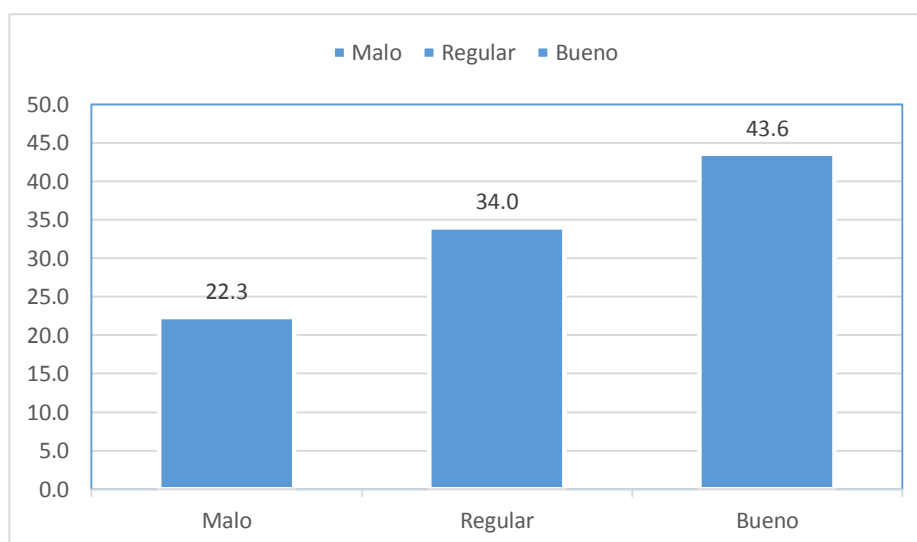
### 3.1.7 Dimensión Planeación

Tabla 7:

*Distribución de la frecuencia de la dimensión Planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	21	22,3
Regular	32	34,0
Bueno	41	43,6
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia de la autora.



*Figura 7. Niveles de la dimensión Planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

#### Interpretación

Como se observa en la tabla 7 y figura 7, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre la planeación, para el 43.6% fue bueno, el 34.0% fue regular y el 22.3% fue malo.

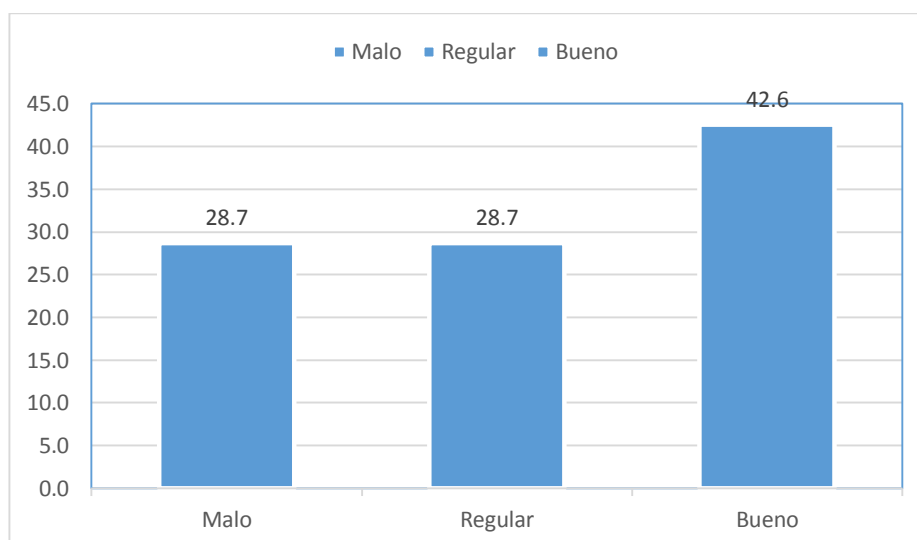
### 3.1.8 Dimensión organización

Tabla 8:

*Distribución de la frecuencia de la dimensión organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	27	28,7
Regular	27	28,7
Bueno	40	42,6
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia de la autora.



*Figura 8. Niveles de la dimensión organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

#### Interpretación

Como se observa la tabla 8 y figura 8, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre la organización, para el 42.6% fue de nivel bueno, el 28.7% fue regular y el 28.7% fue malo.



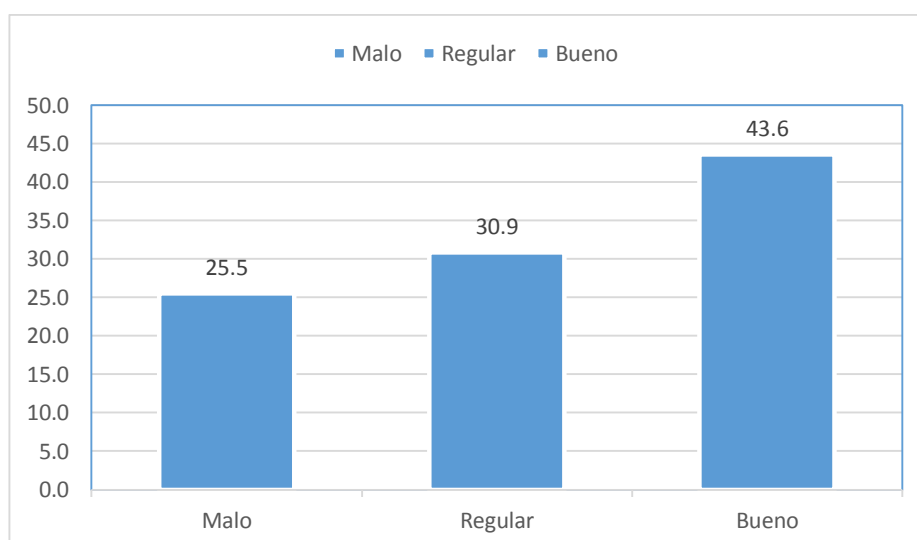
### 3.1.9 Dimensión dirección

Tabla 9:

*Distribución de la frecuencia de la dimensión dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	24	25,5
Regular	29	30,9
Bueno	41	43,6
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia de la autora.



*Figura 9. Niveles de la dimensión dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

#### Interpretación

Como se observa en la tabla 9 y figura 9, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre la dirección, para el 43.6% fue bueno, el 30.9% fue regular y el 25.5% fue malo.

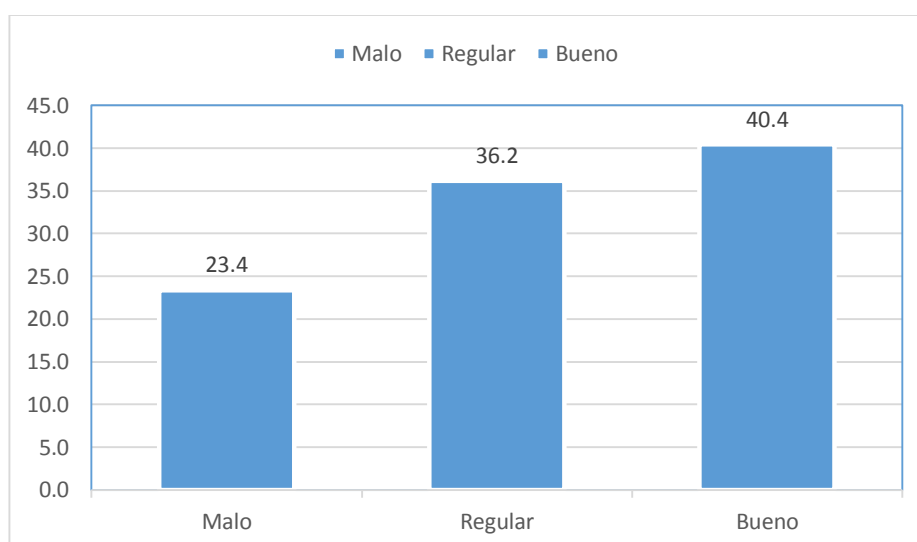
### 3.1.10 Dimensión control interno

Tabla 10:

*Distribución de la frecuencia de la dimensión control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	23,4
Regular	34	36,2
Bueno	38	40,4
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia de la autora.



*Figura 10. Niveles de la dimensión control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz*

#### Interpretación

Como se observa en la tabla 10 y figura 10, se puede afirmar que la percepción de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, encuestados sobre control de interno, para el 40.4% fue bueno, el 36.2% fue regular y el 23.4% fue malo.

## 3.2 Resultados correlacionales

### 3.2.1. Auditoría de gestión y los procesos administrativos

#### Hipótesis general

- H<sub>0</sub>: No Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.
- H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba

En tal sentido se realizó la prueba de hipótesis, para lo cual se utilizó la prueba Rho de Spearman, debido a que los resultados obedecen una distribución no normal.

Estadígrafo Rho de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

$\rho$  = Rho de Spearman

N = Muestra

D = Diferencias entre variables

Regla de decisión:

Si p valor < 0.05, rechazar la hipótesis nula

Si p valor  $\geq$  0.05, no rechazar la hipótesis nula

Tabla 3:

*Correlación Rho de Spearman entre auditoría de gestión y procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

**Correlaciones**

			Auditoría de gestión	Procesos administrativos
Rho de Spearman	Auditoría de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	,485**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Procesos administrativos	Coeficiente de correlación	,485**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .	.
		N	94	94

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

Interpretación: Rechazar la hipótesis nula, ya que p valor = 0.000

Conclusión: Como se observa en la tabla 4, la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, están relacionados directamente, según la correlación de Spearman de 0.485\*\*\*, representando esta una moderada asociación de las variables y siendo altamente significativo. Se concluye en la relación entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

### 3.2.2 Auditoría de gestión y planeación de funciones

#### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y planeación de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y planeación de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si p valor < 0.05, rechazar la hipótesis nula

Si p valor  $\geq 0.05$ , no rechazar la hipótesis nula

Tabla 5:

*Correlación Rho de Spearman entre auditoría de gestión y la dimensión planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

		Auditoría de gestión		Planeación	
Rho de Spearman	Auditoría de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	,470**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	94	94	
	Planeación	Coeficiente de correlación	,470**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000 .		
		N	94	94	

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

Interpretación: Rechazar la hipótesis nula, ya que p valor = 0.000

Conclusión: Como se observa en la tabla 5, la auditoría de gestión y la dimensión planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz, están correlacionados directamente, según la correlación de Spearman de 0.470\*\*\*, representando esta una moderada asociación de las variables y siendo altamente significativo. Se concluye en la relación entre la auditoría de gestión y la dimensión planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

### 3.2.3 Auditoría de gestión y organización

#### Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y organización de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y organización de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si p valor  $< 0.05$ , rechazar la hipótesis nula

Si p valor  $\geq 0.05$ , no rechazar la hipótesis nula

Tabla 6:

*Correlación Rho de Spearman entre auditoría de gestión y la dimensión organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

		Auditoría de gestión		Organización	
Rho de Spearman	Auditoría de gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,364**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	94	94	
	Organización	Coefficiente de correlación	,364**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	94	94	

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

Interpretación: Rechazar la hipótesis nula, ya que p valor = 0.000

Conclusión: Como se observa en la tabla 6, la auditoría de gestión y la dimensión organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz, están correlacionados directamente, según la correlación de Spearman de 0.364\*\*\*, representando esta una moderada asociación de las variables y siendo altamente significativo. Se concluye en la relación entre la auditoría de gestión y la dimensión organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

### 3.2.4 Auditoría de gestión y dirección

#### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y dirección de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y dirección de los funcionarios, directivos y trabajadores en la

Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si  $p$  valor  $< 0.05$ , rechazar la hipótesis nula

Si  $p$  valor  $\geq 0.05$ , no rechazar la hipótesis nula

Tabla 7:

*Correlación Rho de Spearman entre auditoría de gestión y la dimensión dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

<b>Correlaciones</b>				
		Auditoría de gestión		Dirección
Rho de Spearman	Auditoría de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	,209*
		Sig. (bilateral)	.	,043
		N	94	94
	Dirección	Coeficiente de correlación	,209*	1,000
		Sig. (bilateral)	,043 .	
		N	94	94

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación: Rechazar la hipótesis nula, ya que  $p$  valor = 0.043

Conclusión: Como se observa en la tabla 7, la auditoría de gestión y la dimensión dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz, están correlacionados directamente, según la correlación de Spearman de 0.209\*, representando esta una débil asociación de las variables y siendo significativo. Se concluye en la relación entre la auditoría de gestión y la dimensión dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

### **3.2.5 Auditoría de gestión y control interno**

#### **Hipótesis específica 4**

H<sub>0</sub>: No Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y control interno de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y control interno de los funcionarios, directivos y trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si p valor < 0.05, rechazar la hipótesis nula

Si p valor  $\geq 0.05$ , no rechazar la hipótesis nula

Tabla 9:

*Correlación Rho de Spearman entre auditoría de gestión y la dimensión control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.*

<b>Correlaciones</b>				
			Auditoría de gestión	Control interno
Rho de Spearman	Auditoría de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	,457**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Control interno	Coeficiente de correlación	,457**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .	
		N	94	94

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

Interpretación: Rechazar la hipótesis nula, ya que p valor = 0.000

Conclusión: Como se observa en la tabla 9, la auditoría de gestión y la dimensión control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, están correlacionados directamente, según la correlación de Spearman de 0.457\*\*\*, representando esta una moderada asociación de las variables y siendo altamente significativo. Se concluye en la relación entre la auditoría de gestión y la dimensión control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017.



#### **IV. DISCUSIÓN**

**Tabla 1:**

Para el 47.9% de elementos de la muestra encuestadas acerca de la auditoría de gestión, fue de nivel bueno.

Los resultados obtenidos en la presente investigación se relacionan con la tesis de Moreno, (2012) quién estudió sobre las buenas prácticas para realizar auditorías de gestión gubernamental en Argentina y concluyó: que era necesario e indispensable el fomento de una cultura de exámenes de auditoría. Los órganos respectivos no cuentan con planes estratégicos, existe poca capacitación y falta precisar lineamientos de política de acuerdo a las actividades y tareas que debe cumplir cada función administrativa.

Según la Contraloría General Del Estado, (2002) consiste en un examen sistemático que realiza un equipo de profesionales especialistas en forma multidisciplinaria, cuyo objetivo consiste en realizar una evaluación sistemática a cargo de un grupo de profesionales especialistas en auditoría de gestión, mediante forma multidisciplinaria, cuyo objetivo consiste en estimar la gestión operativa y los resultados obtenidos. Precizando la eficiencia de la gestión de la institución del Estado, un programa, un proyecto, una actividad o una operación; cuyo calculo está dirigido al logro de las metas y objetivos en cumplimiento de los principios de economía, eficiencia y efectividad en lo referente al uso de los recursos económicos, humanos, materiales, en cumplimiento de los valores éticos en el contexto de la responsabilidad social institucional en el aspecto ecológico y midiendo los servicios de calidad que brinda a la comunidad (p. 36).

Como se puede observar las propuestas teóricas y empíricas se relacionan en forma directa porque una auditoría de gestión es necesario e indispensable que contribuye a una cultura de evaluación permanente y que sirven para detectar los bajos niveles de capacitación del personal y la falta de precisión de las políticas institucionales; que requieren un mejoramiento continuo tanto en las entidades del Estado, como en las organizaciones empresariales privadas.

**Tabla 2.**

Para el 47.9% de las unidades de análisis encuestadas, sobre la técnica de auditoría de gestión, fue bueno.

Los resultados hallados en el presente estudio, se relaciona con la tesis de Aspajo, (2014) sobre auditoría integral, quién Concluyó: que después de haber realizado e implementado el sistema de control interno; afectó positivamente a las organizaciones empresariales del sector automotriz en Lima metropolitana, estableciendo un nivel de seguridad en la administración de los recursos, cuya incidencia fue directa en la gestión gerencial.

Según Williams, (1992) (citado por Romojaro, 2014, p. 53) constituyó una herramienta que apoya con efectividad en una gestión empresarial; mediante el cual se puede conocer variables y los diferentes tipos de control que generalmente se producen en una empresa, como un elemento fundamental con repercusión en la competitividad de la misma organización. Toda auditoría de gestión, describe y analiza el control estratégico, controla la eficacia, el logro de los objetivos de la institución del Estado, valorando su importancia con repercusión en su competitividad; analizando y describiendo el control estratégico, el logro de los objetivos orientado al logro de la competitividad.

Se puede observar en los resultados obtenidos la relación directa entre las propuestas teóricas y los resultados prácticos obtenidos en el presente estudio ya que una auditoría de gestión integral contribuye al establecimiento de la seguridad en los procesos administrativos.

**Tabla 3.**

Para el 42.6% de elementos de la muestra que participaron en el estudio sobre tipos de enfoque de auditoría de gestión, fue bueno.

Los resultados encontrados en el presente estudio se relacionan con la tesis de Sebastiani, (2013) quien estudió sobre La auditoría de gestión y concluyó: la Dirección de Logística en la PNP actualmente la dirección de logística no utiliza la herramienta de Gestión moderna porque no cuenta con un personal calificado para aplicar los procesos de contrataciones y que realice un seguimiento a las diferentes etapas habiendo muchas oportunidades donde aceptan las propuestas que

imponen los proveedores, generado por una mala formulación de las bases y a veces no publicitar las adquisiciones con mayor transparencia.

Romero, (2011) sostuvo que consiste en las revisiones sistemáticas ejecutadas sobre el cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y relacionado al correcto uso de los recursos (eficiencia y economía). Toda auditoría que tiene su base en el enfoque de riesgos, identifica y analiza los riesgos más importantes y pueda establecer recomendaciones de actividades de control.

Como se puede observar en los resultados empíricos, el enfoque de auditoría de gestión es de un nivel regular a bueno; así como en la PNP el enfoque de auditoría de gestión es de un nivel regular, ya que falta transparencia en las adquisiciones del Estado, así como también en el contrato de personal; demostrando una deficiencia que requiere una mejora continua.

**Tabla 4:**

Para el 50.0% de encuestados relacionado al alcance de la auditoría de gestión, fue bueno.

Los resultados encontrados en el presente estudio se relacionan con la tesis de Paz, (2014), quién desarrolló una investigación acerca del control interno de gestión de las clínicas privadas y concluyó: cuando se establecen metas y objetivos del control interno adecuadamente permiten evaluar con facilidad la política de trabajo en las clínicas privadas de Lima; así como contribuye a la evaluación de las estrategias utilizadas en estas organizaciones.

Maldonado, (2007) (citado por Taubmann, 2008) mencionó que la auditoría de gestión, tiene como objetivo el examen detallado de cada parte operativa de la organización, por esta razón en sus alcances debe considerarse los siguientes aspectos: el logro de los objetivos institucionales propuestos en el plan estratégico y los planes operativos, según el grado jerárquico de la organización y la participación activa de los que integran la entidad, comprobación del cumplimiento de las normas legales vigentes, tanto en el aspecto general como específico; así como de procedimientos que se aplican en la organización, apreciación exhaustiva sobre la eficiencia y economía en el proceso de utilización de los recursos que tengan rendimiento efectivo, considerando el costo mínimo posible y que no exista

desperdicio innecesario; para el logro de los objetivos y metas relacionados con el uso de los recursos.

Como se puede verificar en los resultados empíricos y teóricos existe una relación directa; porque tanto en la municipalidad provincial de Huaraz como en Lima Metropolitana aprecian la aplicación del Control Interno durante la planificación que permite fijar metas y objetivos precisos para alcanzar durante el periodo de tiempo administrativo.

#### **Tabla 5:**

Para el 48.9% de unidades de análisis que participaron en la encuesta acerca de las características de la auditoría de gestión, fue de nivel bueno.

Los resultados obtenidos en la presente investigación se diferencian con la tesis de Gutiérrez, (2012) quién estudió sobre Auditoría de la administración; en el Hospital Regional de Ayacucho y concluyó: la percepción de los trabajadores muestra una insatisfacción cuando se trata de la administración de recursos humanos; porque falta en la institución una visión estratégica y la aplicación de normas son específicamente burocráticas. Así mismo el personal no son asignados según su calidad profesional y las necesidades que la institución requiere. Afectando profundamente el desempeño de los trabajadores por cambio permanente de los directores.

Cook, (1999) (citado por Blanco, 2011) sostuvo que las características, más importantes son: Propósito: Alcance, Medición, Enfoque:

Como se puede verificar en los resultados empíricos encontrados se diferencian con la tesis de Gutiérrez (2012) quién encontró una insatisfacción en la administración de recursos humanos y la falta de una visión estratégica institucional por la aplicación de las normas administrativas con un enfoque eminentemente burocrático.

**Tabla 6:**

Para el 48.9% de elementos de la muestra que participaron en el estudio sobre los procesos administrativos, fue de nivel bueno.

Los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se relacionan con la tesis de González, (2015) quién estudió acerca del Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010 - 2013; realizado en Matagalpa-Nicaragua. Concluyendo finalmente que no hubo un buen funcionamiento de procesos administrativos y gestión empresarial de la cooperativa productos de alimentos básicos se pudo comprobar que no hubo un buen funcionamiento de los procesos administrativos y la gestión empresarial debido a la falta de conocimientos técnico – administrativos por parte del personal y los directivos de la empresa.

Como se puede verificar en ambas organizaciones tanto pública como privada no alcanzaron el nivel bueno de más de la mitad del porcentaje establecido, ya que en la municipalidad de Huaraz solamente alcanzaron el 48% y en la cooperativa de servicios de Ginotepa tampoco cumplieron con los procesos administrativos por parte del personal directivo de la empresa.

Según Carreto, (2013) el proceso administrativo lo definió como un conjunto de actividades específicas que desarrollan los administradores; aunque hay diferentes criterios sobre la clasificación de las funciones administrativas o elementos de la administración. En este sentido la administración contribuye al logro de los objetivos, a través de los recursos que posee y utiliza la organización, como el talento humano que es necesario analizar a profundidad ya que todo gerente o directivo que coordina el trabajo de todo el personal, debe conocer y practicar las relaciones humanas que se aplican a todo el contexto de la organización, para motivar al personal ejerciendo un liderazgo verdadero que le permita cumplir con el plan estratégico y los planes operativos.

**Tabla 7:**

Para el 43.6% de encuestados sobre la dimensión planeación, fue bueno

Los resultados hallados en esta investigación se relacionan con la tesis de Cruz, (2012), quién estudió sobre la auditoría interna integral, concluyendo que los objetivos de la planeación estratégica de trabajo, tiene por finalidad la integración oportuna y permanente de las operaciones de la Institución auditada, teniendo como visión la búsqueda de alternativas de solución, cuando se detectan problemas del sistema administrativo, operacional y financiero.

Esta actividad consiste en la fijación de metas para la organización o la entidad, a través del desarrollo de una organización y jerarquía de planes para la coordinación de las actividades. El establecimiento de las metas ayuda a tener presente que no se pierda de vista el trabajo que se realizará en el futuro, ayudando a los miembros de la organización mantener una atención sobre la priorización de las cosas por hacer. Se distinguen dos categorías básicas acerca de la planeación: estratégica y táctica (Robbins, Decenzo y Moon, 2009, p. 96).

Como se puede verificar en las propuestas teóricas indica claramente que la planeación comprende un conjunto de actividades para el logro de los objetivos y metas; tanto Cruz (2012) y en la municipalidad provincial de Huaraz se preocupan en un nivel medio acerca de la planeación que solucionen los problemas del sistema administrativo operacional y financiero

**Tabla 8:**

Para el 42.6% de unidades de análisis encuestadas, relativo a la dimensión organización, fue de nivel bueno.

Los hallados en esta investigación se relacionan con la tesis de Guevara, (2014) quién desarrolló un estudio acerca de los Propósitos de la auditoría integral; y concluyó: las entidades del Estado realizan un examen crítico debido a la gestión fiscal, así como las organizaciones privadas quienes administran los bienes nacionales; cuyas evaluaciones se realizan a través de la Contraloría General de la República, que admite solamente los principios de eficiencia, eficacia y economía. Koontz, Weihrich y Cannice, (2008) sostuvieron que todo proceso de adopción de

relaciones estructurales, dan oportunidad a los empleados para llevar a cabo los planes de la dirección y los conduce al cumplimiento de metas establecidas mediante una eficaz organización, donde los gerentes y directivos cumplen con gestionar mejor los recursos humanos y materiales de la organización con lo que se logra el adecuado desarrollo de las operaciones.

Como se puede verificar ambos resultados, tanto teóricos como empíricos tienen una relación directa; ya que ambos buscan optimizar la ejecución de procesos, actividades y tareas dentro de la organización sea pública o privada, preocupándose por la aplicación de los principios de eficiencia, eficacia y economía.

**Tabla 9:**

Para el 43.6% de la muestra, encuestados acerca de la dimensión dirección, fue bueno.

Los resultados encontrados en el presente estudio se relacionan con la tesis de Vaca, (2013) quién desarrolló una investigación en Sangolqui, el objetivo fue evaluar si la fundación cumplía con el requisito de eficiencia y eficacia en el proceso administrativo y Concluyó: después de realizar la evaluación en el área administrativa, comprobó que la contratación del personal no es la adecuada, que las actividades asignadas al personal no se están cumpliendo las asignaciones encomendadas al personal, presentando errores al momento de contratar al personal.

Constituye la parte central y esencial de la administración, a la que se subordinan todos los demás elementos en que un buen liderazgo corresponde a una buena dirección. El líder tiene la obligación de explicar los objetivos de la organización con bastante claridad y tiene la potestad de ejercer influencia sobre los trabajadores con el fin de que todos participen en el logro de las metas y objetivos de la organización.

Como se puede observar en los resultados teóricos y empíricos la existencia de un bajo liderazgo en la municipalidad de Huaraz, así como en la propuesta de Vaca que la contratación del personal no es lo adecuado es decir que el personal contratado no estaba cumpliendo adecuadamente las funciones encomendadas.



**Tabla 10:**

Para el 40.4% de elementos de la muestra encuestados sobre el control interno, fue bueno.

Los resultados encontrados en el presente estudio se relacionan con la tesis de Hidalgo, (2014) quién realizó una investigación sobre Técnicas de auditoría asistidas por computador y concluyó: cuando los auditores internos utilizan la tecnología informática moderna, las organizaciones que se encuentran dentro del ámbito de la Contraloría General de la República, será de calidad profesional alta, en comparación con una entidad que no cuenta con una tecnología informática.

Desde el punto de vista teórico Robbins, Decenzo y Moon, (2009) sostuvieron que después de haber establecido las metas, elaborado los planes, haber definido la estructura organizacional y haber realizado el control, capacitado al personal y realizada las actividades de motivación al personal; el gerente de la organización debe asegurar que todos los procesos, actividades y tareas se desenvuelvan como debe ser, vigilando el desempeño de toda la organización.

Los resultados hallados en la realidad empírica, son de nivel medio, a pesar de que se utiliza la tecnología de información y comunicación en la municipalidad provincial de Huaraz ; y como teóricamente se sostiene que el control interno es mucho más eficiente , eficaz y económico cuando se utilizan las tecnologías de información y comunicación en las entidades del Estado bajo la potestad de la Contraloría Gneral de la Republica.

## **V. Conclusiones**

## Conclusiones

**Primera:** Queda determinada la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; porque los resultados estadísticos demuestran rechazar la hipótesis nula, ya que  $P \text{ valor} = 0.000$  y según la correlación de Spearman  $= 0.485$  representando una moderada asociación de las variables y altamente significativa.

**Segunda:** Se ha identificado la relación entre la auditoría de gestión y la planeación en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; siendo los resultados estadísticos que rechazan la hipótesis nula, siendo  $P \text{ valor} = 0.000$  y la correlación de Spearman  $= 0.470$  representando una moderada asociación de las variables y siendo altamente significativa.

**Tercera:** Se ha descrito la relación entre la auditoría de gestión y la organización en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; de acuerdo a los resultados estadísticos de Spearman, que rechaza la hipótesis nula ya que  $P \text{ valor} = 0.000$  y la correlación de Spearman de  $0.364$ , que representa una moderada asociación de las variables y son altamente significativas.

**Cuarta:** Queda determinada la relación entre la auditoría de gestión y la dirección en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; como se observa en los resultados correlación de Spearman  $= 0.209$  representando una débil asociación de las variables y siendo significativa.

**Quinta:** Se ha determinado la relación entre la auditoría de gestión y el control interno en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; los resultados del estadístico de Spearman muestran rechazar la hipótesis nula, ya que  $P \text{ valor} = 0.000$  y según la correlación de Spearman  $= 0.457$ , representando una moderada asociación de las variables y siendo altamente significativa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primera:** La gerencia general de la Municipalidad Provincial de Huaraz en coordinación con la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo y otras universidades asentadas en la ciudad de Huaraz que cuentan con escuelas de posgrado, debe organizar cursos de capacitación para los funcionarios, directivos y trabajadores de la municipalidad provincial, con el fin de elevar el estándar profesional y la calidad en la gestión de los procesos administrativos para el desarrollo social y económico del ámbito de la jurisdicción municipal y la mejor prestación de servicios a la comunidad.

**Segunda:** El Ministerio de Economía y Finanzas debe realizar acciones de auditoría de gestión con la finalidad de elevar el nivel de acciones de planificación estratégica y operativa en la municipalidad provincial de Huaraz, con el fin de gestionar adecuadamente a mediano y largo plazo la visión, misión y objetivos del plan.

**Tercera:** Por constituir la ciudad de Huaraz una zona de riesgos telúricos, es necesario que la Municipalidad Provincial de Huaraz solicite la intervención de una auditoría de gestión basada en riesgos y que repercuta directamente en la organización institucional edil y como consecuencia la organización de la población para enfrentar todo tipo de riesgos que se presentan con frecuencia en el ámbito municipal.

**Cuarta:** Es necesario que la Municipalidad Provincial de Huaraz en coordinación entre la alcaldía y la gerencia municipal organicen cursos de capacitación, seminarios y talleres de actualización de conocimientos y habilidades, para la mejora continua de los funcionarios y trabajadores responsables de las gerencias intermedias y elevar el estándar administrativo de la organización municipal.

**Quinta:** La oficina de control institucional en coordinación con la Municipalidad Provincial de Huaraz debe realizar el control interno institucional; fortalecido por la auditoría de gestión del Ministerio de Economía y Finanzas para la detección de errores en la Municipalidad Provincial de Huaraz para dar solución efectiva a todos los problemas de carácter financiero, organizacional, económico, de dirección, organización y planificación; que se refleje en la prestación de servicios de calidad para la satisfacción de los ciudadanos/clientes de la municipalidad.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Anzil, F. (2011). *Definición de planeación*. México: Prentice Hall.
- Aspajo, N. (2014). *La auditoría integral y su incidencia en la gestión de las empresas comercializadoras del sector automotriz. Lima Metropolitana 2011 – 2012*. Tesis de Maestría. Lima: Tesis de Maestría. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Barnard, Ch. (2011). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blanco, Y. (2011). *Reingeniería y gestión empresarial, revisión fiscal a la auditoría integral*. Colombia: Universidad Javeriana.
- Budget (2011). *Office of Management and Budget at the White House*. [Acceso 2016 Oct. 03]. Recuperado de: [www.whitehouse.gov/omb](http://www.whitehouse.gov/omb)
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Carreto, J. (2013). *Manuales administrativos*. [Acceso 2016 Oct. 05]. Recuperado de: <http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/manualesadministrativos.html>
- Chávez, R. (2011). *Notas sobre la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial*. México: Universidad de Guadalajara.
- Contraloría General del Estado (2002). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: CGDE.
- Cruz, G. (2008). *La auditoría interna integral como herramienta técnica de control empresarial*. Tesis de Maestría. Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Escorial, A. (2010). *Gestión de Riesgos: Principios y Líneas Directrices*. México: Editorial.
- Flores, R. (2013). *Investigación educativa y pedagógica*. México: Mc Graw Hill.
- García, C. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. USA: Universitas Psychologica. p. 41.
- García, J. (2006). *Auditoría de Gestión y Componentes de la Auditoría*. Lima - Perú: Editorial El Pacífico. p. 67.
- Gonzales, R. (2006). *Marco teórico y conceptual de la auditoría de gestión*. Cuba: Universidad de Matanzas.
- González, J. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013*. Tesis de Maestría. Matagalpa- Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua

- Guevara, J. (2008). *Propósitos de la auditoría integral en una entidad pública*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Gutiérrez, R. (2007). *Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2001). *Management a contingency Approach reading mass. 9ma ed.* Addison Wesley publ. p. 159.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2008). *Administración*. 14ma ed. México: International Thomson Editores. pp. 123-126.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta ed. México D.F.: Mac Graw Hill.
- Herreros, S. (2013). *Aspectos de la gestión*. México: McGraw Hill.
- Hidalgo, E. (2007). *Técnicas de auditoría asistidas por computador en la gestión de los órganos de control institucional del sector público nacional*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Kohavi, R. (2002). *Emergin trends in business analytics*. Nueva York: AMC. p. 45-48
- Koontz, H Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. Wehrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 13ava ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Lewin K. (1994). *Psicología social*. Centro de Investigaciones de Dinamica de Grupo del Massachussets Institute of technology.
- Maldonado, B. (2007). *Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las empresas industriales grandes*. [Acceso 2016 Oct. 05]. Recuperado de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/10533>
- Maldonado, M. (2009). *Auditoría de Gestión*. 4 ed. Quito.
- Moreno, M. (2006). *Buenas prácticas en exámenes de auditoría de gestión gubernamental*. Tesis de Maestría. Buenos Aires: Universidad Nacional De San Martín
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión



- Ñaupas, H. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. 3ra ed. Lima: CEPREDIM.
- Osorio, F. (2008). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Chile: Universidad de Chile.
- Paz, M. (2009). *El control interno de gestión de las clínicas privadas de Lima Metropolitana*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad San Martín de Porres
- Peak, M. (1990). *Revolution signal opportunity for american bussines*. Review. Management. pp. 8-13.
- Pollit y Hungler (1984). *Metodología de la investigación en salud*. México: McGraw Hill.
- Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva*. 5ta reimpresión. México: Compañía Editorial Continental. S.A.
- Prahalad, C. y Gary, H. (2003). *The core competence of the corporation*. 5ta. Ed. Boston: Harvard Business Review. pp. 79-91.
- Pino, R. (2007) *metodología de la investigación*. Lima. San Marcos.
- Ramos, S. (2004). *Elabore su tesis*. Lima: Editorial San Marcos.
- Reyes, J. (2014). *Examen de auditoría integral a la Federación Deportiva del Azuay en el periodo 1 de enero 2012 al 31 de diciembre de 2012*. Tesis de maestría. Cuenca: Universidad Católica de Loja.
- Reyes, L. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. Decenzo, D. y Moon, H. (2009). *Fundamentos de Administración*. 6ta Ed. México: Pearson Educación.
- Romajaro, R. (2014). *Williams presenta con los colores de Martini AS*. Consultado el 06 de Marzo del 2014.
- Romero, L. (2011). *Conocimientos en Auditoría y Control Interno*. Buenos Aires – Argentina: Editorial Pearson Education.
- Rowley, L. y Srivastava, M. (2008). *Tata´s nano hts a speed bump, business week*. [Acceso 2016 Oct. 03]. Recuperdo de: [http://en.wikipedia.org/wiki/Tata\\_Nano](http://en.wikipedia.org/wiki/Tata_Nano).
- Ruiz, J. (2006). *Características de una auditoría de gestión*. España: Arriaga Asociados.
- Santiago, B. (2011). *La organización: conceptos, principios y la división del trabajo*. Bogotá: Centro de Publicaciones.

- Sebastiani, G. (2013). *La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad San Martín de Porres
- Second, C. (2011). *Plant from general motors*. [Acceso 2016 oct. 03]. Recuperado de: <http://www.cartradeindia.com/news/second-car-plant-from-general-motors-in-india-110332.html>.
- Solís, M. (2012). *Dirección: concepto, importancia y principios*. Santiago de Chile: Universidad Católica.
- Taubmann, E. (2008). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Tribunal de Cuenta Europea (2015). *Manual de auditoría de gestión 2015*. Bruselas: CURIA RATIONUM.
- Vaca, D. (2009). *Auditoría de gestión para la fundación suiza de cooperación para el desarrollo técnico, para mejorar su eficiencia y eficacia en el proceso administrativo*. Tesis de Maestría. Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército.
- Vargas, L. (2010). *Principios de Administración*. Guayaquil: Digráfica S.A.
- Viau, G. (2013) *Filosofía del lenguaje*. [Acceso 2017 Abr. 20]. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/gerardoviau/59-ludwik-wittgstein-filosofia-del-leguaje>
- Williams P. (1992). *Auditoría de Gestión*. 2da Ed. Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Wittington, R. y Pany, K. (2007). *Principios de Auditoría*. México: Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana.

## **VIII. Anexos**

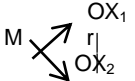
## Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Auditoría de gestión y procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017

Autora: SOLEDAD CLENI PAGOLA JARA

Fecha: 06/04/2017

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
Auditoría de gestión y procesos administrativos en la municipalidad provincial de Huaraz, 2017	<b>GENERAL</b> ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017?	<b>GENERAL</b> Determinar la relación que existe la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017	<b>GENERAL</b> Hi. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.  Ho. No existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017.	V1: Auditoría de gestión
	<b>ESPECÍFICOS</b> 1. ¿Cuáles es la relación entre la auditoría de gestión y la planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017? 2. ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017? 3. ¿Cuál es la relación entre la auditoría de gestión y la dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017? 4. ¿Cuál es la relación entre auditoría de gestión y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017?	<b>ESPECÍFICOS</b> 1. Identificar la relación entre la auditoría de gestión y la planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017. 2. Describir la relación entre la auditoría de gestión y la organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017. 3. Determinar la relación entre la auditoría de gestión y la dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017. 4. Determinar la relación entre la auditoría de gestión y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017	<b>ESPECÍFICOS</b> 1. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y la planeación en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017. 2. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y la organización en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017. 3. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y la dirección en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017. 4. Existe relación directa y significativa entre la auditoría de gestión y el control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017	V2: Procesos administrativos

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO
Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiente en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades (Contraloría General del Estado, 2002).	Comprender las siguientes dimensiones: técnica de la Auditoría de gestión, tipos de enfoque de la Auditoría de Gestión Basada en riesgos, alcance de la auditoría de gestión, características de la Auditoría de Gestión	Técnica de la Auditoría de gestión	Insumo: Elaborar una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran al proceso.	1 ¿Para iniciar la auditoría de gestión elabora Ud. una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso?	<b>ORDINAL</b> Siempre = 3 Casi siempre = 2 A veces = 1 Nunca = 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo: enfoque cuantitativo de nivel correlacional</li> <li>- Diseño de investigación Descriptivo, correlacional y transversal</li> <li>Diagrama:                </li> <li>- Población: N = 374 Funcionarios, directivos y trabajadores</li> <li>- Muestra: n = 94 Funcionarios, directivos y trabajadores</li> <li>- Técnica e instrumentos de recolección de datos Técnica: encuesta Instrumento: Cuestionario estructurado</li> <li>- Método de análisis de datos Programa estadístico SPSS 21.0; estadístico R de Spearman</li> <li>- Consideraciones éticas Principio de respeto a la dignidad humana El conocimiento informado Anonimato Principio de justicia</li> </ul>
			Proceso: Listar las actividades o subactividades necesarias para la transformación de los insumos.	2 ¿Lista Ud. las actividades o sub-actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión?		
			Producto: Detallar con precisión los bienes o servicios finales del proceso.	3 ¿Para iniciar la auditoría de gestión detalla Ud. con precisión los bienes y servicios finales del proceso?		
			Metas: Referidas a las metas previstas en la planificación.	4 ¿La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación?		
			Usuarios: Realizar una lista de las expectativas de cliente frente al servicio ofrecido, requisitos de calidad.	5 ¿En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad?		
			Entorno: Datos macroeconómicos y/o estadísticos	6 ¿Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos?		
		Tipos de enfoque de la Auditoría de Gestión Basada en riesgos	Posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletas.	7 ¿En la auditoría de gestión considera los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos?		
			Activos y/o pasivos sobre valorados.	8 ¿Tienen en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados?		
			Activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados de forma indebida.	9 ¿Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida?		
			Áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación.	10 ¿Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación?		
			Áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros.	11 ¿Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros?		
			Comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los	12 ¿Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la		

			mecanismos de control necesarios para detectarlos	general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos?	
		Alcance de la Auditoría de Gestión	Logro de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual	13 ¿Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual?	
			Verificación del cumplimiento de la normatividad, tanto general como específica	14 ¿verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico?	
			Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos	15 ¿Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos?	
			Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa	16 ¿Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa?	
		Características de la Auditoría de Gestión	Propósito	17 ¿Consideran el propósito de la auditoría de gestión?	
			Alcance	18 ¿Tiene un alcance definido para la auditoría de gestión?	
			Medición	19 ¿Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión?	
			Enfoque	20 ¿Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión?	
			Informe de Auditoría	21 ¿Elaboran el informe de auditoría?	
			Conclusiones del auditor	22 ¿Formulan las conclusiones del auditor?	
			Recomendaciones del auditor	23 ¿Formulan las recomendaciones del auditor?	
Es el conjunto de actividades específicas que realizan los administradores para lograr la productividad de la empresa. Existen diversos criterios sobre la división de las funciones administrativas o elementos de la administración. La administración permite lograr los objetivos,	La variable comprende las siguientes dimensiones: Planeación, organización, dirección y control interno.	Planeación	Establecer objetivos	1. ¿Establecen los objetivos del plan estratégico?	<b>ORDINAL</b> Siempre = 3 Casi siempre = 2 A veces = 1 Nunca = 0
			Seleccionar un curso	2. ¿Seleccionan un curso metodológico de la entidad municipal?	
			Formular planes derivados	3. ¿Seleccionan un curso método para la administración municipal?	
			Cuantificar los planes mediante presupuestos	4. ¿Formulan planes derivados como los planes operativos anuales en la municipalidad?	
			Planeación estratégica	5. ¿Cuantifican los planes mediante presupuestos que maneja la municipalidad?	
			Planeación táctica	6. ¿Elaboran la planificación estratégica?	
		Organización	7. ¿Formulan los planes tácticos u operativos?		

<p>mediante los recursos que posee la organización, como el talento humano, que debe ser analizado a profundidad, pues, el empresario debe dirigir y coordinar el trabajo que ellos realizan, conocer y practicar las relaciones humanas aplicadas al contexto de su empresa, para incentivar al personal y ejercer un verdadero liderazgo que permita cumplir con lo planeado (Carreto, 2013).</p>			Autoridad	8. ¿Realizan actividades de coordinación en la municipalidad?		
			Especialización	9. ¿Respetan el principio de autoridad en la municipalidad de Huaraz?		
			Estandarización	10. ¿Existen cargos que requieren una especialización profesional?		
			Organigrama	11. ¿Emplean mecanismos estandarizados en el cumplimiento de sus funciones?		
		Dirección	Impersonalidad del mando	12. ¿La municipalidad cuenta con cronogramas?		
			Vía jerárquica	13. ¿Percibe Ud. la impersonalidad del mando gerencial?		
			Resolución de conflictos	14. ¿Se respeta la vía jerárquica en la municipalidad?		
			Motivación como medio de dirección	15. ¿Existe rapidez en la resolución de conflictos?		
			Liderazgo	16. ¿La gerencia utiliza la motivación como medio de dirección?		
		Control interno	Control preventivo	17. ¿Percibe Ud. el liderazgo en la municipalidad provincial de Huaraz?		
			Control concurrente	18. ¿Aplican el control preventivo en la municipalidad de Huaraz?		
			Medición del desempeño	19. ¿Realizan el control concurrente en la municipalidad?		
			Corrección de desviaciones	20. ¿Miden el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad?		
			Estándares de costo	21. ¿Realizan la corrección de desviaciones en la administración municipal?		
			Estándares de programas.	22. ¿Evalúan los estándares de costo de la administración municipal?		
			Estándares de metas	23. ¿Evalúan los estándares de programas de la administración municipal?		





## Anexo 2: Instrumento 1

### CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

**Instrucción:** el cuestionario estructurado forma parte de un trabajo de investigación en gestión pública. Por esta razón solicito a Ud. se sirva contestar a las preguntas que a continuación se indican, marcando con un aspa (X) la respuesta que Ud. considere correcta, de acuerdo a la escala que se indica. Sus respuestas serán anónimas y los resultados solamente servirán para efectos del trabajo de investigación.

Muchas gracias por su colaboración.

Nunca	0
A veces	1
Casi siempre	2
Siempre	3

ÍTEMS O PREGUNTAS	CRITERIOS			
	0	1	2	3
<b>I. DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>D<sub>1</sub>: Técnica de auditoría de gestión</b>				
1 ¿Para iniciar la auditoría de gestión elabora Ud. una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso?				
2 ¿Lista ud. las actividades o sub-actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión?				
3 ¿Para iniciar la auditoría de gestión detalla Ud. con precisión los bienes y servicios finales del proceso?				
4 ¿La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación?				
5 ¿En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad?				
6 ¿Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos?				
<b>D<sub>2</sub>: Tipos de enfoque de la auditoría de gestión basada en riesgos</b>				
7 ¿En la auditoría de gestión considera los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos?				
8 ¿Tienen en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados?				
9 ¿Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida?				
10 ¿Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación?				
11 ¿Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros?				
12 ¿Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos?				
<b>D<sub>3</sub>: Alcance de la auditoría de gestión</b>				

13 ¿Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual?				
14 ¿verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico?				
15 ¿Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos?				
16 ¿Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa?				
<b>D4: Características de la auditoría de gestión</b>				
17 ¿Consideran el propósito de la auditoría de gestión?				
18 ¿Tiene un alcance definido para la auditoría de gestión?				
19 ¿Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión?				
20 ¿Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión?				
21 ¿Elaboran el informe de auditoría?				
22 ¿Formulan las conclusiones del auditor?				
23 ¿Formulan las recomendaciones del auditor?				

**RESPONSABLE: SPJ**

**Confiabilidad de la variable auditoría de gestión**  
**Mediante el coeficiente alfa de Cronbach**

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum s^2_i}{s^2_T} \right)$$

Donde:

$\sum s^2_i$  = varianza de cada ítem

$s^2_T$  = varianza de los puntajes totales

k = número de ítems del instrumento

$$\alpha = 0.607$$

Los coeficientes  $\alpha$  mayores a 0.60, se consideran aceptables; por consiguiente, el instrumento tiene buena confiabilidad.

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	35	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,607	23

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

### Ficha técnica de la auditoría de gestión

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

## Instrumento 2

### CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

**Instrucción:** el cuestionario estructurado forma parte de un trabajo de investigación en gestión pública. Por esta razón solicito a Ud. se sirva contestar a las preguntas que a continuación se indican, marcando con un aspa (X) la respuesta que Ud. considere correcta, de acuerdo a la escala que se indica. Sus respuestas serán anónimas y los resultados solamente servirán para efectos del trabajo de investigación.

Muchas gracias por su colaboración.

Nunca	0
A veces	1
Casi siempre	2
Siempre	3

ÍTEMS O PREGUNTAS	CRITERIOS			
	0	1	2	3
<b>II. PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>D<sub>1</sub>: Planeación</b>				
1. ¿Establecen los objetivos del plan estratégico?				
2. ¿Seleccionan un curso metodológico de la entidad municipal?				
3. ¿Seleccionan un curso método para la administración municipal?				
4. ¿Formulan planes derivados como los planes operativos anuales en la municipalidad?				
5. ¿Cuantifican los planes mediante presupuestos que maneja la municipalidad?				
6. ¿Elaboran la planificación estratégica?				
7. ¿Formulan los planes tácticos u operativos?				
<b>D<sub>2</sub>: Organización</b>				
8. ¿Realizan actividades de coordinación en la municipalidad?				
9. ¿Respetan el principio de autoridad en la municipalidad de Huaraz?				
10. ¿Existen cargos que requieren una especialización profesional?				
11. ¿Emplean mecanismos estandarizados en el cumplimiento de sus funciones?				
12. ¿La municipalidad cuenta con cronogramas?				
<b>D<sub>3</sub>: Dirección</b>				
13. ¿Percibe Ud. la impersonalidad del mando gerencial?				
14. ¿Se respeta la vía jerárquica en la municipalidad?				
15. ¿Existe rapidez en la resolución de conflictos?				
16. ¿La gerencia utiliza la motivación como medio de dirección?				
17. ¿Percibe Ud. el liderazgo en la municipalidad provincial de Huaraz?				
<b>D<sub>4</sub>: Control interno</b>				
18. ¿Aplican el control preventivo en la municipalidad de Huaraz?				
19. ¿Realizan el control concurrente en la municipalidad?				
20. ¿Miden el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad?				
21. ¿Realizan la corrección de desviaciones en la administración municipal?				
22. ¿Evalúan los estándares de costo de la administración municipal?				
23. ¿Evalúan los estándares de programas de la administración municipal?				

**RESPONSABLE: SPJ**

**Confiabilidad de la variable procesos administrativos**  
**Mediante el coeficiente alfa de Cronbach**

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_T} \right)$$

Donde:

$\sum S^2_i$  = varianza de cada ítem

$S^2_T$  = varianza de los puntajes totales

k = número de ítems del instrumento

$\alpha = 0.724$

Los coeficientes  $\alpha$  mayores a 0.60, se consideran aceptables; por consiguiente, el instrumento tiene buena confiabilidad.

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	35	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,724	23

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

### Ficha técnica de los procesos administrativos

<b>FICHA TÉCNICA:</b>	
Nombre:	Escala valorativa de procesos administrativos
Autor:	Ñaupas (2013)
Año de edición:	2017
Dimensiones:	Planeación, organización, dirección, Control Interno
Ámbito de aplicación:	Municipalidad Provincial de Huaraz
Administración:	Individual – colectiva
Duración:	25 minutos (aproximadamente)
Objetivo:	Determinar la relación que existe la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2017
Validez:	Estudio factorial exploratorio con varios grupos de Directivos de línea, profesionales, técnicos y auxiliares, con 4 dimensiones consistentes en: Planeación, organización, dirección, Control Interno
Confiabilidad:	Se ha probado la fiabilidad de medida del instrumento completo y de cada una de sus dimensiones mediante el coeficiente de consistencia interna de Alfa de cronbach que ha resultado muy alto $\alpha = 0.724$
Adaptado:	Br. Pagola Jara Soledad Cleni (2017)
Campo de aplicación:	Determinar la relación que existe la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017
Validez:	De contenido, por opinión de 3 expertos de la Universidad César Vallejo a través del índice de V de Aiken.
Confiabilidad:	Por consistencia interna a partir de la análisis del coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach = 0.942.
Aspectos a evaluar:	El cuestionario está constituido por 23 ítems distribuidos en 4 dimensiones Dimensión 1: planeación Dimensión 2: organización Dimensión 3: dirección Dimensión 4: control interno
Calificación:	Escala según la escala valorativa
Categorías:	<b>Variable 2: Procesos administrativos</b> Favorable: 16-23 Indiferente: 8-15 Desfavorable: 0-17

### Anexo 3: Matriz o Base de Datos

#### Variable: Auditoría de gestión

ag1	ag2	ag3	ag4	ag5	ag6	ag7	ag8	ag9	ag10	ag11	ag12	ag13	ag14	ag15	ag16	ag17	ag18	ag19	ag20	ag21	ag22	ag23
3	2	2	2	0	0	2	1	0	0	2	3	1	1	0	1	0	0	1	1	3	1	1
2	0	0	2	1	0	2	0	2	0	1	2	1	1	1	1	0	0	2	2	2	1	1
0	2	0	2	2	0	3	2	0	0	0	1	1	1	0	3	3	1	0	1	1	1	1
1	1	0	2	0	1	1	2	0	0	2	2	1	1	2	2	1	0	2	1	2	1	1
2	2	2	2	0	0	0	2	2	0	2	1	2	1	2	1	0	2	0	2	1	2	1
1	1	2	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	0	0	2	1	2	2	2
0	2	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
0	2	1	1	1	1	1	0	0	1	2	2	2	2	2	1	0	0	2	2	2	2	2
0	2	2	3	2	2	1	0	0	2	2	0	2	2	2	0	1	0	1	1	0	2	2
0	0	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	0	1	2	1	2	2
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	0	2	1	1
1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
1	0	2	0	2	0	0	1	0	2	0	2	2	1	2	0	1	2	1	0	2	2	1
2	2	1	1	1	0	1	1	1	0	2	1	1	2	2	2	2	0	2	1	1	1	2
2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	0	0	2	1	2	2	1
1	1	2	1	1	2	3	2	1	1	0	2	1	2	2	3	3	2	1	1	2	1	2
0	0	0	1	0	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
2	1	2	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
2	0	0	2	1	0	2	0	2	0	1	2	1	1	1	1	0	0	2	2	2	1	1
0	2	0	2	1	0	3	2	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1
1	1	0	2	0	1	1	2	0	0	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1
1	2	2	2	0	0	0	2	2	0	2	1	2	1	2	1	0	2	0	2	1	2	1



2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	0	0	1	1	2	2	2
0	2	0	2	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
0	2	1	1	1	1	1	0	0	1	2	2	2	2	2	1	0	0	2	2	2	2	2
0	2	2	3	2	2	1	0	0	2	2	0	2	2	2	0	1	0	1	1	0	2	2
0	0	2	2	1	1	0	1	0	1	1	1	2	2	2	0	2	0	1	1	1	2	2
1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	1	0	2	1	1
2	1	2	2	1	0	1	0	1	1	1	1	2	3	1	0	1	0	0	1	1	2	3
1	0	2	0	2	0	0	1	0	2	0	2	2	1	2	0	1	2	1	0	2	2	1
1	2	2	1	1	0	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
1	2	2	1	1	1	2	1	0	2	2	2	2	1	1	2	0	0	2	1	2	2	1
1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	0	0	1	2	2	2	2
2	1	2	1	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	0	0	3	3	2	3	2
2	3	3	1	1	3	3	1	3	3	1	3	0	3	1	3	1	3	3	1	3	0	3
3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3
3	2	2	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	1	3	3	3
3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	0	3	1	3	0	3	0	3	3	0	3
3	2	1	3	1	1	1	3	1	3	1	3	0	3	0	3	1	3	0	3	3	0	3
3	2	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	0	3	0	3	1	3	0	3	3	0	3
3	2	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	0	3	0	3	1	3	3	1	3	0	3
3	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	3	1	3	0	3	1	3	0
3	2	1	1	1	3	3	2	1	3	3	0	3	1	3	0	2	3	0	3	0	3	1
1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	3	0	1	0	1	3	1	3	0	3	0
2	0	2	2	3	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	3	1	3	1	1	2	3
3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	0	3	2	3	3	2
3	3	0	2	0	2	3	2	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	1	1	3	2	1
3	2	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	1	3	3	1	3	2	3	3	1	1	3
3	2	3	3	3	1	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	1	3	1	1	3	0	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3

2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	3	1	1	1	3	1	2	2
2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	0	3	3	3
3	3	3	3	1	0	3	2	3	3	2	3	3	0	3	3	2	2	1	2	3	3	0
3	0	1	0	0	1	3	2	2	2	2	3	2	1	1	3	3	1	1	3	3	2	1
3	2	2	3	1	3	3	3	0	3	0	3	3	3	1	3	1	1	1	3	3	3	3
1	0	0	0	0	3	0	0	3	3	1	1	2	1	1	1	1	0	2	3	1	2	1
2	3	3	3	1	1	1	3	1	1	2	3	3	2	2	3	1	3	0	1	3	3	0
3	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	1	1	2	3	1	2	2
0	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	3	3	3	2
3	3	3	3	3	2	0	3	3	0	3	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2
0	3	1	3	1	1	1	0	2	3	3	0	2	3	3	0	0	3	1	3	0	2	3
1	3	1	3	1	1	3	0	1	3	1	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	1	1
3	3	1	1	3	2	0	0	3	0	3	3	0	3	2	3	1	0	1	1	3	0	3
2	2	1	1	1	2	0	0	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	3	1	1	1	1	2	3	2	2	3	2	1	0	1	1	1	3	2	3	2
3	2	0	3	3	1	0	1	3	0	3	2	3	2	1	3	1	1	1	1	2	3	1
1	0	3	0	3	1	1	3	3	3	2	1	0	3	2	3	1	3	3	3	1	0	3
2	2	3	3	1	2	1	1	2	1	2	0	3	2	2	1	3	3	2	3	0	3	3
3	3	3	3	1	3	3	2	1	0	2	3	3	0	0	3	3	2	1	2	3	3	0
3	2	1	0	0	1	3	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	1	2	3	2	3	2
3	2	2	3	1	3	3	3	0	3	0	3	3	3	1	3	1	1	1	2	3	3	3
1	0	0	0	0	3	0	0	3	3	1	1	2	1	1	1	1	0	2	3	1	2	1
2	3	3	3	1	1	1	3	1	1	3	2	3	2	3	3	1	3	0	1	2	3	0
3	3	0	3	0	1	1	3	3	3	3	1	2	2	1	3	1	1	1	3	1	2	2
0	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	3	3	3	2
3	3	3	3	3	2	0	1	3	0	3	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2
0	3	1	3	3	3	3	0	1	1	3	2	2	3	3	1	3	1	1	0	0	2	3
0	3	1	3	2	3	3	0	1	1	2	1	1	1	3	2	3	1	1	3	1	1	1

3	3	1	1	2	3	0	0	3	0	3	3	0	3	2	3	1	0	1	1	3	0	3
2	3	2	1	1	3	2	1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	3	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3	1	0	1	1	2	1	2	2	3
3	2	0	3	3	1	0	3	3	0	2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1
1	0	3	0	3	1	1	1	3	3	1	2	0	3	3	2	1	3	3	3	2	0	3
1	1	3	3	1	2	1	2	2	2	3	2	3	0	2	1	2	3	1	2	2	3	1
0	1	1	1	3	2	1	2	1	2	2	0	0	1	3	2	2	1	2	1	1	2	1
1	2	1	0	2	3	0	2	3	2	2	0	1	2	3	2	1	1	2	3	1	2	3
0	0	0	1	0	0	0	2	3	2	0	0	1	0	1	0	0	2	2	3	2	2	3
0	0	0	2	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	0	0	2
2	0	1	1	0	2	1	1	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	1	2	2	1	2
2	3	1	2	0	2	1	0	2	0	2	2	0	2	2	1	1	0	0	1	0	0	1
2	3	1	2	1	2	1	0	2	0	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2

**Variable: Procesos administrativos**

pa1	pa2	pa3	pa4	pa5	pa6	pa7	pa8	pa9	pa10	pa11	pa12	pa13	pa14	pa15	pa16	pa17	pa18	pa19	pa20	pa21	pa22	pa23	v1	d1	d2	d3	d4	v2	d1	d2	d3	d4
2	2	1	1	3	1	2	1	1	0	0	2	2	2	2	2	2	3	0	0	2	1	1	27	9	8	3	7	33	12	4	10	7
0	0	0	2	0	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	24	5	7	4	8	24	4	5	6	9
3	1	0	1	0	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	0	0	2	2	2	25	6	6	5	8	32	7	8	10	7
1	0	0	0	1	1	2	2	1	0	0	2	2	0	2	2	2	0	1	0	1	1	2	26	5	7	6	8	23	5	5	8	5
0	2	0	0	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	0	1	2	0	29	8	7	6	8	23	5	5	8	5
0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	0	1	37	8	11	9	9	21	3	5	6	7
2	1	1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	25	5	6	5	9	22	6	6	4	6
0	0	1	0	2	0	2	2	1	1	0	2	0	2	2	1	2	0	1	2	1	0	0	29	6	6	7	10	22	5	6	7	4
1	0	2	2	1	1	1	3	1	1	1	0	2	1	1	2	2	2	2	0	2	1	2	29	11	5	6	7	31	8	6	8	9
2	0	0	0	0	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	0	0	2	1	2	26	5	5	6	10	27	5	7	8	7
2	2	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1	0	2	1	2	2	3	3	2	1	1	1	24	4	7	4	9	37	10	9	7	11
1	1	0	0	0	1	0	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	0	20	5	6	3	6	22	3	6	7	6
1	2	0	1	0	0	0	1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	24	5	5	5	9	23	4	5	5	9
2	0	0	0	0	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	0	0	2	2	0	29	7	6	7	9	23	5	7	6	5
0	0	0	2	0	2	1	0	3	2	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	2	35	11	10	6	8	23	5	5	5	8
3	2	1	1	0	2	0	1	1	2	0	0	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	37	8	9	8	12	28	9	4	7	8
0	1	1	0	1	1	0	0	0	2	2	0	2	1	2	1	2	1	0	2	0	2	2	24	2	7	6	9	23	4	4	8	7
0	0	0	1	0	1	2	1	1	1	0	1	2	2	2	2	2	3	0	0	1	1	1	24	8	7	4	5	24	4	4	10	6
0	0	0	2	0	2	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	24	5	7	4	8	25	5	5	6	9
2	2	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	2	2	2	2	2	1	0	0	2	2	2	24	5	7	4	8	26	6	3	10	7
1	1	0	2	0	1	2	2	1	0	0	2	2	0	2	2	2	0	1	0	1	1	2	26	5	7	5	9	25	7	5	8	5
0	2	0	0	2	2	1	1	0	1	0	1	1	1	2	2	2	0	2	0	1	1	0	28	7	7	6	8	22	7	3	8	4
2	3	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	1	0	1	35	9	9	9	8	23	9	3	6	5
2	1	0	1	1	1	1	3	1	0	1	1	1	1	2	3	1	2	3	2	0	1	1	26	6	6	5	9	30	7	6	8	9

0	0	1	0	2	0	2	2	1	1	0	2	0	2	2	1	2	0	1	2	1	0	0	29	6	6	7	10	22	5	6	7	4
1	0	1	2	2	1	1	3	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	29	11	5	6	7	30	8	6	6	10
2	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	2	2	2	2	1	1	2	0	0	2	1	2	25	6	4	6	9	23	4	4	8	7
2	0	0	1	1	0	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	1	0	0	1	2	2	21	4	6	4	7	29	5	7	11	6
1	0	0	1	0	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	0	0	0	3	1	1	27	8	5	6	8	26	4	8	9	5
1	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	3	1	3	0	3	1	1	1	2	2	1	3	24	5	5	5	9	39	13	8	8	10
2	2	3	2	2	3	3	1	2	1	1	2	1	3	3	3	3	1	3	1	3	1	2	27	7	6	4	10	48	17	7	13	11
0	0	3	2	2	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	1	31	8	9	6	8	45	13	11	12	9
0	0	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	0	3	1	3	0	3	0	3	2	34	8	10	7	9	44	12	13	8	11
0	0	3	2	1	3	1	1	1	3	1	3	1	3	0	3	0	3	1	3	0	3	2	41	10	10	8	13	38	10	9	7	12
1	3	3	2	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	0	3	0	3	1	3	0	3	2	48	13	14	7	14	42	12	11	7	12
3	1	3	2	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	0	3	0	3	1	3	3	1	2	57	16	14	10	17	43	12	11	7	13
1	3	3	2	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	3	0	0	3	1	3	0	3	2	56	14	14	11	17	42	12	11	7	12
0	3	3	2	1	1	1	3	3	2	1	3	3	0	3	1	3	0	2	3	0	3	2	48	15	14	7	12	43	11	12	10	10
1	3	3	2	1	1	1	3	3	1	1	3	3	0	3	0	1	3	1	3	1	3	2	42	11	12	6	13	43	12	11	7	13
1	3	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	2	0	1	2	2	2	3	1	2	42	11	12	6	13	26	5	5	4	12
1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	0	3	2	3	3	43	11	12	6	14	47	17	5	12	13
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	0	3	2	3	46	11	15	9	11	60	19	15	12	14
2	3	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	3	3	1	1	1	0	1	0	1	1	3	42	11	12	7	12	26	7	4	9	6
1	3	3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	3	1	3	2	3	3	2	29	8	6	4	11	43	12	8	9	14
3	1	3	2	3	3	3	1	1	1	1	1	2	3	0	3	1	3	1	3	1	1	2	40	10	9	7	14	43	18	5	9	11
1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	48	14	9	9	16	55	18	13	10	14
3	0	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	1	3	1	1	1	3	3	61	18	17	10	16	53	17	13	11	12
1	2	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	0	3	42	10	15	6	11	54	17	10	15	12
2	1	0	0	2	3	1	0	3	2	1	0	2	3	3	0	0	3	2	2	1	2	3	47	9	14	8	16	36	9	6	8	13
1	3	3	0	1	0	0	1	3	1	1	1	2	3	2	1	1	3	3	1	1	3	0	48	15	11	10	12	35	8	7	9	11
3	1	3	2	2	3	1	3	3	3	0	3	0	3	3	3	1	3	1	1	1	3	2	57	17	13	10	17	48	15	12	10	11
1	1	1	2	2	3	0	3	0	0	3	3	1	1	2	1	1	1	1	0	2	3	0	42	15	8	8	11	32	10	9	6	7
2	3	2	3	3	3	1	1	1	3	1	1	2	3	3	0	0	3	0	3	0	1	3	57	15	15	10	17	42	17	7	8	10

2	2	3	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	1	1	2	3	3	51	13	16	9	13	50	13	15	9	13
3	1	0	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	3	3	40	5	14	7	14	53	15	12	12	14
1	1	3	3	3	3	3	2	0	3	3	0	3	1	2	2	1	3	1	1	1	1	3	51	14	12	10	15	44	17	8	9	10
1	0	0	3	1	3	1	1	1	0	2	3	3	0	2	3	3	0	0	3	1	3	3	27	4	8	5	10	37	9	7	11	10
1	3	1	3	1	3	1	1	3	0	1	3	1	1	1	1	2	1	1	3	1	3	3	45	13	11	10	11	39	13	8	6	12
1	1	1	1	0	0	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	0	1	1	3	48	12	16	8	12	43	7	14	13	9
3	1	3	3	3	1	1	3	3	3	2	3	3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	3	54	14	15	9	16	47	15	14	9	9
3	2	1	2	3	2	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	44	17	10	8	9	28	14	4	4	6
0	3	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3	2	2	3	2	1	0	1	1	1	3	1	38	9	9	8	12	35	10	8	10	7
1	3	3	2	0	3	3	1	0	1	3	0	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	35	10	9	5	11	37	15	5	10	7
1	0	1	0	3	0	3	1	1	3	3	3	2	1	0	3	2	2	1	2	2	2	0	39	13	9	8	9	36	8	11	8	9
1	1	0	0	3	3	1	1	1	1	1	1	0	0	3	0	1	1	1	3	1	3	0	30	9	6	5	10	27	9	5	4	9
1	1	3	3	3	3	1	3	1	2	1	0	2	3	3	0	0	0	0	2	1	2	1	20	6	5	3	6	36	15	7	8	6
1	1	3	0	1	0	0	1	3	1	1	1	3	2	0	2	1	3	3	1	1	3	0	38	8	11	6	13	32	6	7	8	11
1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	0	3	0	3	3	3	1	3	1	1	1	2	2	40	12	9	9	10	45	13	12	10	10
1	3	1	0	0	0	0	3	0	0	3	3	1	1	2	1	1	1	1	0	2	3	0	43	8	13	8	14	27	5	9	6	7
3	3	2	3	3	3	1	1	1	3	1	1	3	2	3	0	0	3	0	3	0	1	3	45	13	7	8	17	43	18	7	8	10
3	2	3	3	0	3	0	1	1	3	3	3	3	1	2	2	1	3	1	1	1	3	3	47	16	11	6	14	46	14	11	9	12
3	1	0	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	3	3	46	7	15	8	16	53	15	12	12	14
1	1	3	3	3	3	3	2	0	1	3	0	3	1	2	2	2	3	1	1	1	1	3	50	14	12	10	14	43	17	6	10	10
1	0	0	3	1	3	3	3	3	0	1	1	3	0	2	3	3	1	3	1	1	0	3	27	4	8	5	10	39	11	8	11	9
1	3	0	3	1	3	2	3	3	0	1	1	2	1	1	1	3	2	3	1	1	3	3	45	13	11	11	10	42	13	8	8	13
1	1	0	0	1	1	2	3	0	0	3	0	3	3	0	3	2	3	1	0	1	1	3	43	10	14	8	11	32	6	6	11	9
3	1	3	3	3	1	1	3	3	3	2	3	3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	3	54	14	15	9	16	47	15	14	9	9
2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	43	17	8	9	9	29	14	5	4	6
3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3	1	0	1	1	2	1	1	42	13	10	9	10	37	11	10	10	6
3	1	3	2	0	3	3	1	0	3	3	0	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	38	12	8	7	11	39	15	7	10	7
1	0	1	0	3	0	3	1	1	1	3	3	1	2	0	3	3	2	1	2	2	3	0	39	13	9	8	9	36	8	9	9	10
1	1	0	0	3	3	1	1	1	1	1	0	0	0	3	0	1	1	1	3	1	2	0	34	12	11	5	6	25	9	4	4	8

1	1	0	3	2	3	3	2	1	3	1	1	3	3	2	3	1	1	1	0	0	0	3	21	6	6	3	6	38	13	8	12	5
1	1	2	3	2	2	0	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	0	0	2	2	0	39	8	13	6	12	30	11	6	8	5
1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	0	2	2	0	0	2	1	2	2	42	12	11	8	11	24	5	6	6	7
1	3	0	1	1	1	0	1	1	1	2	1	0	1	0	2	1	1	2	1	1	2	1	42	8	11	8	15	25	7	6	4	8
2	3	1	1	1	1	0	2	1	0	1	2	1	1	2	1	0	2	0	0	2	1	0	43	11	12	6	14	25	9	6	5	5
2	1	2	0	0	0	2	2	2	2	3	2	2	2	0	0	2	1	2	2	2	3	2	32	8	8	6	10	36	7	11	6	12
1	1	1	2	1	1	2	0	1	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2	39	9	9	8	13	32	9	4	10	9
0	1	1	1	0	1	0	0	1	2	3	2	0	2	0	2	0	2	0	2	1	2	2	24	1	7	2	14	25	4	8	4	9
1	0	0	2	2	2	0	1	2	1	2	0	2	0	2	2	0	2	2	0	1	1	0	16	4	3	4	5	25	7	6	6	6
2	2	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1	0	1	2	2	2	2	0	2	2	0	28	6	6	4	12	29	10	5	6	8
1	0	3	2	0	3	3	1	0	3	3	0	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	25	10	7	5	3	36	12	7	10	7
1	2	1	0	3	0	3	1	1	1	3	3	1	2	0	3	3	2	1	3	3	3	0	39	11	7	8	13	40	10	9	9	12





ANEXO 4: Validación de instrumentos por juicio de expertos  
Formato de validación de instrumento

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor:

.....

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Lima Norte, promoción Lima - 2013-I, aula 407, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optare el grado de Maestro.

El título de mi investigación es: "Auditoría de gestión y procesos administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017", y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Gestión Pública y/o investigación en políticas públicas.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

1. Anexo 1: Carta de presentación
2. Anexo 2: Definiciones conceptuales de las variables
3. Anexo 3: Matriz de operacionalización
4. Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos
5. Anexo 5: Instrumento de Investigación

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

---

Soledad C. Pagola Jara  
DNI: 70495616

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **Variable 1: Auditoría de gestión**

Una auditoría de gestión consiste en un examen independiente, objetivo y viable de las iniciativas, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones funcionan con arreglo a los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe margen de mejora (Tribunal de Cuenta Europea, 2015).

## **DIMENSIONES DE LA VARIABLE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **Dimensión 1. Técnica de Auditoría de gestión**

Son amplitud de medidas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, estos suelen establecerse por los líderes o gerentes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida institucional en la gestión pública (Herreros, 2013).

### **Dimensión 2. Tipos de enfoque de la Auditoría de Gestión Basada en riesgos**

Factor independiente de una intervención pública que es parte o totalmente la causa de los cambios (resultados e impactos) observados entre los destinatarios (la actuación de los integrantes que componen una institución pública) (Tribunal de Cuenta Europea, 2015).

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

En la auditoría de gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente: satisfacción de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la institución edil, la participación individual de los integrantes de la institución municipal (Gonzales, 2006).

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

Una auditoría de gestión se caracteriza por realizar una evaluación para saber cómo se están utilizando los recursos económicos, técnicos y humanos para conseguir los objetivos planteados como una municipalidad. Tienen un fin común: detectar los problemas de la municipalidad y sus puntos débiles con la intención de mejorarlos (Ruiz, 2006).

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

### **Variable 2: Procesos administrativos**

Consiste en prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría con sus cuatro elementos planificar, organizar, dirigir y controlar (Reyes, 2010).

## **DIMENSIONES DE LA VARIABLE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

### **Dimensión 1. Planeación**

La planeación dentro de una organización consiste en determinar los objetivos de la misma y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos. Los objetivos son metas a cumplir por parte de la organización, mientras que los cursos de acción son programas, planes, políticas, métodos. En general antes de emprender cualquier actividad económica o social, todas las personas tienen un objetivo y saben de antemano las acciones que intentarán realizar para lograr ese objetivo (Anzil, 2011).

### **Dimensión 2. Organización**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una institución alcanzar sus determinados objetivos (Santiago, 2011).

### **Dimensión 3. Dirección**

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia de administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus colaboradores mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Los elementos del concepto son: ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, motivación, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados y alcanzar las metas (Solís, 2012).

### **Dimensión 4. Control interno**

Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle incluye tres pasos: establecer estándares, medir el desempeño contra estos estándares, corregir las variaciones de los estándares y planes (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012).

**Tabla de operacionalización de la variable 1: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>ESCALAS Y VALORES</b>	<b>NIVELES Y RANGOS</b>
Técnica de la Auditoría de gestión	<p>Insumo: Elaborar una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran al proceso.</p> <p>Proceso: Listar las actividades o subactividades necesarias para la transformación de los insumos.</p> <p>Producto: Detallar con precisión los bienes o servicios finales del proceso.</p> <p>Metas: Referidas a las metas previstas en la planificación.</p> <p>Usuarios: Realizar una lista de las expectativas de cliente frente al servicio ofrecido, requisitos de calidad.</p> <p>Entorno: Datos macroeconómicos y/o estadísticos</p>	<p>1. ¿Para iniciar la auditoría de gestión elabora Ud. una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso?</p> <p>2. ¿Lista Ud. las actividades o sub-actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión?</p> <p>3. ¿Para iniciar la auditoría de gestión detalla Ud. con precisión los bienes y servicios finales del proceso?</p> <p>4. ¿La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación?</p> <p>5. ¿En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad?</p> <p>6. ¿Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos?</p>	Ordinal	<p>Siempre = 3</p> <p>Casi siempre = 2</p> <p>A veces = 1</p> <p>Nunca = 0</p>
Tipos de enfoque de la Auditoría de Gestión Basada en riesgos	<p>Posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletas.</p> <p>Activos y/o pasivos sobre valorados.</p> <p>Activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados de forma indebida.</p> <p>Áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación.</p>	<p>7. ¿En la auditoría de gestión considera los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos?</p> <p>8. ¿Tienen en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados?</p> <p>9. ¿Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida?</p> <p>10. ¿Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación?</p>		

	Áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros.	11. ¿Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros?
	Comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos	12. ¿Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos?
Alcance de la Auditoría de Gestión	Logro de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual	13. ¿Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual?
	Verificación del cumplimiento de la normatividad, tanto general como específica	14. ¿Verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico?
	Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos	15. ¿Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos?
	Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa	16. ¿Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa?
Características de la Auditoría de Gestión	Propósito	17. ¿Consideran el propósito de la auditoría de gestión?
	Alcance	18. ¿Tiene un alcance definido para la auditoría de gestión?
	Medición	19. ¿Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión?
	Enfoque	20. ¿Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión?
	Informe de Auditoría	21. ¿Elaboran el informe de auditoría?
	Conclusiones del auditor	22. ¿Formulan las conclusiones del auditor?
	Recomendaciones del auditor	23. ¿Formulan las recomendaciones del auditor?

---

**Tabla de operacionalización de la variable 2: PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS Y VALORES	NIVELES Y RANGOS
Planeación	Establecer objetivos	1. ¿Establecen los objetivos del plan estratégico?	Ordinal	Siempre = 3 Casi siempre = 2 A veces = 1 Nunca = 0
	Seleccionar un curso	2. ¿Seleccionan un curso método para la administración municipal?		
	Formular planes derivados	3. ¿Formulan planes derivados como los planes operativos anuales en la municipalidad?		
	Cuantificar los planes mediante presupuestos	4. ¿Cuantifican los planes mediante presupuestos que maneja la municipalidad?		
	Planeación estratégica	5. ¿Elaboran la planificación estratégica?		
	Planeación táctica	6. ¿Formulan los planes tácticos u operativos?		
Organización	Coordinación	7. ¿Realizan actividades de coordinación en la municipalidad?		
	Autoridad	8. ¿Respetan el principio de autoridad en la municipalidad de Huaraz?		
	Especialización	9. ¿Existen cargos que requieren una especialización profesional?		
	Estandarización	10. ¿Emplean mecanismos estandarizados en el cumplimiento de sus funciones?		
	Organigrama	11. ¿La municipalidad cuenta con cronogramas?		
Dirección	Impersonalidad del mando	12. ¿Percibe ud. la impersonalidad del mando gerencial?		
	Vía jerárquica	13. ¿Se respeta la vía jerárquica en la municipalidad?		
	Resolución de conflictos	14. ¿Existe rapidez en la resolución de conflictos?		
	Motivación como medio de dirección	15. ¿La gerencia utiliza la motivación como medio de dirección?		
	Liderazgo	16. ¿Percibe ud. el liderazgo en la municipalidad provincial de Huaraz?		

Control interno	Control preventivo	17. ¿Aplican el control preventivo en la municipalidad de Huaraz?
	Control concurrente	18. ¿Realizan el control concurrente en la municipalidad?
	Medición del desempeño	19. ¿Miden el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad?
	Corrección de desviaciones	20. ¿Realizan la corrección de desviaciones en la administración municipal?
	Estándares de costo	21. ¿Evalúan los estándares de costo de la administración municipal?
	Estándares de programas.	22. ¿Evalúan los estándares de programas de la administración municipal?
	Estándares de metas	23. ¿Evalúan los estándares de metas de la administración municipal?

---

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

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



14	¿Verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico?						
15	¿Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos?						
16	¿Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa?						
	<b>Características de la auditoría de gestión</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
17	¿Consideran el propósito de la auditoría de gestión?						
18	¿Tiene un alcance definido para la auditoría de gestión?						
19	¿Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión?						
20	¿Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión?						
21	¿Elaboran el informe de auditoría?						
22	¿Formulan las conclusiones del auditor?						
23	¿Formulan las recomendaciones del auditor?						

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [  ]            **Aplicable después de corregir** [  ]            **No aplicable** [  ]            .....de.....del 20.....

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** .....**DNI:**.....

**Especialidad del evaluador:**.....

\_\_\_\_\_  
Firma

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del c

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Planeación</b>							
1	¿Establecen los objetivos del plan estratégico?							
2	¿Seleccionan un curso método para la administración municipal?							
3	¿Formulan planes derivados como los planes operativos anuales en la municipalidad?							
4	¿Cuantifican los planes mediante presupuestos que maneja la municipalidad?							
5	¿Elaboran la planificación estratégica?							
6	¿Formulan los planes tácticos u operativos?							
	<b>Organización</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	¿Realizan actividades de coordinación en la municipalidad?							
8	¿Respetan el principio de autoridad en la municipalidad de Huaraz?							
9	¿Existen cargos que requieren una especialización profesional?							
10	¿Emplean mecanismos estandarizados en el cumplimiento de sus funciones?							
11	¿La municipalidad cuenta con cronogramas?							
	<b>Dirección</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
12	¿Percibe Ud. la impersonalidad del mando gerencial?							
13	¿Se respeta la vía jerárquica en la municipalidad?							
14	¿Existe rapidez en la resolución de conflictos?							
15	¿La gerencia utiliza la motivación como medio de dirección?							
16	¿Percibe Ud. el liderazgo en la municipalidad provincial de Huaraz?							
	<b>Control interno</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	¿Aplican el control preventivo en la municipalidad de Huaraz?							
18	¿Realizan el control concurrente en la municipalidad?							
19	¿Miden el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad?							
20	¿Realizan la corrección de desviaciones en la administración municipal?							
21	¿Evalúan los estándares de costo de la administración municipal?							
22	¿Evalúan los estándares de programas de la administración municipal?							
23	¿Evalúan los estándares de metas de la administración municipal?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]       Aplicable después de corregir [  ]       No aplicable [  ]       .....de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: .....DNI:.....

Especialidad del evaluador:.....

\_\_\_\_\_  
Firma

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Técnica de auditoría de gestión</b>							
24	¿Para iniciar la auditoría de gestión elabora Ud. una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso?							
25	¿Lista Ud. las actividades o sub-actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión?							
26	¿Para iniciar la auditoría de gestión detalla Ud. con precisión los bienes y servicios finales del proceso?							
27	¿La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación?							
28	¿En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad?							
29	¿Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos?							
	<b>Tipos de enfoque de la auditoría de gestión basada en riesgos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
30	¿En la auditoría de gestión considera los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos?							
31	¿Tienen en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados?							
32	¿Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida?							
33	¿Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación?							
34	¿Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros?							
35	¿Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos?							

<b>Alcance de la autoría de gestión</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
36	¿Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual?						
37	¿Verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico?						
38	¿Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos?						
39	¿Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa?						
<b>Características de la auditoría de gestión</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
40	¿Consideran el propósito de la auditoría de gestión?						
41	¿Tiene un alcance definido para la auditoría de gestión?						
42	¿Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión?						
43	¿Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión?						
44	¿Elaboran el informe de auditoría?						
45	¿Formulan las conclusiones del auditor?						
46	¿Formulan las recomendaciones del auditor?						

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [  ]            **Aplicable después de corregir** [  ]            **No aplicable** [  ]            .....de.....del 20.....

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** .....**DNI:**.....

**Especialidad del evaluador:**.....

\_\_\_\_\_  
Firma

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del c  
<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Planeación</b>							
24	¿Establecen los objetivos del plan estratégico?							
25	¿Seleccionan un curso método para la administración municipal?							
26	¿Formulan planes derivados como los planes operativos anuales en la municipalidad?							
27	¿Cuantifican los planes mediante presupuestos que maneja la municipalidad?							
28	¿Elaboran la planificación estratégica?							
29	¿Formulan los planes tácticos u operativos?							
	<b>Organización</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
30	¿Realizan actividades de coordinación en la municipalidad?							
31	¿Respetan el principio de autoridad en la municipalidad de Huaraz?							
32	¿Existen cargos que requieren una especialización profesional?							
33	¿Emplean mecanismos estandarizados en el cumplimiento de sus funciones?							
34	¿La municipalidad cuenta con cronogramas?							
	<b>Dirección</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
35	¿Percibe Ud. la impersonalidad del mando gerencial?							
36	¿Se respeta la vía jerárquica en la municipalidad?							
37	¿Existe rapidez en la resolución de conflictos?							
38	¿La gerencia utiliza la motivación como medio de dirección?							
39	¿Percibe Ud. el liderazgo en la municipalidad provincial de Huaraz?							
	<b>Control interno</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
40	¿Aplican el control preventivo en la municipalidad de Huaraz?							
41	¿Realizan el control concurrente en la municipalidad?							
42	¿Miden el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad?							
43	¿Realizan la corrección de desviaciones en la administración municipal?							
44	¿Evalúan los estándares de costo de la administración municipal?							
45	¿Evalúan los estándares de programas de la administración municipal?							
46	¿Evalúan los estándares de metas de la administración municipal?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]       Aplicable después de corregir [  ]       No aplicable [  ]       .....de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: .....DNI:.....

Especialidad del evaluador:.....

\_\_\_\_\_  
Firma

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Técnica de auditoría de gestión</b>							
47	¿Para iniciar la auditoría de gestión elabora Ud. una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran en el proceso?							
48	¿Lista Ud. las actividades o sub-actividades necesarias para la transformación de los insumos en la auditoría de gestión?							
49	¿Para iniciar la auditoría de gestión detalla Ud. con precisión los bins y servicios finales del proceso?							
50	¿La auditoría de gestión se relaciona con las metas previstas en la planificación?							
51	¿En la auditoría de gestión realizan una lista de las expectativas de los trabajadores frente al servicio ofrecido con requisitos de calidad?							
52	¿Consideran en la auditoría de gestión los datos macroeconómicos y/o estadísticos?							
	<b>Tipos de enfoque de la auditoría de gestión basada en riesgos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
53	¿En la auditoría de gestión considera los posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletos?							
54	¿Tienen en cuenta los activos y/o pasivos sobre valorados?							
55	¿Consideran los activos no registrados, activos tales como efectivo e inventario que pudieron haber sido usados en forma indebida?							
56	¿Observan con precisión las áreas de vulnerabilidad donde pueda haber manipulación?							
57	¿Cuidan las áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros?							
58	¿Tienen en cuenta los comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos?							
	<b>Alcance de la auditoría de gestión</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
59	¿Evalúan el logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual?							



60	¿Verifican el cumplimiento de la normatividad, tanto a nivel general como específico?						
61	¿Evalúan la eficiencia y economía en el uso de los recursos?						
62	¿Realizan la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa?						
	<b>Características de la auditoría de gestión</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
63	¿Consideran el propósito de la auditoría de gestión?						
64	¿Tiene un alcance definido para la auditoría de gestión?						
65	¿Realizan mediciones adecuadas en la auditoría de gestión?						
66	¿Utilizan un enfoque científico en la auditoría de gestión?						
67	¿Elaboran el informe de auditoría?						
68	¿Formulan las conclusiones del auditor?						
69	¿Formulan las recomendaciones del auditor?						

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [    ]            **Aplicable después de corregir** [    ]            **No aplicable** [    ]            .....de.....del 20.....

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** .....**DNI:**.....

**Especialidad del evaluador:**.....

\_\_\_\_\_  
Firma

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del c  
<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Planeación</b>							
47	¿Establecen los objetivos del plan estratégico?							
48	¿Seleccionan un curso método para la administración municipal?							
49	¿Formulan planes derivados como los planes operativos anuales en la municipalidad?							
50	¿Cuantifican los planes mediante presupuestos que maneja la municipalidad?							
51	¿Elaboran la planificación estratégica?							
52	¿Formulan los planes tácticos u operativos?							
	<b>Organización</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
53	¿Realizan actividades de coordinación en la municipalidad?							
54	¿Respetan el principio de autoridad en la municipalidad de Huaraz?							
55	¿Existen cargos que requieren una especialización profesional?							
56	¿Emplean mecanismos estandarizados en el cumplimiento de sus funciones?							
57	¿La municipalidad cuenta con cronogramas?							
	<b>Dirección</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
58	¿Percibe Ud. la impersonalidad del mando gerencial?							
59	¿Se respeta la vía jerárquica en la municipalidad?							
60	¿Existe rapidez en la resolución de conflictos?							
61	¿La gerencia utiliza la motivación como medio de dirección?							
62	¿Percibe Ud. el liderazgo en la municipalidad provincial de Huaraz?							
	<b>Control interno</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
63	¿Aplican el control preventivo en la municipalidad de Huaraz?							
64	¿Realizan el control concurrente en la municipalidad?							
65	¿Miden el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad?							
66	¿Realizan la corrección de desviaciones en la administración municipal?							
67	¿Evalúan los estándares de costo de la administración municipal?							
68	¿Evalúan los estándares de programas de la administración municipal?							
69	¿Evalúan los estándares de metas de la administración municipal?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]       Aplicable después de corregir [  ]       No aplicable [  ]       .....de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: .....DNI:.....

Especialidad del evaluador:.....

\_\_\_\_\_

Firma

- <sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



## 1. TÍTULO

Auditoría de gestión y procesos administrativos en la municipalidad provincial de Huaraz, 2017.

## 2. AUTORA

Br. Soledad Cleni Pagola Jara

## 3. RESUMEN

El objetivo que se propuso lograr en el presente trabajo de investigación consistió en: Determinar la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad provincial de Huaraz en el 2017. Metodología, se utilizaron los métodos inductivo, deductivo, analítico, sintético y hermenéutico. El tipo de estudio fue de enfoque cuantitativo, nivel correlacional no experimental, diseño descriptivo correlacional y transversal, población 374 funcionarios, directivos y trabajadores, muestra 94, la técnica del muestreo utilizado fue el probabilístico; la técnica fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario estructurado; se aplicó el estadista Spearman para la comprobación de las hipótesis; se consignaron los aspectos éticos. Resultados: el 47.9% afirmaron que la auditoría de gestión era de nivel bueno, el 48.9% de encuestados afirmaron que los procesos administrativos fueron de nivel bueno, Conclusión: Queda determinada la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; porque los resultados estadísticos demuestran rechazar la hipótesis nula, ya que  $P \text{ valor} = 0.000$  y según la correlación de Spearman = 0.485 representando una moderada asociación de las variables y altamente significativa.

4. PALABRAS CLAVE: auditoría de gestión, procesos administrativos, municipalidad.

## 5. ABSTRACT

The objective of this research was to: Determine the relationship between management audit and administrative processes in the provincial municipality

of Huaraz in 2017. Methodology: Inductive, deductive, analytical methods , synthetic and hermeneutical. The type of study was of quantitative approach, non-experimental correlational level, descriptive correlational and transversal design, population 364 officials, managers and workers, sample 64, the sampling technique used was probabilistic; the technique was the survey and the instrument, the structured questionnaire; Spearman statesman was used to test the hypotheses; ethical aspects were recorded. Results: 47.9% stated that the management audit was of good level, 48.9% of respondents stated that the administrative processes were of a good level, Conclusion: The relationship between management audit and administrative processes in the Provincial Municipality of Huaraz in 2017; because the statistical results prove to reject the null hypothesis, since P value = 0.000 and according to the Spearman correlation = 0.485 representing a moderate association of the variables and highly significant.

**6. Key words:** management audit, administrative processes, municipality.

## INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de conocer el nivel del estado del arte o el grado de avance de los trabajos de investigación en el estudio de las variables auditoria de gestión y procesos administrativos fue necesario realizar una revisión de la literatura científica con base a las investigaciones desarrolladas por los investigadores, tesis a nivel internacional y nacional, que a continuación se indica.

Reyes, (2014) en su tesis de maestría desarrollado en la ciudad de Cuenca, cuyo objetivo que se propuso alcanzar consistió en desarrollar un examen de auditoría integral a la organización de la federación deportiva del Azuay correspondiente al periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2012. Para esta auditoria se identificó todas las actividades programadas sistemas administrativos y lo diferentes controles aplicados a este tipo de entidades importantes, para su utilización de los recursos, de acuerdo a los objetivos propuestos que permiten la ejecución de la auditoria y que ayudan al logro de la eficiencia, economía y eficacia.

Aspajo, (2014) realizó un estudio sobre la auditoría integral, cuyo objetivo logrado fue: Determinar cómo la auditoría integral incide en la gestión de las empresas comercializadoras del sector Automotriz. Concluyó: según el autor después realizado, el sistema de control interno implementado afectó positivamente a las organizaciones empresariales del sector automotriz en Lima metropolitana en el periodo 2011 – 2012. Los datos recolectados contribuyeron a establecer su nivel de seguridad en la administración de los recursos, incidiendo directamente en la gestión gerencial en el período 2011 – 2012.

Según la Contraloría General Del Estado, (2002) la auditoría de gestión consiste en un examen sistemático que realiza un equipo de profesionales especialistas en forma multidisciplinaria, cuyo objetivo consiste en realizar una evaluación sistemática a cargo de un grupo de profesionales especialistas en auditoría de gestión, mediante forma multidisciplinaria, cuyo objetivo consiste en estimar la gestión operativa y los resultados obtenidos. Precizando la eficiencia de la gestión de la institución del Estado, un programa, un proyecto, una actividad o una operación (p. 36).

Según Carreto, (2013) el proceso administrativo es un conjunto de actividades específicas que desarrollan los administradores; aunque hay diferentes criterios sobre la clasificación de las funciones administrativas o elementos de la administración. En este sentido la administración contribuye al logro de los objetivos, a través de los recursos que posee y utiliza la organización, como el talento humano que es necesario analizar a profundidad ya que todo gerente o directivo que coordina el trabajo de todo el personal, debe conocer y practicar las relaciones humanas que se aplican a todo el contexto de la organización.

## 7. METODOLOGÍA

Los métodos utilizados en la presente investigación fueron: método inductivo, método deductivo, método analítico, método sintético, método hermenéutico. El tipo de investigación fue de enfoque cuantitativo y nivel correlacional no experimental; el diseño fue descriptivo, correlacional y transversal. La población

estuvo conformada por 374 funcionarios, directivos y trabajadores; la muestra fue de 94. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario estructurado. Los métodos de análisis de datos utilizados fueron: el programa estadístico SPSS versión 21.0, estadístico r de Spearman. Los aspectos éticos utilizados fueron: el conocimiento informado, respecto a la dignidad humana, principio de justicia, privacidad y honestidad.

## 8. RESULTADOS

### Descripción de la variable auditoría de gestión

Tabla 1: *Descripción de la variable auditoría de gestión*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	23,4
Regular	27	28,7
Bueno	45	47,9
Total	94	100,0

### Descripción de la variable procesos administrativos.

Tabla 6: *Descripción de la variable procesos administrativos*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	24	25,5
Regular	24	25,5
Bueno	46	48,9
Total	94	100,0

Fuente: Elaboración propia del autor

## 9. DISCUSIÓN

### Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad provincial de Huaraz en el 2017.

El 47.9% de funcionarios y trabajadores de la municipalidad provincial de Huaraz afirmaron que la auditoría de gestión realizada fue de nivel bueno y el 48.9% de encuestados afirmaron que los procesos administrativos cumplidos en la municipalidad provincial de Huaraz fueron de nivel bueno.



Los resultados obtenidos en la presente investigación se relacionan con la tesis de Gonzales, (2015) sobre el Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Matagalpa – Nicaragua; quien concluyó que no hubo funcionamiento de procesos administrativos y gestión empresarial de la cooperativa de productos y alimentos básicos se pudo comprobar que no hubo buen funcionamiento de los procesos administrativos y la gestión empresarial, debido a la falta de conocimientos técnicos administrativos por parte del personal de los directivos de la empresa.

Otra tesis de Sebastiani, (2013) se relaciona con la presente investigación al estudiar sobre La auditoría de gestión, alcanzó el objetivo de determinar en qué medida la auditoría de gestión incide en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de adquisición del sector interior. Concluyó: la dirección de logística en la PNP, actualmente la dirección de logística no utiliza la herramienta de gestión moderna porque no cuenta con un personal calificado para aplicar los procesos de contrataciones y que realice un seguimiento a las diferentes etapas habiendo muchas oportunidades donde aceptan las propuestas que impone los proveedores, generado por una mala formulación de las bases y a veces no publicar las adquisiciones con mayor transparencia.

Desde el punto de vista teórico auditoría de gestión consiste en un examen sistemático que realiza un equipo de profesionales especialistas en forma multidisciplinaria; cuyo objetivo consiste en realizar una evaluación sistemática a cargo de un grupo de profesionales y especialistas en auditoría de gestión donde hacen una estimación de la gestión operativa y los resultados obtenidos.

Según Carreto, (2013) el proceso administrativo es un conjunto de actividades específicas que desarrollan los administradores; aunque hay diferentes criterios sobre la clasificación de las funciones administrativas. Contribuye al logro de los objetivos, a través de los recursos que posee y utiliza la organización, como el talento humano que es necesario analizar a profundidad; ya que todo gerente o directivo que coordina el trabajo del personal, debe conocer y practicar las

relaciones humanas que se aplican a todo el contexto de la organización, para motivar al personal ejerciendo un liderazgo verdadero.

Como se puede observar ambos resultados sean empíricos y teóricos tienen una relación significativa por cuanto en la municipalidad provincial de Huaraz lo referente a la auditoría de gestión y procesos administrativos no sobrepasaron el 50%; tan igual que en lo propuesto por los resultados de la tesis de Gonzales y Sebastiani que no cumplieron con los objetivos del proceso administrativo y gestión empresarial; y con los objetivos de la gestión de logística; a pesar de que Carreto define claramente acerca del conjunto de procesos administrativos que debe ejecutarse para el logro de los objetivos.

## 10. CONCLUSIONES

1. Queda determinada la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; porque los resultados estadísticos demuestran rechazar la hipótesis nula, ya que  $P \text{ valor} = 0.000$  y según la correlación de Spearman  $= 0.485$  representando una moderada asociación de las variables y altamente significativa.
2. Se ha identificado la relación entre la auditoría de gestión y la planeación en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; siendo los resultados estadísticos que rechazan la hipótesis nula, siendo  $P \text{ valor} = 0.000$  y la correlación de Spearman  $= 0.470$  representando una moderada asociación de las variables y siendo altamente significativo.
3. Se ha descrito la relación entre la auditoría de gestión y la organización en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; de acuerdo a los resultados estadísticos de Spearman, que rechaza la hipótesis nula ya que  $P \text{ valor} = 0.000$  y la correlación de Spearman de  $0.364$ , que representa una moderada asociación de las variables y son altamente significativos.
4. Queda determinada la relación entre la auditoría de gestión y la dirección en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; como se observa en los resultados correlación de Spearman  $= 0.209$  representando una débil asociación de las variables y siendo significativo.

5. Se ha determinado la relación entre la auditoría de gestión y el control interno en la municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; los resultados del estadístico de Spearman muestran rechazar la hipótesis nula, ya que  $P$  valor = 0.000 y según la correlación de Spearman = 0.457, representando una moderada asociación de las variables y siendo altamente significativa.

## 11. REFERENCIAS

- Anzil, F. (2011). *Definición de planeación*. México: Prentice Hall.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Flores, R. (2013). *Investigación educativa y pedagógica*. México: Mc Graw Hill.
- Herreros, S. (2013). *Aspectos de la gestión*. México: McGraw Hill.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión
- Reyes, L. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Taubmann, E. (2008). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Vargas, L. (2010). *Principios de Administración*. Guayaquil: Digráfica S.A.
- Williams P. (1992). *Auditoría de Gestión*. 2da Ed. Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Wittington, R. y Pany, K. (2007). *Principios de Auditoría*. México: Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana.



**Anexo 5: DECLARACIÓN JURADA**  
**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN**  
**PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Soledad Cleni Pagola Jara, egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 70495616, con el artículo titulado “auditoría de gestión y procesos administrativos en la municipalidad provincial de Huaraz, 2017”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 05 de mayo del 2017