



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA  
PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA DE  
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO  
DE AYACUCHO S.A. 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORA:**

**Bach. AYDA TORRES SUAREZ**

**ASESOR:**

**Mgtr. CPCC. UL DARICO PILLACA ESQUIVEL**

**AYACUCHO – PERU  
2017**



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA  
PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA DE  
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO  
DE AYACUCHO S.A. 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORA:**

**Bach. AYDA TORRES SUAREZ**

**ASESOR:**

**Mgtr. CPCC. ULDARICO PILLACA ESQUIVEL**

**AYACUCHO – PERU  
2017**

**HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR**

**Dr. CPCC. LUIS TORRES GARCÍA**  
**Presidente**

**Mgtr. CPCC. ORLANDO SÓCRATES SAAVEDRA SILVERA**  
**Secretario**

**Mgtr. CPCC. MANUEL JESÚS GARCÍA AMAYA**  
**Miembro**

**Mgtr. CPCC. ULDARICO PILLACA ESQUIVEL**  
**Asesor**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A la **Universidad Católica los Ángeles de Chimbote**, por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Agradezco de manera muy especial a mi asesor de tesis Mag. CPC.C Uldarico Pillaca, Esquivel, gracias por compartir sus conocimientos conmigo, por confiar en mí, por su ayuda moral que extendió hacia un servidor, muchas gracias por su amistad y consejos me han permitido culminar este trabajo. Por tomarse la molestia de revisar y criticar este trabajo de tesis.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi esfuerzo y mi meta alcanzada a Dios ya que con su bendición diaria me Fortalece y hace mi vida dichosa a lado de mis seres queridos.

Con mucho cariño a mis padres Gilberto Torres y Aurelia Suarez. Por su esfuerzo por su amor y cariño brindado en todas las etapas de mi vida y que me enseñan que las cosas en la vida se obtienen con humildad, sacrificio, paciencia, esfuerzo y dedicación.

Gracias a toda mi familia que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño está tesis se las dedico a ustedes:

Mis padres: Gilberto y Aurelia

Mis hermanos: Ruben, Nivia y Junior

## Resumen

La presente investigación pertenece a la línea de mecanismos de control- Auditoría de Gestión de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, denominada: **La Auditoría de Gestión como herramienta para la mejora continua en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016**. Cuyo problema identificado es el siguiente: ¿De qué manera la Auditoría de Gestión es una herramienta para la mejora continua en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016? Se ha propuesto el siguiente objetivo general: Determinar que la Auditoría de Gestión es un instrumento que sirve para mejora de la gestión de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016. Se ha planteado los siguientes objetivos específicos: Determinar qué la Auditoría de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado. Determinar qué la Auditoría de Gestión a través de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho. Describir que la Auditoría de Gestión está orientada a buscar la eficiencia, eficiencia y economía en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho. La modalidad utilizada en la investigación es la revisión bibliográfica documental mediante la recolección de información de fuentes como: textos, tesis e información de internet. El tema de investigación tiene como resultados de acuerdo a las encuestas formuladas lo siguiente: De acuerdo al cuadro y gráfico 1, el 73% de los encuestados afirman que la Auditoría de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado. De acuerdo al cuadro y gráfico 2, el 60% de los encuestados mencionan que por supuesto la auditoría de gestión a través de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho. De acuerdo al cuadro y gráfico 3, el 73% de los encuestados consideran que la auditoría de gestión está orientada a buscar la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.

**Palabras claves:** Auditoría, gestión, empresa, servicios.

## Abstract

The present investigation belongs to the line of control mechanisms - Audit of Management of the Professional School of Accounting of the Catholic University of Los Angeles de Chimbote, called: **The Audit of Management as a tool for the continuous improvement in the Service Company of Drinking Water y Alcantarillado de Ayacucho SA 2016**. Whose identified problem is the following one: How the Audit of Management is a tool for the continuous improvement in the Service Company of Drinking Water and Sewerage of Ayacucho S.A. 2016? The following general objective has been proposed: Determine that the Management Audit is an instrument that serves to improve the management of the Service Company of Drinking Water and Sewerage of Ayacucho S.A. 2016. The following specific objectives have been established: Determine what the Management Audit is an independent examination that seeks the continuous improvement of the Drinking Water and Sewerage Service Company. Determine what the Management Audit through its recommendations orients towards efficiency in the Service Company of Drinking Water and Sewerage of Ayacucho. Describe that the Management Audit is oriented to seek efficiency, efficiency and economy in the Service Company of Drinking Water and Sewerage of Ayacucho. The modality used in the research is the documentary bibliographic review by collecting information from sources such as: texts, theses and internet information. The research topic has the following results according to the surveys: According to the table and graph 1, 73% of the respondents affirm that the Management Audit is an independent examination that seeks the continuous improvement of the Service Company of Drinking Water and Sewerage. According to the table and graph 2, 60% of the respondents mention that, of course, the management audit through their recommendations aims towards efficiency in the company of Drinking Water and Sewerage Service of Ayacucho. According to the chart and graph 3, 73% of the respondents consider that the management audit is aimed at seeking efficiency in the Drinking Water and Sewerage Service Company of Ayacucho.

**Keywords:** Audit, management, company, services.

## Contenido

Carátula	
Hoja de firma del jurado y asesor .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Contenido.....	vii
Índice de gráficos y cuadros. ....	viii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Cuadros .....	ix
I. Introducción.....	1
II. Revisión de literatura .....	4
III. Hipótesis .....	39
IV. Metodología.....	39
4.1 Diseño de la investigación .....	39
4.2 Población y muestra.....	39
4.3. Definición y operacionalización de variables .....	40
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	41
4.5. Plan de análisis.....	41
4.6. Matriz de consistencia .....	43
4.7. Principios éticos.....	45
V. Resultados .....	46
5.1. Resultados.....	46
5.2 Análisis de resultados .....	56
VI. Conclusiones.....	58
Recomendaciones .....	59
Aspectos complementarios .....	61
Referencias Bibliográficas.....	61
Anexos .....	64

## Índice de gráficos y cuadros.

### Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> ¿Considera Ud. que la Auditoria de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado?.....	49
<b>Gráfico 2:</b> ¿Considera que la auditoria de gestión a través de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?.....	50
<b>Gráfico 3:</b> ¿Cree Ud. Que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?.....	51
<b>Gráfico 4:</b> ¿Cree Ud. Que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficacia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho? .....	52
<b>Gráfico 5:</b> ¿Cree usted que los funcionarios deben preocuparse por implementar tecnologías en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A.?.....	53
<b>Gráfico 6:</b> ¿Para usted es importante el trabajo en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. Acompañado de una capacitación adecuada?.....	54
<b>Gráfico 7:</b> ¿El Nivel Técnico del personal de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. es adecuado? .....	55

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro 1:</b> ¿Considera Ud. que la Auditoria de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado?.....	49
<b>Cuadro 2:</b> ¿Considera que la auditoria de gestión a través de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?.....	50
<b>Cuadro 3:</b> ¿Cree Ud. Que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?.....	51
<b>Cuadro 4:</b> ¿Cree Ud. Que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficacia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho? .....	52
<b>Cuadro 5:</b> ¿Cree usted que los funcionarios deben preocuparse por implementar tecnologías en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A.?.....	53
<b>Cuadro 6:</b> ¿Para usted es importante el trabajo en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. Acompañado de una capacitación adecuada?.....	54
<b>Cuadro 7:</b> ¿El Nivel Técnico del personal de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. es adecuado? .....	55

## **I. Introducción**

El tema de investigación: **La Auditoría de Gestión como herramienta para la mejora continua en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016.** Radica su importancia debido a que es una problemática que no es solo nacional sino a nivel mundial una buena auditoria de gestión en las empresas es para medir la eficiencia y la productividad al momento de organizar; en especial si se centra en las actividades básicas que las empresas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique la auditoria de gestión en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una auditoria de gestión que sea capaz de verificar el cumplimiento y así poder darle una mejor visión sobre su gestión de los servicios de saneamiento que comprende los servicios de agua potable; sistemas de producción y distribución, alcantarillado sanitario y pluvial; sistemas de recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas y de lluvias y servicios de disposición sanitaria de excretas, sistemas de letrinas y fosas sépticas.

La pregunta relacionada al tema de investigación es la siguiente:

**¿De qué manera la Auditoria de Gestión es una herramienta para la mejora continua en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016?**

Para dar respuesta al problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: **Determinar que la Auditoria de Gestión es un instrumento que sirve para mejora de la gestión de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016.**

Para poder conseguir el objetivo general, nos hemos planteado los siguientes objetivos específicos:

**1. Determinar qué la Auditoria de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.**

**2. Determinar qué la Auditoria de Gestión atreves de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.**

**3. Describir que la Auditoria de Gestión está orientada a buscar la eficiencia, eficiencia y economía en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.**

Como se aprecia existen hechos irregulares en el manejo en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado los mismos que requieren efectuar las correcciones pertinentes a través de nuestras conclusiones y recomendaciones que se formula en el informe de tesis, por tanto, con esta investigación se pretende mejorar la gestión de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado. Este trabajo servirá como instrumento de mejora para la gestión en las Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016. Es decir, de la obtención de eficiencia, económica, efectividad y mejora continua.

Es factible de ser investigado, porque el investigador tiene a favor los factores: Nivel de conocimiento, acceso de información y motivación. Se realizará la investigación para buscar alternativas de mejora y los resultados permitirá concientizar a los trabajadores de las Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016, y que los aportes cualitativos de la Auditoria de Gestión sean necesarios para el impulso de la gestión de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016, a través del fortalecimiento de la Auditoria de Gestión.

**Menéndez (2015)**, en su tesis: “Auditoría de Gestión y su Relación con la Optimización de los Servicios de la Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental del Gad Municipal, Cantón El Empalme, Año 2013”, para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría-CPA, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo Facultad de Ciencias Empresariales, Quevedo - Ecuador. Establece las siguientes conclusiones:

- En el GAD del cantón El Empalme, La estructura organizacional y las funciones del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado están determinadas por las disposiciones que son establecidas por el Honorable Consejo Municipal como también por el COOTAD.

- La Evaluación del Sistema de Control Interno, permitió identificar la necesidad de replantear y documentar el mismo. Se adquiere conciencia sobre la importancia del control y los riesgos que implica no aplicar eficientemente todos los criterios relacionados con el tema, por lo que debe comprometerse a implementar la propuesta de mejora y evaluar el sistema mínimo una vez al año.

- La Eficiencia y Eficacia de los procesos administrativos que ofrece la Dirección del Servicios Públicos y Gestión Ambiental del GAD El Empalme, demostraron que debe ser revisados pues alcanzaron un puntaje bajo con el diagnóstico, se establece la existencia de fallas en la comunicación interna Es decir, manifiesta que existen mecanismos de control interno, pero los demás niveles (técnico y operativo) no perciben estos mecanismos, lo que da cuenta de un problema en la comunicación de las actividades en todos los involucrados.

- El Informe de la Auditoria de Gestión efectuada a la Dirección del Servicios Públicos y Gestión Ambiental del GAD El Empalme, demostró que se deben revisar los procesos de esta unidad. Se estableció una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la institución, encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base.

### **El presente proyecto se justifica por su:**

#### **Naturaleza**

El tema de investigación se justifica por ser un trabajo nuevo que no existen investigaciones que hayan realizado estudios rigurosos y minuciosos sobre la evaluación de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A., por tanto, se justifica la ejecución del presente Proyecto de Investigación. La Auditoria de Gestión en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho 2016, sus deficiencias y alternativas de mejora.

## **Magnitud**

Este trabajo permite plasmar el proceso de investigación científica. En ese sentido se ha partido del problema, representado por la deficiente gestión de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016, para luego proponer la alternativa de mejora a través de la hipótesis, en dicho elemento se propone a la Auditoria de Gestión como la herramienta que facilitará el mejoramiento de la gestión. En forma paralela se establecieron los objetivos, que vienen a ser los propósitos que busca el trabajo. Todo el proceso se desarrolla mediante la aplicación de un estudio generalmente aceptada para los trabajos de este tipo.

## **Trascendencia**

Este trabajo servirá como instrumento de mejora para la gestión en las Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016. Es decir, de la obtención de eficiencia, económica, efectividad y mejora continua.

## **Vulnerabilidad**

Es factible de ser investigado, porque el investigador tiene a favor los factores: Nivel de conocimiento, acceso de información y motivación. Se realizará la investigación para buscar alternativas de mejora y los resultados permitirá concientizar a los trabajadores de las Empresas de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016, y que los aportes cualitativos de la Auditoria de Gestión sean necesarios para el impulso de la gestión de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016, a través del fortalecimiento de la Auditoria de Gestión.

## **II. Revisión de literatura**

### **Antecedentes**

#### **Local**

**Chaupin & Ontiveros (2012)** en su tesis denominado “Auditoría de gestión: Herramienta para la eficiente administración del Programa Vaso de leche, Distritos de

Huamanga, Perú 2010 - 2011. Tesis para optar Título de Contador Público de la Escuela Profesional de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - Perú, concluye en la siguiente:

- ✓ Que el desarrollo de Auditoría de Gestión en los distritos de la provincia de Huamanga permite lograr que la Administración del Programa de Vaso de Leche sea eficiente.
- ✓ La oportuna y adecuada evaluación de riesgos en el proceso logístico permite alcanzar las metas y objetivos propuestos en el Programa de Vaso de Leche de los Distritos de la Provincia de Huamanga.
- ✓ El adecuado monitoreo y control a los procesos logísticos influye en un impacto social relevante del Programa de Vaso de Leche de los Distritos de la provincia de Huamanga.
- ✓ La metodología del marco logístico en el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Programa Vaso de Leche permite evaluar sus resultados entre lo que se propuso y lo que se logró e identificar deficiencias y proponer áreas de mejora en la gestión para el cumplimiento de metas y objetivos.

**Coz (2015)** en su tesis denominado “Auditoría de Gestión a obras ejecutadas con procesos fraccionados y exonerados - Municipalidad Morochucos”. Tesis para optar Título de Contador Público de la Escuela de Formación Profesional Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - Perú. Concluye en la siguiente:

- ✓ La ejecución de obras con fraccionamiento y exoneración ficta o forzada no es favorable para la Municipalidad y el Estado, por el contrario, genera perjuicio económico.
- ✓ La compra de bienes duraderos con exoneración fraudulenta del proceso tampoco es favorable para la municipalidad, ya que ocasiona en algunos casos malversación de fondos.

- ✓ Los procesos fraudulentos de fraccionamiento y exoneración materia del estudio se encuentran judicializados desde el año 2011 hasta la fecha, que ocasiona gastos adicionales en peritaje, abogados sin resultados.
- ✓ La exoneración y fraccionamiento del proceso de selección practicada en la Municipalidad de los Morochucos fueron para favorecer al proveedor.

## **Nacionales**

**Rojas (2014)** en su tesis: “La Auditoría de Control de la Calidad y los Niveles de Auto-Evaluación y Acreditación Universitaria”, Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Contables, Económicas y Financieras, con mención en Contabilidad y Finanzas de la Universidad San Martín de Porras, Lima – Perú. Llego a las siguientes conclusiones:

- a) La auditoría de la calidad influye significativamente en los niveles de Autoevaluación y acreditación universitaria, ya que mejora significativamente los procesos académicos y administrativos en las universidades, así como también permite estandarizar la infraestructura adecuada para dicho fin.
- b) Se pudo determinar que la evaluación de la calidad influye significativamente en los niveles de Auto-evaluación y acreditación universitaria, pues aún no se desarrollan ni se aplican los procedimientos para lograr un proceso continuo de control en las universidades que tenga como fin la búsqueda de la mejora continua.
- c) Se logró determinar qué las actividades de control de calidad influyen significativamente en la certificación de la evaluación y acreditación universitaria, pues cada una de las actividades de control en un proceso de auditoría son importantes ya que permiten revisar problemas en diferentes áreas y procesos, de tal manera se superen en el corto y mediano plazo.
- d) Asimismo, se pudo establecer en qué la supervisión de la calidad influye significativamente en la calidad de los procesos universitarios, pues una vez implementado el proceso de auditoría en las universidades, éste debe ser supervisado contantemente con el fin de establecer que procesos se deben mejorar y de qué forma.

**Huayllani (2012)**, en su tesis denominada “La Auditoría de Gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en el Gobierno local de la Provincia de Angares-Lircay, Región Huancavelica”; presentada en la Universidad Nacional Federico Villareal, para obtener el grado académico de Doctor: Llego a la siguiente recomendación:

1.- Que las Autoridades que dispongan la ejecución de Auditorías de Gestión para tener una evaluación independiente sobre el desempeño integral del Gobierno Local, orientando a mejorar la economía, eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos y facilitar la toma de decisiones.

**Alarcón (2014)** en su tesis: “Mejora del Proceso de Gestión en una Empresa Prestadora de Saneamiento basado en BALANCED SCORECARD”, para la obtención del Título de Ingeniero Estadístico e Informático. De la Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela Profesional de Ingeniería Estadística e informática Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú. Establece la siguiente conclusión:

1. Respecto al objetivo general, se concluye que implementar un modelo de gestión de indicadores basado en el Balanced Scorecard ha permitido a la empresa crecer, cumplir con las metas establecidas, debido a que se controla y evalúa cada uno de los indicadores, tomando las medidas necesarias (preventivas y correctivas) para el cumplimiento de los objetivos.

2. La metodología Balanced Scorecard aplica un enfoque sistémico que permite integrar en procesos el planeamiento para alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

3. La metodología de Balanced Scorecard exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, esto permite que se definan objetivos realistas en función a la disponibilidad de recursos y alineadas a la estrategia del negocio.

4. Respecto al objetivo específico se concluye que el modelo de gestión anterior de la Empresa Prestadora de Saneamiento (SEDAPAL) venía acarreando problemas con el procesamiento de información para el planeamiento de metas y su cumplimiento.

5. Respecto al objetivo “Identificar los procesos críticos y restricciones que limitan el desarrollo de la empresa” se concluye que identificados los procesos críticos a través del análisis FODA, se plantearon estrategias para poder superarlas.

6. Respecto al objetivo “Implementar un modelo Integral de Gestión Empresarial a través del Balanced Scorecard en las empresas prestadoras de saneamiento”, se concluye que el modelo de planeamiento apoyado en el Balanced Scorecard implica un despliegue de responsabilidades desde los más altos niveles jerárquicos hasta las actividades de las unidades orgánicas, permitiendo así que unidad funcional puede ser monitoreada y evaluada a través de indicadores y metas.

7. Respecto al objetivo “Evaluar el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard a través de los indicadores” se concluye que definir indicadores es fundamental para realizar el cambio y cumplimiento de metas desde un enfoque de mejora continua o Kaizen, permitiendo el monitoreo y seguimiento de los problemas suscitados en los niveles operativos. Otra característica importante es que el CMI apoyado en un soporte informático permite el almacenamiento de información de forma segura y consolidada a nivel Empresarial.

8. El control y seguimiento de la gestión se desarrollará de forma mensual, trimestral y anual a través de los planes operativos anuales en el marco de la metodología del Balanced Scorecard, pudiéndose identificar el nivel de cumplimiento de cada objetivo programado de acuerdo al cumplimiento de sus indicadores.

9. El Balanced Scorecard es una metodología eficiente y eficaz para la administración de la estrategia de las empresas de saneamiento, utilizarla adecuadamente permite medir las operaciones realizadas por la organización y tomar las acciones necesarias para el logro de los objetivos a alcanzar.

10. Se ratifica que la Tabla de mando integral permite visualizar en una única pantalla la situación actual de la organización mediante la presentación ordenada y agrupada de las perspectivas, objetivos, iniciativas, indicadores y metas definidas para la administración de la estrategia adoptada.

11. Existe una fuerte correlación negativa (-0.859) entre el nivel de micro medición y el Agua No Facturada (ANF) en un sector bajo control, es decir a menor micro medición mayor ANF.

12. Los sectores que cuentan con un nivel alto de micro medición (superior al 95%) tienen un nivel de pérdidas técnicas de alrededor del 20% 87

13. De los resultados obtenidos se observa que el nivel de asignación máxima de consumo del distrito de Carmen de la Legua (Reynoso) representa el 50% del consumo promedio real.

14. Se estima en 4 millones de soles las pérdidas económicas sólo por la falta de medición

15. La asignación de consumo máxima actual no es una buena señal económica que incentive la instalación de medidores.

**Zauñy (2016)**, en su tesis: “La Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Administración de los Recursos Humanos de las Empresas de Servicios de Asistencia al Viajero, Periodo 2012-2014”, para optar el Grado Académico de Maestra en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión, de la Universidad San Martín de Porres, Lima – Perú. Establece las siguientes conclusiones:

- ✓ Los datos obtenidos, como resultado del trabajo de campo, permitieron precisar que la evaluación de los planes y objetivos existentes en estas empresas influye significativamente en el desempeño del personal que trabaja en el rubro de servicios de asistencia al viajero.
- ✓ Analizando los datos encontrados, como resultado de la contratación de hipótesis, han permitido conocer que el nivel de políticas implementadas en las empresas de servicios de asistencia al viajero, influyen significativamente en el tipo de conocimiento y destrezas que tienen los trabajadores en estas organizaciones, con el fin de dar un servicio de calidad.
- ✓ Se ha establecido, como resultado de la contratación de hipótesis, que en este sector empresarial, existe confiabilidad en la información que se dispone, la misma que,

al no dudar, influye significativamente al momento de seleccionar al personal a favor de las empresas de servicios y asistencia al viajero.

- ✓ Los datos obtenidos permitieron conocer que, en las empresas de servicios y asistencia al viajero, se emplean métodos y procedimientos en este sector empresarial, lo cual no influye, significativamente en el personal contratado, toda vez que además del clima y condiciones de trabajo, repercute directamente en la calidad del servicio.
- ✓ El análisis de los datos encontrados en el trabajo de campo, permitieron precisar que la utilización de los recursos debidamente capacitados y en un clima laboral apropiado, no incide significativamente en las condiciones laborales de los colaboradores que trabajan en este sector empresarial.
- ✓ Los datos obtenidos en la investigación, permitieron conocer que la auditoría de gestión evalúa la eficiencia y la eficacia del potencial humano, no influye significativamente en el nivel de convocatoria de estos recursos que trabajan en las empresas de servicio de asistencia al viajero.
- ✓ Como resultado del trabajo de campo, se ha determinado que el empleo de la auditoría de gestión, incide favorablemente en la administración de los recursos humanos que trabajaron en las empresas de servicios de Asistencia al Viajero en Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

## **Internacional**

**Recalde (2012)** en su tesis: “Auditoría de gestión aplicada a los procesos del área de Call center de Diners club del Ecuador”, para optar el título de ingeniera en contabilidad y auditoría, Facultad de ciencias administrativas, de la Universidad Central del Ecuador, Quito – Ecuador. Llego a las siguientes conclusiones:

- a) Tomando en consideración la investigación desarrollada, puedo concluir que la Auditoría de Gestión es dinámica, los resultados obtenidos del examen han demostrado que esta filosofía es aplicable a todo tipo de organización sin importar el tamaño o proceso productivo ajustándolos siempre a la realidad de éstas.

- b) La evaluación de la capacidad gerencial se aprovechó como escenario para establecer cuáles son los errores que implican en el desenvolvimiento del Área de Servicio al Cliente.
- c) Tomando en consideración que la Planificación Estratégica constituye el punto de partida del proceso de control de gestión, durante el desarrollo de esta investigación se logró establecer una metodología de Planeación Estratégica aplicable a la entidad.
- d) Se cumplió con todos los objetivos planteados; La Misión, Visión, Estructura Orgánica, Valores Empresariales, creando de esta forma una Cultura o Filosofía Empresarial, todo esto utilizará como carta de presentación de la Empresa, igualmente se identificó el área que se procura fortalecer para perfeccionar el ejercicio competitivo.
- e) El análisis FODA permitió conocer y trabajar en las debilidades de la Empresa y mejorar sus fortalezas. En relación a los aspectos externos es más dificultoso planear su mejora, ya que fundamentalmente tiene que ver con puntos que son tratados políticamente en lo cual es difícil intervenir de forma directa.
- f) La aplicación de Indicadores de Gestión permitió la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del área como un todo, siendo puntales para la dirección de los procesos afines, prácticamente es el forjador que permitió ver el escenario del proceso continuamente y la administración de recursos oportunos, para advertir y cumplir ciertamente con las necesidades de los clientes y optimizar las situaciones que están restringiendo.
- g) En el transcurso de las visitas a las instalaciones se pudo puntualizar que el capital humano es el recurso más imprescindible dentro de una organización como es el caso de Diners Club, tan significativo como considerar que el trabajo en equipo, en la práctica de enseñanza y de colaboración mutua de los trabajadores y propietarios es importante con el fin de mejorar la eficiencia productiva en beneficio mutuo.
- h) Las facilidades entregadas por la entidad, en el proceso de este proyecto, viabilizó una indagación profunda de su situación actual abordando el área de Servicio 12 al

Cliente, para alcanzar un resultado más fiable y establecer las acciones concretas de mejoramiento y su desempeño en el Mercado.

**Calle (2015)** en su tesis: “Auditoria de Gestión como Herramienta Continuo en la Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental del Cantón Azogues (EMAPAL-EP) Periodo 2013”, para optar el título profesional de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Establece la siguiente conclusión:

El director financiero no efectuó acciones a lograr el cumplimiento del presupuesto, lo que ocasionó que los saldos planificados no se utilizaran de acuerdo al presupuesto y no se logró un equilibrio perfecto y a su vez evitando malversaciones de fondos y los gastos injustificados.

**Vizhñay (2015)** en su tesis: “Diseño del Manual de Gestión de Calidad Aplicado a la Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado Y Saneamiento “EMAPAS-G EP” del Cantón Gualaceo”, previa a la obtención del Título de Contador Público Auditor. De la Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Contabilidad y Auditoría- Ecuador. Establece la siguiente conclusión:

- ✓ El desarrollo de la tesis, nos ha ayudado a profundizar nuestros conocimientos en la materia de auditoría de calidad y en la Norma ISO 9001-2008, comprendiendo su importancia, de la misma manera que nos ha permitido conocer el funcionamiento interno de la EMAPAS-G EP, empresa patrocinadora de nuestra tesis.
- ✓ Después de conocer el estado actual de EMAPAS-G EP, y determinar que en la empresa existe poca comunicación entre los funcionarios, carencia de conocimientos de la Norma ISO, privación del manejo de documentación, falta de control de las actividades ejecutadas, ausencia de evaluación de la eficiencia de sus procesos; y, falta de liderazgo para la toma de decisiones sobre acciones correctivas y/o preventivas, podemos concluir que la propuesta del Diseño del Manual de Gestión de Calidad es la adecuada para esta empresa.

- ✓ En el momento de realizar la visita a EMAPAS-G EP, y conversar con el gerente general y los funcionarios acerca de su experiencia en dicha organización, e ilustrarles sobre los Sistemas de Gestión de Calidad y el compromiso que esto implica, se concluye que tanto en EMAPAS-G EP, como en muchas de las organizaciones a nivel nacional existe temor al cambio en la búsqueda de la mejora continua, de tal manera que se ha establecido procedimientos claros, concisos y eficaces para que no haya la resistencia al cambio.
- ✓ A través del estudio realizado, se determinó que el diseño del Manual del Sistema de Gestión de Calidad, ayudara de manera eficaz, para que todos los integrantes de la empresa cambien su mentalidad y su forma habitual de trabajar, siempre pensando en la mejora continua, tras la búsqueda de la calidad en toda las actividades que realicen y tomando conciencia que mejorar no implica simplemente tratar de hacer lo que se ha venido haciendo, sino que mejorar implica tener conocimientos, creatividad e innovación para optimizar y cumplir con el objetivo principal de la empresa.
- ✓ La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad permitirá a la empresa optimizar sus procesos, recursos y realizar una gestión eficaz para cumplir con los requerimientos del cliente con productos de calidad.
- ✓ Al terminar el Diseño del Manual del Sistema de Gestión de Calidad que se propone para EMAPAS-G EP, sus procedimientos, instrucciones de trabajo y registros, se concluye que se cumplió con el objetivo general y los objetivos específicos que se plantearon en tesis.
- ✓ La materia Gestión de Calidad, es un tema muy importante en la actualidad, ya que es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, guía las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, organiza la información de la organización de manera práctica y coordinada, asegura la satisfacción del cliente a bajos costos y de calidad, por esta razón creemos necesario que la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca incorpore esta materia en su malla académica.

**Menéndez (2015)**, en su tesis: “Auditoría de Gestión y su Relación con la Optimización de los Servicios de la Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental del Gad Municipal, Cantón El Empalme, Año 2013”, para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría-CPA, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo Facultad de Ciencias Empresariales, Quevedo - Ecuador. Establece las siguientes conclusiones:

- ✓ En el GAD del cantón El Empalme, La estructura organizacional y las funciones del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado están determinadas por las disposiciones que son establecidas por el Honorable Consejo Municipal como también por el COOTAD.
- ✓ La Evaluación del Sistema de Control Interno, permitió identificar la necesidad de replantear y documentar el mismo. Se adquiere conciencia sobre la importancia del control y los riesgos que implica no aplicar eficientemente todos los criterios relacionados con el tema, por lo que debe comprometerse a implementar la propuesta de mejora y evaluar el sistema mínimo una vez al año.
- ✓ La Eficiencia y Eficacia de los procesos administrativos que ofrece la Dirección del Servicios Públicos y Gestión Ambiental del GAD El Empalme, demostraron que debe ser revisados pues alcanzaron un puntaje bajo con el diagnóstico, se establece la existencia de fallas en la comunicación interna Es decir, manifiesta que existen mecanismos de control interno, pero los demás niveles (técnico y operativo) no perciben estos mecanismos, lo que da cuenta de un problema en la comunicación de las actividades en todos los involucrados.
- ✓ El Informe de la Auditoria de Gestión efectuada a la Dirección del Servicios Públicos y Gestión Ambiental del GAD El Empalme, demostró que se deben revisar los procesos de esta unidad. Se estableció una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la institución, encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base.

**Castro (2016)**, en su tesis: “Auditoria de Gestión que permita Optimizar los Procesos de Cobranzas en la Empresa de Agua Potable del Cantón Pueblo Viejo”, para optar el

título profesional de Ingeniería en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas CPA, de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes” Ambato, Ecuador. Establece las siguientes conclusiones:

La falta de implementación de indicadores de gestión por parte de la EPAP no permite identificar periódicamente la eficiencia y eficacia con que es recuperada la cartera vencida y contemplada los ingresos en el presupuesto. La entidad no ha definido responsable para el diseño y desarrollo de los indicadores.

### **Bases teóricas de la investigación**

**El peruano (2016)**, mediante Resolución de contraloría N° 122-2016-CG, aprueba la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD “Auditoría de desempeño” y “Manual de auditoría de desempeño”

**Auditoría de Desempeño.** Es un examen de la eficiencia, eficacia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. La auditoría de desempeño se orienta a la búsqueda de mejoras en la gestión pública, considerando el impacto de una gestión por resultados y la rendición de cuentas. La auditoría de desempeño tiene como objetivo medir los niveles de cumplimiento de metas y objetivos institucionales en aplicación de los principios de eficiencia, eficacia, economía y calidad.

### **Resolución de Contraloría N° 273 - 2014 – CG**

Para el cumplimiento de su misión y con el objetivo de optimizar el ejercicio de control gubernamental, es necesario contar con un marco normativo sostenible, que afiance la calidad y oportunidad tanto de la auditoría como de las actuaciones de carácter previo, simultaneo y demás actividades vinculadas a la competencia legal del Sistema Nacional de Control, el citado marco debe incorporar innovaciones en los servicios de control para situar al Sistema Nacional de Control al actuar de las exigencias de competitividad, calidad, eficiencia y probidad que requiere un estado eficiente.

**Servicio de Control.** Los servicios de control son prestados por la contraloría y los Órganos de Control Institucional, conforme a su competencia legal y funciones

descentralizadas. También pueden ser atendidos por sociedades auditoras. Los servicios de control contribuyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta a las necesidades de control gubernamental que corresponde atender a los órganos del sistema. El desarrollo de los servicios de control comprende la utilización de las técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control y de gestión necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza y características particulares de las entidades. De igual forma, se debe considerar su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos. Las características y las condiciones de tales servicios son determinadas por la Contraloría en la normativa específica, de acuerdo a los requerimientos y la naturaleza particular de cada uno de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional.

**Intosai (2014)**, “Guía de implementación de las ISSAI Auditorías de Desempeño.

**¿Qué son las auditorías de desempeño?** Las auditorías de desempeño son un análisis independiente, objetivo y confiable para determinar si las empresas, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales se desempeñan conforme a los principios de economía, eficiencia y efectividad, y si hay lugar para mejoras (ISSAI 3000/1.5; ISSAI 300/9).

### **El propósito de las auditorías de desempeño (ISSAI 3100/Apéndice 2.2)**

El propósito de la auditoría de desempeño es contribuir a mejorar la economía, la eficiencia y la efectividad del sector público mediante el examen, análisis y elaboración de informes sobre el desempeño de las entidades públicas. La auditoría de desempeño puede aportar ventajas a los gobiernos ya que promueve la buena gobernanza y la rendición de cuentas, fomenta la transparencia proporcionando información confiable e independiente y promueve incentivos para el aprendizaje, el cambio y mejores condiciones para la toma de decisiones.

### **Confianza y seguridad en las auditorías de desempeño (ISSAI 300/21-23)**

Al igual que en todas las auditorías, los usuarios de los informes de la auditoría de desempeño desean estar seguros de la confiabilidad de la información que utilizan para

tomar decisiones. Por lo tanto, esperan informes confiables que fijen la posición de la EFS con base en evidencias sobre el tema examinado. En consecuencia, los auditores de desempeño en todos los casos deberán proporcionar hallazgos basados en evidencia apropiada y suficiente y manejar activamente el riesgo de informes inapropiados.

### **Beneficios de las auditorías de desempeño**

Existe la opinión entre algunos profesionales en auditoría que solo los países desarrollados, en donde los niveles de corrupción son generalmente bajos, se pueden realizar auditorías de desempeño y que sería un error asignar recursos para llevar a cabo dichas auditorías en países en los que existen amplias irregularidades y uso indebido de recursos públicos.

### **Las tres E**

Economía, eficiencia y efectividad, a menudo conocidas como las tres E, conforman la plataforma teórica para las auditorías:

**Economía**, mantener bajos los costos Economía significa reducir al mínimo el costo de los recursos usados para desempeñar una actividad, sin comprometer las normas de calidad. Se refiere a la habilidad de una institución para administrar debidamente sus recursos financieros (ISSAI 3000/1.1 y 1.5). El principio de economía se refiere a mantener bajos los costos. Los recursos usados deben estar disponibles a su debido tiempo, en la cantidad y calidad adecuadas y al mejor precio.

**Eficiencia**, aprovechar al máximo los recursos disponibles La eficiencia es la relación entre los productos (bienes y servicios) generados por una actividad y los costos de los insumos utilizados para producirlos en determinado período de tiempo, manteniendo las normas de calidad.

**Efectividad**, lograr los propósitos u objetivos estipulados Esencialmente, la efectividad es un concepto relacionado con el logro de objetivos. Tiene que ver con la relación entre metas u objetivos, productos e impactos. Se refiere a la relación entre los resultados de una intervención o programa en términos de sus efectos en la población objetivo (impactos observados) y las metas deseadas (impactos esperados).

Implica verificar si los cambios en la población objetivo pueden atribuirse a las acciones del programa evaluado. La efectividad consta de dos aspectos distintos: la realización de objetivos específicos en términos de productos y el logro de los efectos esperados en términos de resultados.

### **Enfoques de las auditorías de desempeño y de las auditorías de cumplimiento**

Como ya sabemos, las auditorías de desempeño son un análisis independiente, objetivo y confiable para determinar si las empresas, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales se desempeñan conforme a los principios de economía, eficiencia y efectividad, y si hay lugar para mejoras (ISSAI 300/9). El objetivo de la auditoría de desempeño es contribuir al mejoramiento de la administración pública. Las auditorías de cumplimiento son una evaluación independiente para determinar si un asunto en particular cumple con las disposiciones normativas y legales pertinentes identificadas como criterios (ISSAI 400/12). El propósito de estas auditorías es verificar si las acciones del gestor son acordes a las leyes, reglamentos e instrucciones oficiales.

**Decreto Legislativo N° 276 Ley de bases de la carrera administrativa**, promulgada el 06 de marzo de 1984, en el artículo 1° define que Carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal, en el desempeño del servicio público.

Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos, según calificaciones y méritos.

De acuerdo el artículo 3° menciona que los servidores públicos están al servicio de la nación deben:

- a. Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del país, y considerando que trasciende los períodos de gobierno;

- b. Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio;
- c. Constituir un grupo calificado y en permanente superación;
- d. Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio; y,
- e. Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.

De acuerdo al artículo 7° principio de un solo empleo o cargo público remunerado, ningún servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, inclusive en las empresas de propiedad directa o indirecta del estado o de economía mixta. Es incompatible, asimismo, la percepción simultánea de remuneraciones y pensión por servicios prestados al estado.

**Pérez (2014)** en su guía denominado “Evaluación del desempeño en el sector público”, revista del Ilustre Colegio de Abogados de Lima, Pág.2 - 3, indica que la auditoría del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones 14 de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. Básicamente, los indicadores de desempeño al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad, y economía de los recursos, aportan al logro de una mejor gestión y a una mayor transparencia de la acción pública. Los indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés.

**Contraloría General de la Republica (2016)**, según resolución N°122 – 2016 - CG, recuperado el 04 de mayo del 2016,

## **Auditoría**

Es el examen crítico que efectúa un auditor de los controles internos y otros procedimientos utilizados dentro de una organización. Es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetivo las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con la evidencia que dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando criterios establecidos en el caso.

## **Desempeño**

El desempeño es el rendimiento de cada persona en la institución; el cumplimiento de obligaciones propias a una profesión, cargo y oficio. Es la medición del rendimiento puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una institución.

Medir el desempeño es seguir un camino correcto que permita a las instituciones el cumplimiento de sus objetivos y metas de manera eficiente, eficaz y económica. Para medir el desempeño se necesita evaluarlo a través de indicadores, los cuales deben ayudar a las instituciones a determinar la eficiencia, la eficacia y la economía en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión institucional. Asimismo, debe estar incorporado en un sistema integral de medición del desempeño de institución, que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la administración desde el logro de objetivos estratégicos al más alto nivel hasta desempeño individual.

**Vigo (2015)**, en el texto digital “Auditoría Gubernamental” pág. 359, Ancash – Perú.

**Definición de auditoría de gestión.** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. La auditoría de gestión por su enfoque

involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). Su propósito general puede verse seguidamente:

- ✓ Evaluación del desempeño (rendimiento)
- ✓ Identificación de las oportunidades de mejoras; y.
- ✓ Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

### **Evaluación del desempeño**

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y; b) otros criterios razonables de evaluación.

**Taype (2015).** Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

**Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño.** Uno de los procesos de la gestión de recursos humanos ampliamente estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la Evaluación del Desempeño, y es que una adecuada práctica de este proceso puede ser determinante en la gestión de recursos humanos, y por consiguiente en toda la organización, al ser el recurso humano el activo más importante de toda organización.

En tal sentido, dada su relevancia veamos su definición, sus objetivos, uno de los sistemas de Evaluación del Desempeño más utilizados en las últimas décadas, conocido como el de 360°, sus principales ventajas y desventajas, así como las nuevas tendencias en la Evaluación del Desempeño.

### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño:**

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.

### **Principales ventajas:**

- Sistema más amplio ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de los evaluadores es mejor que la cantidad).
- Complementa las iniciativas del sistema participativo al hacer énfasis en los clientes internos y externos y los equipos.

### **Principales desventajas:**

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el trabajador siente que los evaluadores se “confabularon”.
- Puede haber opiniones divergentes entre sí.

### **Nuevas tendencias en la Evaluación del Desempeño**

1. Los indicadores tienden a ser sistémicos.
2. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación.

**Cárdenas; Cortés; Escobar; Nahmad; Scott & Teruel (2013)**, en el “Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México”, pág. 12, México.

### **Indicador**

Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto. Imaginemos el caso de un semáforo. Para un automovilista, la luz roja le

indica que debe detener el carro; en cambio, para los peatones es una señal de que puede cruzar la calle. En este sentido, ¿la información que ofrece el indicador resulta confusa? No. El semáforo que detiene a los automóviles no da la señal para que los peatones crucen la calle; éstos lo hacen una vez que los automóviles paran. La función del semáforo no es indicar a la gente que puede cruzar la calle; de ello se encargan los semáforos peatonales.

**La Contraloría General de la República** según Directiva N° 008-2016- CG/GPROD denominada "Auditoría de Desempeño" y "Manual de Auditoría de Desempeño.

### **Orientación de la auditoría de desempeño**

La auditoría de desempeño tiene un enfoque orientado a problemas, lo cual implica que se examina y verifica la existencia de problema específicos y se analicen sus causas, desde las distintas dimensiones de desempeño dichas causas constituyen potenciales áreas de mejora, las cuales se identifican conjuntamente con las entidades responsables de la intervención pública de este modo, se formulan recomendaciones que dan lugar a acciones específicas a implementar por los gestores.

### **Dimensiones de la auditoría de desempeño**

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

**Eficacia:** Es el logro de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.

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

**Economía:** Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.

**Calidad:** Es el grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población.

### **Objetivos de la auditoría de desempeño**

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

**Apumayta (2015)** define una auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente. Para hacer una auditoría, debe existir información en forma verificable y algunas normas (criterios) mediante los cuales el auditor pueda evaluar la información. Para ser verificable, la información debe ser cuantificable. La información cuantificable puede y de hecho asume muchas formas. Es posible auditar cosas tales como los estados financieros de una organización, el tiempo que requiere un empleado para realizar una labor, el costo total de un contrato de construcción con el gobierno y la declaración de impuestos de una persona.

**Vigo (2015)**, en el texto digital “Auditoría Gubernamental” pág. 359, Ancash – Perú.

**Definición de auditoría de gestión.** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y

mejorar su responsabilidad ante el público. La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). Su propósito general puede verse seguidamente:

- ✓ Evaluación del desempeño (rendimiento)
- ✓ Identificación de las oportunidades de mejoras; y.
- ✓ Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

### **Evaluación del desempeño**

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y; b) otros criterios razonables de evaluación.

Para **Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI)** lo definen así: “La Auditoría de desempeño es una revisión independiente objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de mejora”.

Además, agrega que la auditoría de desempeño busca brindar nueva información, análisis o perspectivas, y cuando corresponda, recomendaciones de mejora. Las auditorías de desempeño proporcionan nueva información, conocimiento o valor al:

- ✓ Proporcionar nuevas perspectivas analíticas (análisis o nuevas perspectivas más amplias o más profundas);
- ✓ Hacer más accesible la información existente a las diversas partes interesadas;
- ✓ Proporcionar una visión o conclusión independiente y rectora basada en la evidencia de auditoría;
- ✓ Proporcionar recomendaciones basadas en un análisis de los hallazgos de auditoría.

**Álvarez (2010) Diccionario de Auditoría Gubernamental**, Editorial Universidad de San Martín de Porres, Lima-Perú, pp. 285.

Lo define de la siguiente forma: “La auditoría de desempeño es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, con el propósito de brindar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad gubernamental, en términos de efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el manejo de los recursos públicos, cuyo informe incluye observaciones, conclusiones y recomendaciones”.

**Álvarez (2007) Auditoría Gubernamental Integral**, Editorial Instituto Pacífico S.A.C., Primera Edición, Lima-Perú, pp. 1007, quien tiene su propio punto de vista lo define así: “La auditoría de desempeño consiste en la evaluación sistemática de los programas, proyectos y actividades que desarrollan las entidades del sector público, así como los órganos y entidades sujetas al ámbito de control de los organismos supervisores”. De igual modo, agrega que la auditoría de desempeño debe proporcionar información sobre rendimiento, generando propuestas de mejoras y cambios en los procesos actuales con la finalidad de coadyuvar al logro de las metas y objetivos, este proceso de auditoría presenta como principal beneficio un importante autoanálisis que se impone a la gerencia para identificar los indicadores de medición o parámetros de rendimiento más apropiados para medir su gestión, en otras palabras evalúa el beneficio/costo (inversión realizada versus productos obtenidos, metas planteadas versus metas ejecutadas evaluando la calidad y valor agregado).

Respecto a la **auditoría de desempeño**, la **ASF (Auditoría Superior de la Federación)** informa que el propósito es conocer si los entes públicos cumplieron con sus objetivos, metas y atribuciones, y si ejercieron los recursos de acuerdo con la normativa y el fin para el cual les fueron asignados. Además, los criterios de evaluación utilizados son la eficacia, eficiencia y economía, así como la calidad de los bienes y servicios, la satisfacción del ciudadano y el comportamiento de los actores, cuando ello resulte procedente.

De igual forma, las auditorías de desempeño miden el impacto social de la gestión pública y comparan lo propuesto con lo alcanzado. Este examen incluye la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

En cuanto al proceso de auditoría, **Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI)** informa que se dividen en: planeación de una auditoría, realización de la auditoría de desempeño, presentación de informes, seguimiento, los cuales define para mayor apreciación:

**Planeación de una auditoría.** El auditor debe planear la auditoría de tal forma que asegure que ésta es de alta calidad y se realiza de forma económica, eficiente y eficaz, así como de manera oportuna. Por ello, los documentos de la planeación de una auditoría deben contener:

- ✓ Antecedentes y la información necesaria para entender al ente a auditar, para permitir la evaluación de la problemática y los riesgos, posibles fuentes de evidencias, factibilidad de la auditoría y la materialidad o relevancia del área considerada por la auditoría;
- ✓ El objetivo de auditoría, cuestiones o hipótesis, criterios, alcance y periodo cubierto por la auditoría, y metodología (incluyendo técnicas a ser usadas para la recolección de evidencia y conducción de análisis de auditoría).
- ✓ Un plan completo de actividades que incluya los requerimientos de personal, por ejemplo, las competencias suficientes (incluida la independencia y compromiso del personal que participa) y los posibles expertos externos requeridos para la auditoría, una indicación del conocimiento prudente de los auditores en la materia a ser auditada.
- ✓ El costo estimado del ejercicio, los plazos y actividades clave del proyecto, así como los principales puntos de control de la auditoría.

Cabe señalar, que las auditorías de desempeño deberán contar con criterios de auditoría adecuados que den enfoque a la misma y proporcionen una base para el desarrollo de los hallazgos de auditoría. Los criterios de auditoría, que pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa, deben ser confiables, objetivos, útiles y completos. Debería ser posible identificar la fuente del criterio de auditoría utilizado.

Asimismo, el alcance de la auditoría debe definir claramente la extensión, tiempo y naturaleza de la auditoría que se llevará a cabo. Cuando las leyes, regulaciones y otros requerimientos de cumplimiento correspondientes al ente fiscalizador tengan el potencial de impactar de manera significativa las cuestiones de auditoría, entonces la auditoría debe diseñarse para atender dichos asuntos con el objeto de emitir conclusiones para las cuestiones de auditoría.

**Realización de la auditoría de desempeño.** La labor de revisión de auditoría se lleva a cabo sobre la base de la planeación de auditoría ya realizada, y los documentos de planeación por ella desarrollados. Las auditorías deben ser realizadas con el debido cuidado, con objetividad y con supervisión apropiada. El equipo auditor debe tener, de manera colectiva, el conocimiento adecuado de la materia y técnicas de auditoría. El auditor debe obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada para satisfacer el objetivo y cuestiones de auditoría, para generar conclusiones y, en su caso, emitir recomendaciones. La naturaleza de la evidencia de auditoría requerida en auditorías de desempeño es determinada por la materia, el objetivo y las preguntas de auditoría. Bajo circunstancias normales, las auditorías de desempeño requieren juicios significativos e interpretación en la conclusión de las cuestiones de auditoría, debido a que la evidencia de auditoría es más persuasiva (“apunta hacia la conclusión que...”), que concluyente (“correcto/equívoco”) por su naturaleza.

De otro lado, la evidencia puede ser calificada como física, documental, testimonial o analítica. Los tipos de evidencia a obtenerse deberán ser explicables y justificables en términos de suficiencia, validez, confiabilidad, relevancia y sensatez. La evidencia de auditoría debe ser competente, relevante y razonable, a fin de que soporte el juicio y conclusiones del auditor en relación a las cuestiones de auditoría. Todos los hallazgos y conclusiones de auditoría deben estar sustentados por evidencia de auditoría. Asimismo, los auditores de desempeño deben ser ingeniosos, flexibles y sistemáticos en la búsqueda de evidencia suficiente. También deben ser receptivos a puntos de vista y argumentos alternativos, y buscar información de diferentes fuentes y partes involucradas. Los auditores deben tratar siempre de ser prácticos en sus esfuerzos para recopilar, interpretar y analizar datos. En tanto que la fuente de información principal es usualmente la más confiable, la información secundaria que es recopilada y/o

analizada por otros (por ejemplo, informes de evaluación de desempeño, informes de auditoría interna, etc.), puede ser una fuente importante de información en las auditorías de desempeño. Es importante, que el lector del informe de auditoría tenga conocimiento de la fuente y calidad de la información, especialmente cuando la información contenga estimaciones.

**Presentación de informes.** En una auditoría de desempeño, el auditor reporta sobre la economía y la eficiencia con que los recursos son obtenidos y usados, y la eficacia con la que los objetivos son alcanzados. Tales reportes pudieran variar de forma considerable en cuanto al alcance y naturaleza, por ejemplo: la evaluación de si los recursos han sido empleados de una manera apropiada, emisión de comentarios sobre el impacto de políticas y programas, y recomendación de cambios que pretendan dar lugar a mejoras.

Para todas las tareas de auditoría, cualquier limitación en las labores de fiscalización, tales como regulaciones restrictivas, o limitaciones relacionadas con acceso a la información o requerimientos de informes, deben ser reveladas a los usuarios del informe de auditoría. El informe debe también revelar las normas que fueron acatadas y los criterios de auditoría aplicados en la ejecución de la auditoría de desempeño.

Normalmente, no se espera que el auditor proporcione una opinión global sobre el logro de la economía, eficiencia y eficacia de un ente auditado, en la misma forma que lo hace el dictamen de estados financieros. Cuando por la naturaleza de la auditoría esto sea posible en relación a áreas específicas de actividades de una entidad, el auditor debe ofrecer un informe en el cual se describan las circunstancias y contexto para llegar a una conclusión específica en lugar de una declaración estandarizada.

El informe de auditoría debe contener información sobre el objetivo de auditoría, las cuestiones, alcance, criterios, metodología, fuentes de evidencia de auditoría, cualquier limitación a los datos empleados, y los hallazgos de la auditoría. Éstos deben concluir claramente respecto a las cuestiones de auditoría, o explicar porque esto no fue posible. Los hallazgos de auditoría deben ponerse en perspectiva y se debe asegurar la congruencia entre el objetivo, cuestiones, hallazgos y las

conclusiones de la auditoría. El informe debe realizar, cuando sea apropiado, incluir recomendaciones.

El informe debe ser oportuno, completo, preciso, objetivo, convincente, constructivo y tan claro y conciso como el tema-asunto lo permita. Asimismo, el informe también debe ser amigable al lector, estar bien estructurado, y contener un lenguaje no ambiguo. En general, debe contribuir a un mejor conocimiento y destacar las mejoras necesarias. Los hallazgos y conclusiones de auditoría deben basarse en evidencia y deben distinguirse claramente en el informe. Todos los argumentos relevantes deben ser considerados en el informe y éste debe ser equitativo y justo.

Las recomendaciones, cuando éstas se mencionan, deben ser manifestadas en una forma lógica basada en conocimientos, racional y; y deben sustentarse en hallazgos de auditorías competentes y relevantes. Éstas deben ser factibles, agregar valor y aborda el objetivo y cuestiones de auditoría. Éstas deben dirigirse a la entidad que tenga la responsabilidad y competencia para su implementación.

**Seguimiento.** El seguimiento del informe de auditoría debe ser parte del proceso de auditoría, ya que es una herramienta importante utilizada para fortalecer el impacto de la auditoría y mejorar el futuro trabajo auditor. La prioridad de las tareas de seguimiento debe evaluarse como parte de la estrategia global de auditoría. Se debe de brindar tiempo suficiente para que el ente auditado implemente la acción apropiada.

**El peruano (2016), mediante Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG,** se aprueba la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD denominada “Auditoría de Desempeño” y el manual de Auditoría de Desempeño.

### **Define la Auditoría de desempeño**

La Auditoría de Desempeños es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. La auditoría de desempeño se orienta a la búsqueda de mejoras en la gestión pública, considerando el impacto de una gestión por resultados y la rendición de cuentas.

## **Dimensiones de la Auditoría de Desempeño**

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

- ✓ **Eficacia:** Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.
- ✓ **Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.
- ✓ **Economía:** Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.
- ✓ **Calidad:** Es el grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas, precisión y continuidad en la entrega de los bienes o servicios o satisfacción de usuarios.

## **Características de la Auditoría de Desempeño:**

La Auditoría de Desempeño tiene las siguientes características:

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

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

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

**Participativa:** La auditoría incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades

públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar), lo cual facilita su apropiación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados}, con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.

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

### **Principios de la Auditoría de Desempeño**

Los principios que rigen la Auditoría de Desempeño se encuentran establecidos en la Ley, destacando para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integralidad, carácter técnico y especializado del control, flexibilidad, participación ciudadana, publicidad, objetividad y reserva.

### **Objetivos de la Auditoría de Desempeño**

La Auditoría de Desempeño tiene los siguientes objetivos:

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

## **Orientación de la Auditoría de Desempeño**

La Auditoría de Desempeño tiene un enfoque orientado a problemas, lo cual implica que se examine y verifique la existencia de problemas específicos y se analicen sus causas, desde las distintas dimensiones de desempeño. Dichas causas constituyen potenciales áreas de mejora, las cuales se identifican conjuntamente con las entidades responsables de la intervención pública. De este modo, se formulan recomendaciones que dan lugar a acciones específicas a implementar por los gestores.

La Auditoría de Desempeño busca contribuir con la mejora continua de la gestión pública, considerando su impacto positivo en el bienestar del ciudadano. Fomenta la implementación de una gestión por resultados, la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas de modo que el uso de los recursos públicos genere el mayor valor o bienestar para el ciudadano.

La Auditoría de Desempeño no identifica responsabilidad administrativa funcional, civil o penal. En este sentido, cuando se eligen las materias a examinar, se excluyen aquellas que presenten problemas asociados a ilícitos penales, administrativos, denuncias de actos de corrupción, entre otros. No obstante, si durante el desarrollo de una auditoría de desempeño, se advirtiesen hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, estos se comunican a la unidad orgánica competente de la Contraloría.

## **La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor**

La Auditoría de Desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública, la cual se enmarca en una cadena de valor que comprende: insumos, actividades, productos, un resultado específico y un resultado final.

Los insumos son los recursos humanos, financieros, materiales u otros, necesarios y suficientes, para realizar una actividad. Una actividad es una acción que transforma. Dichos insumos en un bien o servicio público, de forma articulada con otras actividades. Ese bien o servicio se denomina "producto". Se entrega con el propósito de generar un cambio para solucionar un problema identificado sobre una población

objetivo, denominado "resultado específico", el cual contribuye al logro de un objetivo de política nacional, denominado "resultado final".

La cadena de valor, en el cual se precisan los eslabones que corresponden a los procesos de producción y entrega de bienes y servicios (insumos-actividad-producto) y los que corresponden a los resultados de la misma (resultado específico-resultado final). Asimismo, se muestran los procesos de soporte, los cuales sirven de manera transversal a la intervención pública y están regulados por los sistemas administrativos nacional es aplicables a todas las entidades públicas. La Auditoría de Desempeño se centra en la ejecución de la intervención pública, que comprende los procesos de producción y entrega de bienes y servicios y los procesos de soporte.

En la mayoría de los casos, la estructura de la cadena de valor se encuentra definida en documentos formales que contienen información detallada de los productos y actividades, los cuales describen sus características o especificaciones técnicas y la organización para su producción y entrega (roles y funciones de los gestores, diagramas de flujo, entre otros). Si una intervención pública no cuenta con dicha información detallada, esta se identifica conjuntamente con los gestores.

### **El servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados**

El servicio de la Auditoría de Desempeño está vinculado con los procesos de planeamiento y seguimiento a la implementación de las recomendaciones. El servicio y estos procesos se describen a continuación.

#### **Planeamiento**

El planeamiento permite determinar la materia a examinar, que es un bien o servicio público, y el problema de desempeño asociado a dicha materia. Culmina con la elaboración de la carpeta de servicio. El planeamiento es efectuado por la unidad orgánica encargada del planeamiento de las auditorías de desempeño.

**Servicio de Auditoría de Desempeño.** El servicio de Auditoría de Desempeño está constituido por las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe. Estas tienen como productos el plan de auditoría, los resultados de la auditoría y el informe

de auditoría, respectivamente. El servicio de Auditoría de Desempeño es efectuado por la comisión auditora designada.

### **Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones**

Culminado el servicio de la Auditoría de Desempeño, el gestor define el plan de acción, a fin de implementar las recomendaciones contenidas en el informe de auditoría. Se realiza el seguimiento a la implementación de las acciones comprendidas en el plan, lo cual concluye con el reporte de cierre. El seguimiento a la implementación de las recomendaciones es efectuado por la unidad orgánica encargada del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de las auditorías de desempeño.

### **Planeamiento**

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

### **Etapas del Servicio de la Auditoría de Desempeño**

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

#### **Planificación**

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

#### **Ejecución**

La ejecución se inicia con la acreditación de la comisión auditora. Durante esta etapa se aplica el plan de auditoría, a fin de obtener las evidencias que sustenten los

resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Con esta información, se elabora la matriz de resultados, con base a la cual se obtienen los resultados de la auditoría.

### **Elaboración del Informe**

En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

#### **Elaborar el informe de auditoría**

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

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

#### **Aprobar y remitir el informe de auditoría**

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

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

#### **Cierre del Servicio de Auditoría de Desempeño**

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

#### **Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones**

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

#### **Normas Generales de Control Gubernamental - NGCG**

Son disposiciones de obligatorio cumplimiento desarrolladas a partir de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República,

Ley N° 27785, y en base de la normativa de buenas prácticas internacionales sobre el ejercicio del control gubernamental y la auditoría; entre las cuales destacan las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI emitidas por la Organización Internacional de Instituciones Supremas de Auditoría (INTOSAI) y las Normas Internacionales de Auditoría – NIA emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y tiene por objeto regular el desempeño profesional del personal del Sistema y el desarrollo técnico de los procesos y productos de control.

### **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 27785**

Establece que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del estado, así como el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El primer párrafo del artículo 10° de la Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la contraloría, define que: “la acción de control es la herramienta esencial del sistema, por lo cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales”.

Al fin de cumplir con el precitado mandato legal, las Normas Generales de control Gubernamental (NGCG) ha establecido a la auditoría de cumplimiento como un tipo de servicio de control posterior, su ejecución está a cargo de la Contraloría General de la República (contraloría) y de los Órganos de Control Institucional (OCI) en las entidades sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control (Sistema).

Al respecto la directiva que regula la auditoría de cumplimiento, establece las disposiciones complementarias requeridas para su ejercicio, conforme a las

atribuciones reconocidas en la Ley N° 27785, Ley Orgánica del sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y las NGCG.

### **Resolución de Contraloría N° 273 - 2014 – CG**

Para el cumplimiento de su misión y con el objetivo de optimizar el ejercicio de control gubernamental, es necesario contar con un marco normativo sostenible, que afiance la calidad y oportunidad tanto de la auditoría como de las actuaciones de carácter previo, simultaneo y demás actividades vinculadas a la competencia legal del Sistema Nacional de Control, el citado marco debe incorporar innovaciones en los servicios de control para situar al Sistema Nacional de Control al actuar de las exigencias de competitividad, calidad, eficiencia y probidad que requiere un estado eficiente.

### **Servicio de Control**

Los servicios de control son prestados por la contraloría y los Órganos de Control Institucional, conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. También pueden ser atendidos por sociedades auditoras. Los servicios de control contribuyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta a las necesidades de control gubernamental que corresponde atender a los órganos del sistema.

El desarrollo de los servicios de control comprende la utilización de las técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control y de gestión necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza y características particulares de las entidades. De igual forma, se debe considerar su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos.

Las características y las condiciones de tales servicios son determinadas por la Contraloría en la normativa específica, de acuerdo a los requerimientos y la naturaleza particular de cada uno de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional.

### III. Hipótesis

La Auditoría de Gestión es un examen que contribuye a la mejora de la eficiencia y eficacia en la Empresa de servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.

### IV. Metodología

#### 4.1 Diseño de la investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio que se ha planteado, reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada un tipo de investigación cualitativa descriptiva, Bibliográfica y documental de caso, por cuanto los aspectos mayormente son teorizados.

#### 4.2 Población y muestra

**Universo:** Empresa de servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016 conformado por 180trabajadores entre funcionarios y servidores.

**Muestra:** 30 personas entre funcionarios y servidores de la Empresa de servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A.

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

**Dónde:**

**N** = El total del universo (población)

**n** = Tamaño de la muestra

**p y q** = probabilidad de la población que presenta una variable de estar o no incluida en la muestra, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

**Z** = Las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error Tipo 1=0.05, esto equivale a un intervalo de confianza del 95%.

En la estimación de la muestra el valor de Z=1.96

**E** = Error estándar de la estimación que debe ser 0.09 o menos.

Hallando “n”

$$n = \frac{(0.5*0.5)*(1.96)^2*800}{(0.09)^2(30-1)+(0.5*0.5)(1.96)^2} = 30$$

Muestra (n): 30 personas

### 4.3. Definición y operacionalización de variables

Hipótesis	Variables	Indicadores
La auditoría de gestión es un examen que contribuye a la mejora de la eficiencia y eficacia en la empresa de servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.	<b>Independiente</b>	
	X= Auditoría de gestión	X1 = Examen X2 = Independiente
		X3 = Objetivo X4 = Sistemático
	<b>Dependiente</b>	Y1 = Eficiente Y2 = Eficacia
Y= Mejora continua	Y3 = Economía Y4 = Cumplimiento	
<b>RELACIONES</b>	X, Y	X1, Y1, X2, Y2

#### Variables

Auditoría de gestión

#### Indicadores

X1 = Examen

X2 = Independiente

X3 = Objetivo

X4 = Sistemático

#### Mejora continua

#### Indicadores

Y1 = Eficiente

Y2 = Eficacia

Y3 = Economía

Y4 = Cumplimiento

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

##### Técnicas

Las técnicas son los medios que durante la investigación nos permitirán la recolección de información requerida para realizar, los análisis respectivos.

Las principales técnicas que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

**Observación:** Se observará como las empresas utilizan la tecnología y el financiamiento y si estas contribuyen en la mejora de la empresa.

**Encuesta:** Se recolectará información de una parte de las empresas de servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho

**Análisis documentario:** Se examinará la información recolectada, de los ingresos y gastos de la empresa de servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.

##### Instrumentos

Los principales instrumentos que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

**Guía de observación:** Es un formato redactado en forma secuencial de lo observado, en donde se obtendrá información acerca de las variables que se van a estudiar.

**Cuestionario:** La utilización de este instrumento nos permitirá plantear una serie de preguntas previamente elaboradas para conocer los aspectos básicos que realiza el personal sobre los procesos de selección y nos permitirá saber que funciones cumplen cada una de las personas que intervienen en el proceso.

**Hoja de registro de datos:** Formato que examinará la información documentaria, así mismo permitirá detectar las deficiencias encontradas en los procesos de selección para la contratación de bienes y servicios.

#### 4.5. Plan de análisis.

El análisis se fundamentará principalmente en la recolección de datos a través de la encuesta y el cuestionario. De los resultados obtenidos se acudió al empleo de la

estadística descriptiva para mostrar los datos por medio de tablas de frecuencias relativas y de porcentajes. Según lo demande la línea de investigación en el caso de estudios cuantitativos, las fases de análisis de la información que se utilizará para construir el capítulo de resultados sobre la base de procedimientos estadísticos establecidos en la sección anterior.

#### 4.6. Matriz de consistencia

Título de la investigación	Enunciado del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Tipos y niveles de investigación	Variables	Indicadores
La Auditoría De Gestión Como Herramienta Para La Mejora Continua En La Empresa De Servicio De Agua Potable Y Alcantarillado De Ayacucho S.A. 2016.	¿De qué manera la auditoría de gestión es una herramienta para la mejora continua en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016?	Determinar que la auditoría de gestión es un instrumento que sirve para la mejora de la gestión de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. 2016	1. Determinar qué la auditoría de gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado. 2. Determinar qué la auditoría de gestión atreves de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.	La auditoría de gestión es un examen que contribuye a la mejora de la eficiencia y eficacia en la empresa de servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.	<b>Tipo</b> Cualitativo Descriptivo Bibliográfico y documental. <b>Nivel</b> Descriptivo Correlaciona <b>Población</b> Universo: conformado por 180 trabajadores	<b>Independiente</b> X = Auditoría de gestión  <b>Dependiente</b> Y = Mejora continua	X1 = Examen X2 = Independiente X3 = Objetivo X4 = Sistemático Y1 = Eficiente Y2 = Eficacia Y3 = Economía

			3. Describir que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficiencia, eficacia y economía en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.		entre funcionarios y servidores.		Y4= Cumplimiento
					<b>Muestra</b> 30 personas entre funcionarios y servidores de la Empresa de servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A.		

#### **4.7. Principios éticos**

En la realización del presente proyecto de investigación, se respetará el código de ética de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote y el código de ética de la comunidad científica internacional de los Contadores Públicos. Por tanto, los datos son obtenidos en forma legal.

El proyecto cumplirá con respetar el código ético, es decir, el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana, que en sentido práctico se relacionan con el conocimiento del bien y su incidencia en las decisiones de los seres humanos; así como las condiciones que ponen de manifiesto una conducta apropiada y por consiguiente moral y respeto por los valores.

## V. Resultados

### 5.1. Resultados

a) Resultado respecto al objetivo específico 1 (**Determinar qué la Auditoria de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado**)

Autor	Resultado
<b>Menéndez (2015)</b>	<p>En su tesis: “Auditoría de Gestión y su Relación con la Optimización de los Servicios de la Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental del Gad Municipal, Cantón El Empalme, Año 2013”, para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría-CPA, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo Facultad de Ciencias Empresariales, Quevedo - Ecuador. Establece las siguientes conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- En el GAD del cantón El Empalme, La estructura organizacional y las funciones del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado están determinadas por las disposiciones que son establecidas por el Honorable Consejo Municipal como también por el COOTAD.</li><li>- La Evaluación del Sistema de Control Interno, permitió identificar la necesidad de replantear y documentar el mismo. Se adquiere conciencia sobre la importancia del control y los riesgos que implica no aplicar eficientemente todos los criterios relacionados con el tema, por lo que debe comprometerse a implementar la propuesta de mejora y evaluar el sistema mínimo una vez al año.</li><li>- La Eficiencia y Eficacia de los procesos administrativos que ofrece la Dirección del Servicios Públicos y Gestión Ambiental del GAD El Empalme, demostraron que debe ser revisados pues alcanzaron un puntaje bajo con el diagnóstico, se</li></ul>

	<p>establece la existencia de fallas en la comunicación interna Es decir, manifiesta que existen mecanismos de control interno, pero los demás niveles (técnico y operativo) no perciben estos mecanismos, lo que da cuenta de un problema en la comunicación de las actividades en todos los involucrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Informe de la Auditoría de Gestión efectuada a la Dirección del Servicios Públicos y Gestión Ambiental del GAD El Empalme, demostró que se deben revisar los procesos de esta unidad. Se estableció una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la institución, encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base.</li> </ul>
--	---

b) Resultado respecto al objetivo específico 2 (**Determinar qué la Auditoría de Gestión atreves de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho**)

<b>Autor</b>	<b>Resultado</b>
<b>Huayllani (2012)</b>	<p>En su tesis denominada “La Auditoría de Gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en el Gobierno local de la Provincia de Angares-Lircay, Región Huancavelica”; presentada en la Universidad Nacional Federico Villareal, para obtener el grado académico de Doctor: Llego a la siguiente recomendación:</p> <p>1.- Que las Autoridades que dispongan la ejecución de Auditorías de Gestión para tener una evaluación independiente sobre el desempeño integral del Gobierno Local, orientando a mejorar la economía, eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos y facilitar la toma de decisiones.</p>

c) Resultado respecto al objetivo específico 3 (**Describir que la Auditoria de Gestión está orientada a buscar la eficiencia, eficiencia y economía en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho**)

<b>Autor</b>	<b>Resultado</b>
<b>Calle (2015)</b>	<p>En su tesis: “Auditoria de Gestión como Herramienta Continuo en la Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental del Cantón Azogues (EMAPAL-EP) Periodo 2013”, para optar el título profesional de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Establece la siguiente conclusión:</p> <p>El director financiero no efectuó acciones a lograr el cumplimiento del presupuesto, lo que ocasionó que los saldos planificados no se utilizaran de acuerdo al presupuesto y no se logró un equilibrio perfecto y a su vez evitando malversaciones de fondos y los gastos injustificados.</p>

El tamaño de muestra para la presente investigación fue de 30 personas entre funcionarios y servidores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A.

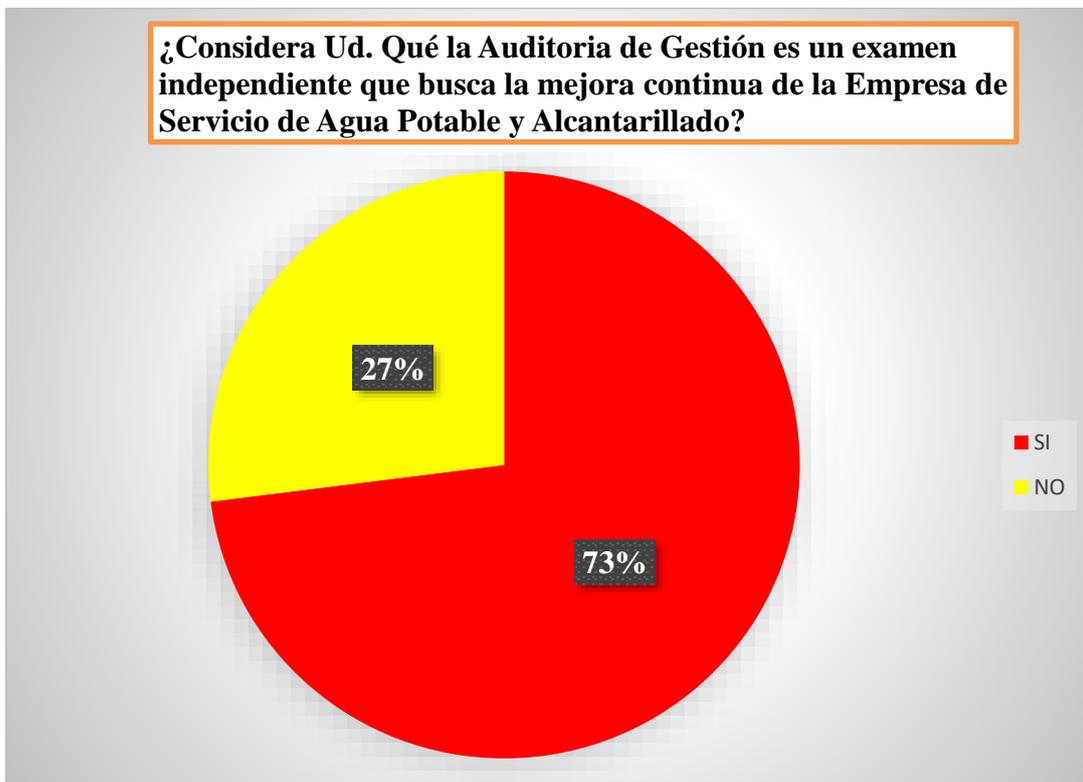
A la pregunta formulada:

1. ¿Considera Ud. Qué la Auditoria de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado?

Cuadro 1

Alternativa	Sujeto	Porcentaje
Si	22	73%
No	8	27%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1



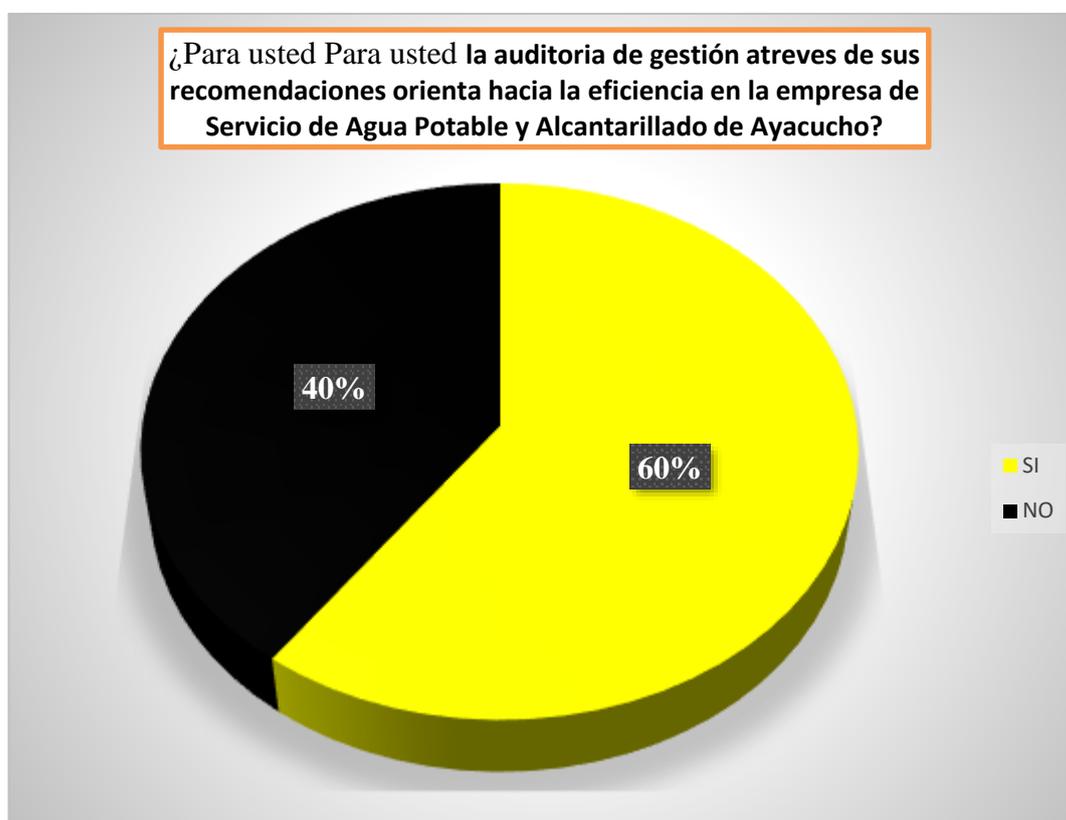
Fuente: Elaboración propia.

2. ¿Para usted la auditoria de gestión atreves de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?

Cuadro 2

Alternativa	Sujeto	Porcentaje
Si	18	60%
No	12	40%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfico 2



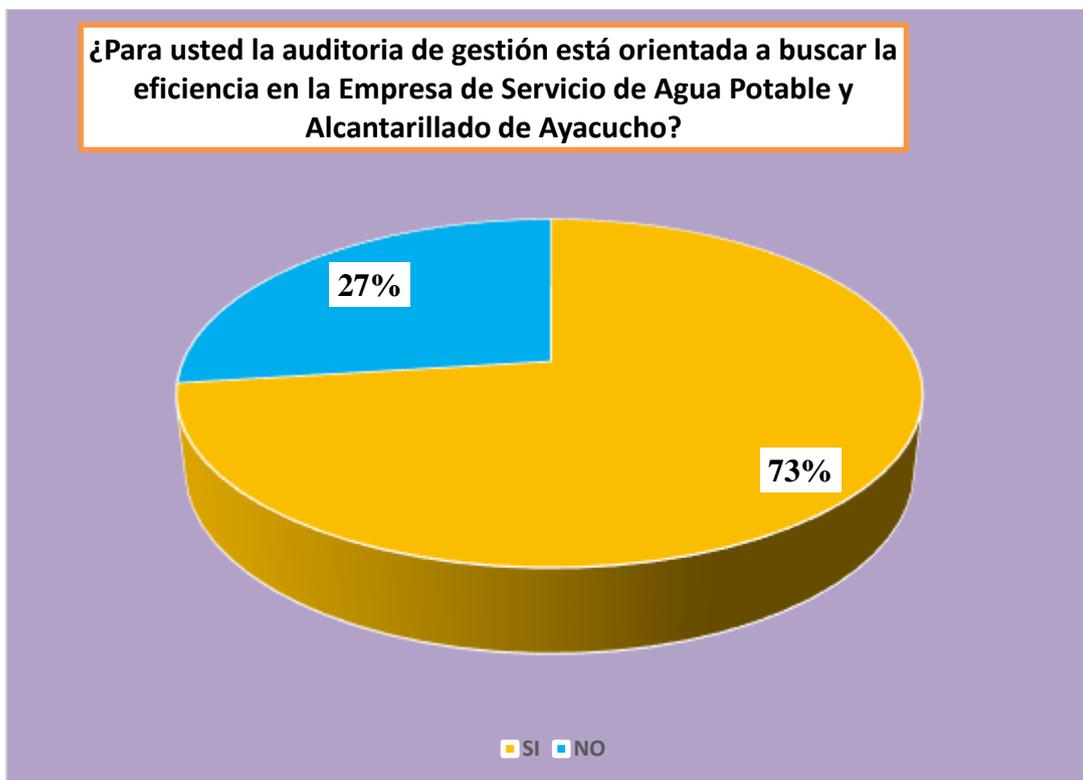
Fuente: Elaboración propia.

**3. ¿Para usted la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?**

**Cuadro 3**

Alternativa	Sujeto	Porcentaje
Si	22	73%
No	8	27%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3**



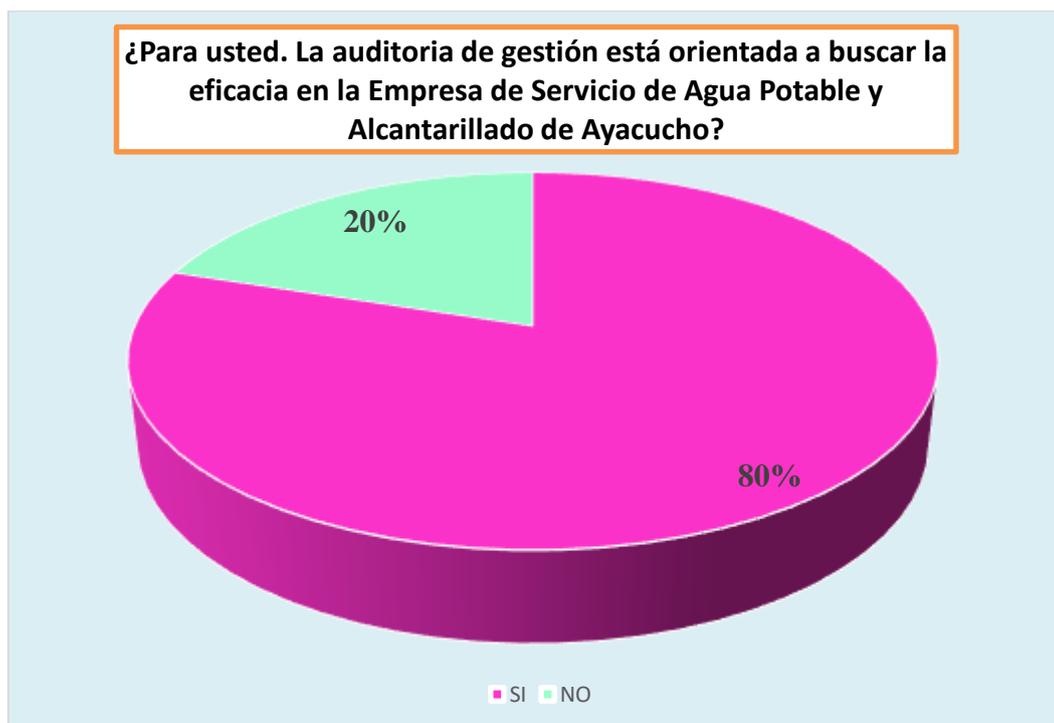
**Fuente: Elaboración propia.**

**4. ¿Para usted. La auditoría de gestión está orientada a buscar la eficacia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?**

**Cuadro 4**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	24	80%
No	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4**



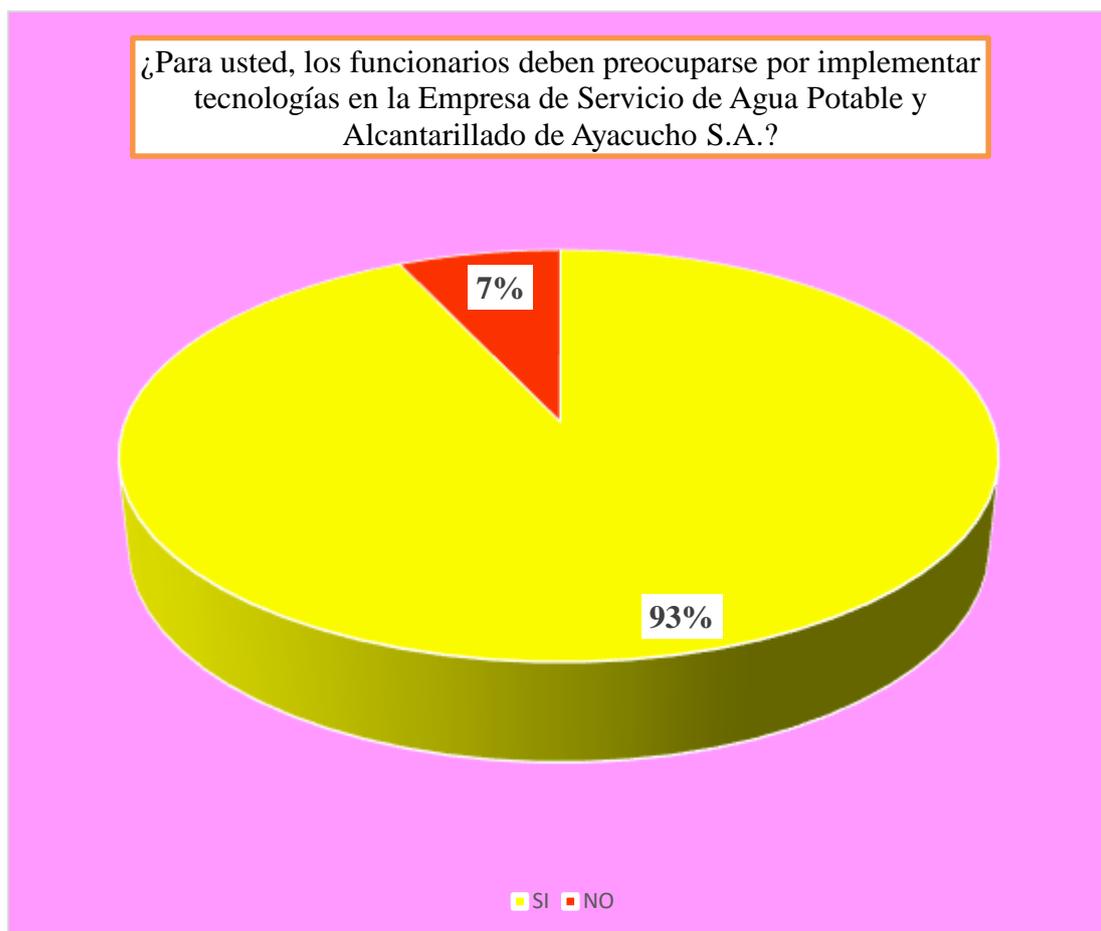
**Fuente: Elaboración propia.**

**5. ¿Para usted, los funcionarios deben preocuparse por implementar tecnologías en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A.?**

**Cuadro 5**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	28	93%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5**



**Fuente: Elaboración propia.**

6. ¿Para usted, es importante el trabajo en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. Acompañado de una capacitación adecuada?

Cuadro 6

Alternativa	Sujeto	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfico 6



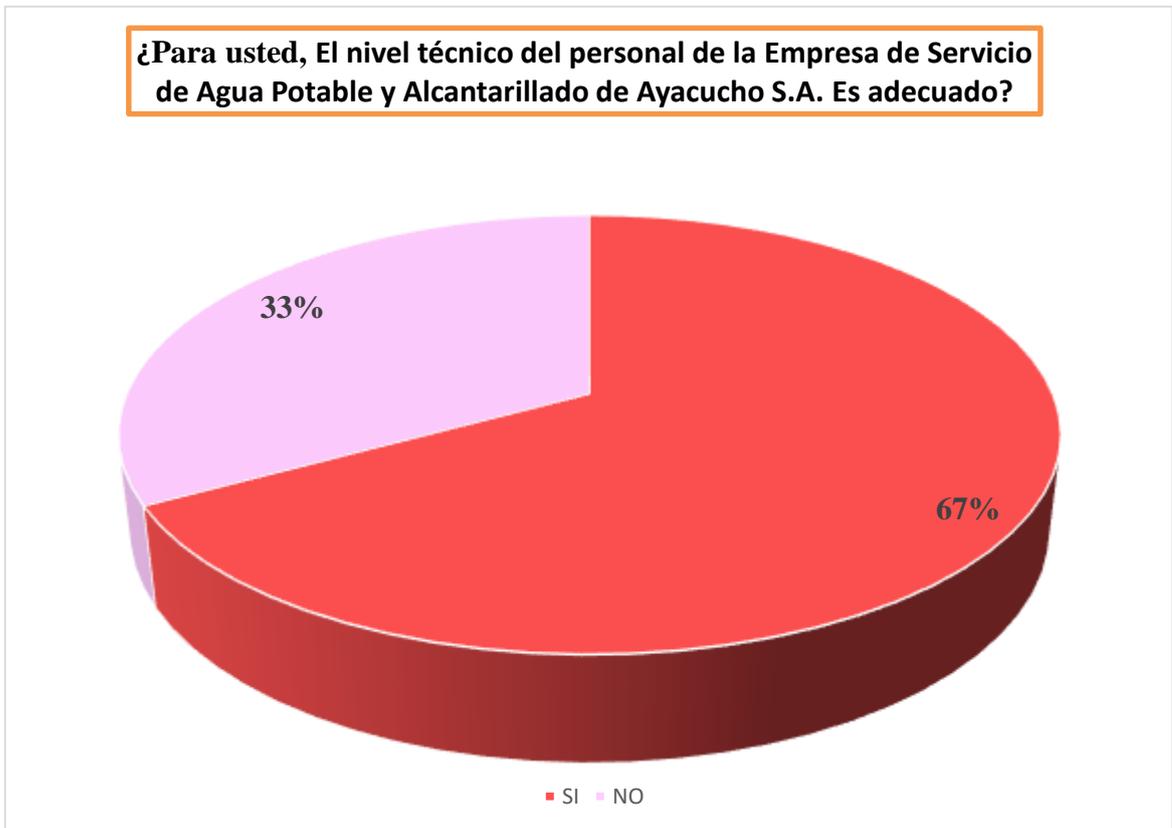
Fuente: Elaboración propia.

**7. ¿Para usted, el nivel técnico del personal de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. es adecuado?**

**Cuadro 7**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	20	67%
No	10	33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7**



**Fuente: Elaboración propia.**

## **5.2 Análisis de resultados**

Se tienen resultados obtenidos a base de encuestas, las cuales nos ayudaron a interpretar y analizar los resultados, se muestra a continuación de las preguntas realizadas:

### **Interpretación de cuadro y gráfico 1:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 73% de los encuestados consideran que la Auditoria de Gestión si es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, en tanto el 27% de los encuestados consideran que la auditoria de gestión no es un examen independiente y no busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.

### **Interpretación de cuadro y gráfico 2:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 60% de los encuestados consideran que la auditoria de gestión atreves de sus recomendaciones si orienta hacia la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, en tanto el 40% de los encuestados no consideran que la auditoria de gestión atreves de sus recomendaciones oriente hacia la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.

### **Interpretación de cuadro y gráfico 3:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 73% de los encuestados si consideran que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho, en tanto el 27% de los encuestados no consideran que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.

### **Interpretación de cuadro y gráfico 4:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 80% de los encuestados si consideran que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficacia en la Empresa de Servicio de

Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho, en tanto el 20% de los encuestados no consideran que la auditoría de gestión está orientada a buscar la eficacia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.

**Interpretación de cuadro y gráfico 5:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 93% de los encuestados si consideran que los funcionarios deben preocuparse por implementar tecnologías en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho, en tanto el 7% de los encuestados no consideran que los funcionarios deben preocuparse por implementar tecnologías en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.

**Interpretación de cuadro y gráfico 6:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 100% de los encuestados si consideran que es importante el trabajo en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho acompañado de una capacitación adecuada, en tanto el 0% de los encuestados no consideran que es importante el trabajo en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho acompañado de una capacitación adecuada.

**Interpretación de cuadro y gráfico 7:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 67% de los encuestados si consideran que nivel técnico del personal de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado es adecuado, en tanto el 33% de los encuestados no consideran que el nivel técnico del personal de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado es adecuado.

## VI. Conclusiones

1. De acuerdo al cuadro y gráfico 1, el 73% de los encuestados afirman que la Auditoria de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado. **(Objetivo Específico 1).**
2. De acuerdo al cuadro y gráfico 2, el 60% de los encuestados mencionan que por supuesto la auditoria de gestión a través de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho. **(Objetivo Específico 2)**
3. De acuerdo al cuadro y gráfico 3, el 73% de los encuestados consideran que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho. **(Objetivo Específico 3)**
4. De acuerdo al cuadro y gráfico 4, el 80% de los encuestados consideran que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficacia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho
5. De acuerdo al cuadro y gráfico 5, el 93% de los encuestados consideran que los funcionarios deben preocuparse por implementar tecnologías en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.
6. De acuerdo a la encuesta realizada, el 100% de los encuestados si consideran que es importante el trabajo en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho acompañado de una capacitación adecuada.
7. De acuerdo a la encuesta realizada, el 67% de los encuestados si consideran que nivel técnico del personal de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado es adecuado.

## Recomendaciones

### **Al director de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho.**

1. De acuerdo a los resultados obtenidos, los encuestados afirman que la Auditoria de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, por tanto se deben practicar con frecuencia las auditorias de gestión en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado. **(Objetivo Específico 1)**
2. De acuerdo a los resultados obtenidos los encuestados mencionan que por supuesto la Auditoria de Gestión a través de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho, por tanto, es necesario la orientación por los encargados del área correspondiente. **(Objetivo Específico 2).**
3. De acuerdo a los resultados obtenidos los encuestados consideran que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho, por tanto, se hace necesario su aplicación **(Objetivo Específico 3)**
4. De acuerdo a los resultados obtenidos los encuestados consideran que la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficacia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho. Por tanto, se sirva disponer al personal responsable para mejorar la gestión y por ende mejorar la gestión de empresa en mención.
5. De acuerdo a los resultados obtenidos los encuestados consideran que los funcionarios deben preocuparse por implementar tecnologías en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho, y deben tomar en cuenta dichos resultados para la mejora institucional.

6. De acuerdo a la encuesta realizada los encuestados consideran que es importante el trabajo en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho acompañado de una capacitación adecuada por lo tanto se deben realizar las capacitaciones adecuados para mejorar los trabajos en dicha Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.
  
7. De acuerdo a la encuesta realizada los encuestados consideran que nivel técnico del personal de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado es adecuado, por tanto se deben de seguir orientando con frecuencia el trabajo correspondientes en la gestión de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.

## **Aspectos complementarios**

### **Referencias Bibliográficas**

- Alarcón (2014) en su tesis: “Mejora del Proceso de Gestión en una Empresa Prestadora de Saneamiento basado en BALANCED SCORECARD”. para la obtención del Título de Ingeniero Estadístico e Informático. De la Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela Profesional de Ingeniería Estadística e informática Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú.
- Álvarez (2007) Auditoría Gubernamental Integral, Editorial Instituto Pacífico S.A.C., Primera Edición. Lima - Perú.
- Álvarez (2010) Diccionario de Auditoría Gubernamental, Editorial Universidad de San Martín de Porres. Lima-Perú.
- Calle (2015) en su tesis: “Auditoria de Gestión como Herramienta Continuo en la Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental del Cantón Azogues (EMAPAL-EP) Periodo 2013”. para optar el título profesional de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Ecuador.
- Cárdenas; Cortés; Escobar; Nahmad; Scott & Teruel (2013) en el “Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México”. pág. 12.
- Castro (2016) en su tesis: “Auditoria de Gestión que permita Optimizar los Procesos de Cobranzas en la Empresa de Agua Potable del Cantón Pueblo Viejo”. para optar el título profesional de Ingeniería en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas CPA, de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Unianandes”. Ambato - Ecuador.
- Chaupín & Ontiveros (2012) en su tesis denominado “Auditoría de gestión: Herramienta para la eficiente administración del Programa Vaso de leche, Distritos de Huamanga, Perú 2010 - 2011. Tesis para optar Título de Contador Público de la Universidad San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho - Perú.
- Coz (2015) en su tesis denominado “Auditoría de Gestión a obras ejecutadas con procesos fraccionados y exonerados - Municipalidad Morochucos”. Tesis para optar Título de Contador Público de la Escuela de Formación Profesional

Contabilidad y Auditoría de la Universidad San Cristóbal de Huamanga.  
Ayacucho - Perú.

Decreto Legislativo N° 276 (1984) Ley de bases de la carrera administrativa.

El peruano . (2016). mediante Resolución de contraloría N° 122-2016-CG, aprueba la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD “Auditoría de desempeño” y “Manual de auditoría de desempeño”.

El Peruano (2014) resolución de Contraloría N° 273-2014-CG. Lima - Perú.

Huayllani (2012) en su tesis denominada “La Auditoría de Gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en el Gobierno local de la Provincia de Angares-Lircay, Región Huancavelica”. presentada en la Universidad Nacional Federico Villareal, para obtener el grado académico de Doctor.

La Contraloría General de la República (2016) Directiva N° 008-2016- CG/GPROD denominada "Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño.

Ley N° 27785 (2001) Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Menéndez (2015) Auditoría de Gestión y su Relación con la Optimización de los Servicios de la Dirección de Servicios Públicos y Gestión Ambiental del Gad Municipal, Cantón El Empalme, Año 2013”, para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría-CPA., para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría-CPA, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo Facultad de Ciencias Empresariales. Quevedo - Ecuador.

Pérez (2014) en su guía denominado “Evaluación del desempeño en el sector público”. revista del Ilustre Colegio de Abogados de Lima, Pág. 2 - 3.

Recalde (2012) en su tesis: “Auditoría de gestión aplicada a los procesos del área de Call center de Diners club del Ecuador”. para optar el título de ingeniera en contabilidad y auditoría, Facultad de ciencias administrativas, de la Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador.

Rojas (2014) en su tesis: “La Auditoría de Control de la Calidad y los Niveles de Auto-Evaluación y Acreditación Universitaria”. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Contables, Económicas y Financieras, con mención en

Contabilidad y Finanzas de la Universidad de San Martín de Porres. Lima - Perú.

Taype (2015) Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. Obtenido de Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Vigo (2015) en el texto digital “Auditoría Gubernamental”. Ancash – Perú.

Vigo (2015) en el texto digital “Auditoría Gubernamental” . pág. 359.

Vizhñay (2015) en su tesis: “Diseño del Manual de Gestión de Calidad Aplicado a la Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado Y Saneamiento “EMAPAS-G EP” del Cantón Gualaceo”. previa a la obtención del Título de Contador Público Auditor. De la Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Contabilidad y Auditoría. Ecuador.

Zauñy (2016) en su tesis: “La Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Administración de los Recursos Humanos de las Empresas de Servicios de Asistencia al Viajero, Periodo 2012-2014”. para optar el Grado Académico de Maestra en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión, de la Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú.

## Anexos

### Anexo 1

#### Encuestas y/o Entrevistas:

**Instrucciones:** La encuesta está dirigida a los trabajadores entre funcionarios y servidores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho. Consta de 7 preguntas con alternativas cerradas. Se tiene las siguientes preguntas. Marca con aspa (X), la respuesta que cree que es correcto.

**1. ¿Considera Ud. Qué la Auditoria de Gestión es un examen independiente que busca la mejora continua de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado?**

- a) Si
- b) No

**2. ¿Para usted la auditoria de gestión atreves de sus recomendaciones orienta hacia la eficiencia en la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?**

- a) Si
- b) No

**3. ¿Para usted la auditoria de gestión está orientada a buscar la eficiencia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?**

- a) Si
- b) No

**4. ¿Para usted. La auditoría de gestión está orientada a buscar la eficacia en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho?**

- a) Si
- b) No

**5. ¿ Para usted, los funcionarios deben preocuparse por implementar tecnologías en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A..?**

a) Si

b) No

**6. ¿Para usted, es importante el trabajo en la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. Acompañado de una capacitación adecuada?**

a) Si

b) No

**7. ¿Para usted, el nivel técnico del personal de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A. es adecuado?**

a) Si

b) No

## Anexo 2

### Glosario de términos teóricos o técnicos.

**Auditoría:** Inspección o verificación de la contabilidad de una empresa o una entidad, realizada por un auditor con el fin de comprobar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un determinado ejercicio.

**Gestión:** el latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación

**Herramienta de Gestión:** Se entiende que las herramientas de gestión son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa.

**Mejora Continua:** La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

**Empresa:** Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

**Servicio:** Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

**Agua Potable:** Se denomina agua potable o agua para el consumo humano al agua que puede ser consumida sin restricción para beber o preparar alimentos.

**Alcantarillado:** Se denomina alcantarillado (de alcantarilla, diminutivo de la palabra hispano-árabe al-qánṭara, «el puentecito» o también red de alcantarillado, red de saneamiento o red de drenaje al sistema de tuberías y construcciones usado para la recogida y transporte de las aguas residuales, industriales y pluviales de una población desde el lugar en que se generan hasta el sitio en que se vierten al medio natural o se tratan.

**Desempeño:** Desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel.

**Resolución de la Contraloría:** La Contraloría General de la República es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, cuya misión es dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar a la transparencia de la gestión de las entidades.

**Control:** La palabra control proviene del término francés contrôle y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

**Confianza:** En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

**Seguridad:** La palabra Seguridad proviene del latín securitas, que a su vez deriva de securus (sin cuidado, sin precaución, sin temor a preocuparse), que significa libre de cualquier peligro o daño.

**Beneficios:** Economía Dinero u otros bienes que se ganan con una cosa los beneficios de este año han sido altos. Ganancia.

**Eficiencia:** La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción.

**Economía:** La economía es una ciencia social que estudia los procesos de extracción, producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios. En sentido figurado, economía significa regla y moderación de los gastos; ahorro.

**Efectividad:** La efectividad es la unión de eficiencia y eficacia, es decir busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos

**Enfoques:** Enfoque es una palabra que se emplea en el idioma español para hacer referencia a la acción y la consecuencia de enfocar.

**Cumplimiento:** Cumplimiento es un término que tiene su origen en vocablo latino *complementum* y que hace mención a la acción y efecto de cumplir o cumplirse. El verbo cumplir, por su parte, refiere a ejecutar algo; remediar a alguien y proveerle de aquello que le falta; hacer algo que se debe; convenir; o ser el día en que termina un plazo o una obligación.

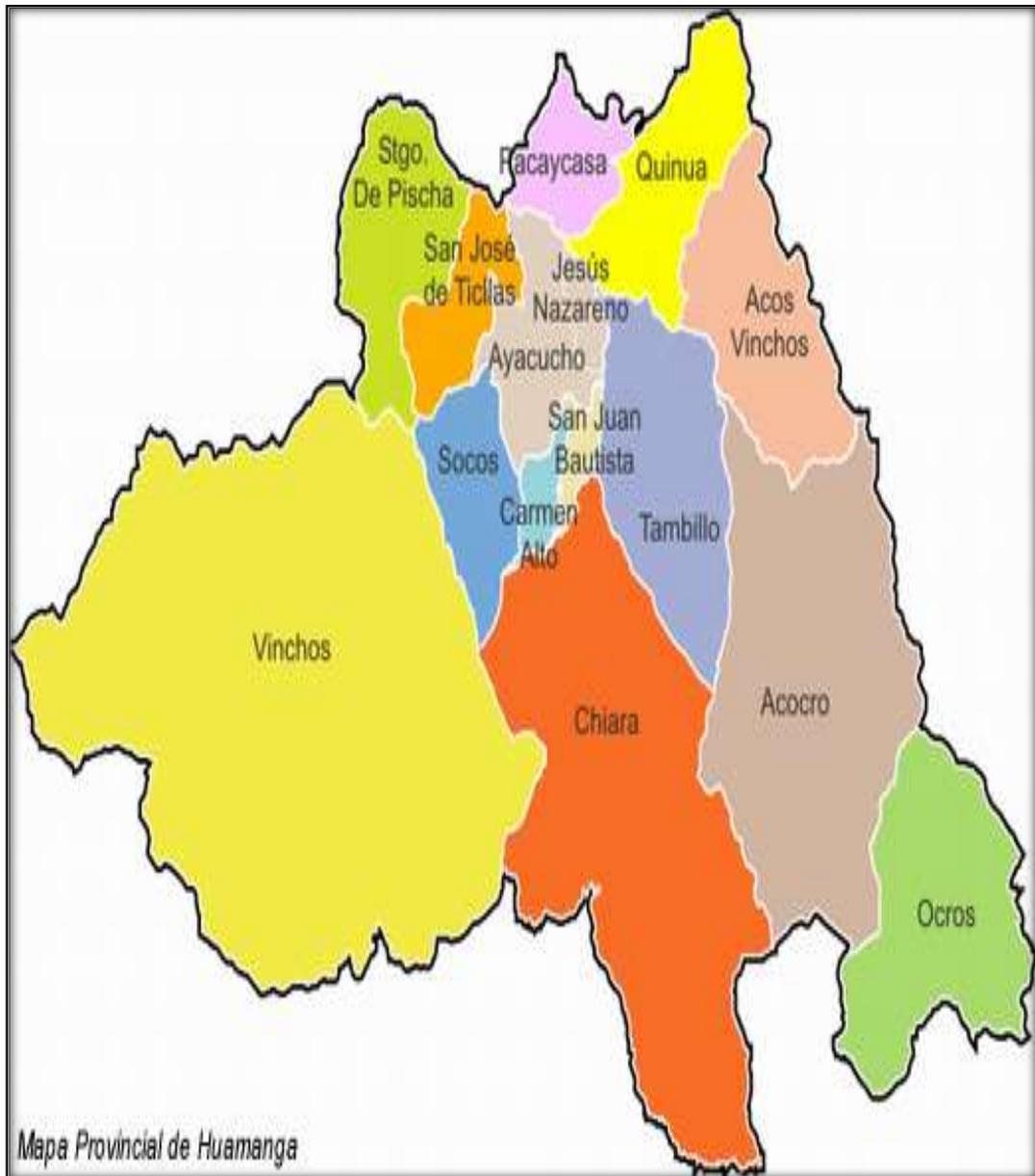
**Evaluación:** El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés *évaluer* y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

Anexo 3

Mapa del Departamento de Ayacucho



## Mapa de la Provincia de Huamanga



...

**Anexo 4**  
**Referencias Fotografías.**



Con uno de los funcionarios de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en el área de cobranza coactiva



Con uno de los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en el área de comercialización.



Con uno de los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en el área de comercialización.