



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

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

**AUDITORIA DE DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA  
PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO LABORAL DE  
LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SERVICIO  
NACIONAL DE SANIDAD AGRARIA VALLE DEL RIO  
APURIMAC Y ENE, 2016**

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

**AUTORA:**

**Bach. YURIKO KATHERINE UNTIVEROS GASPAR**

**ASESOR:**

**Mgtr. CPCC. ULDARICO PILLACA ESQUIVEL**

**AYACUCHO – PERÚ  
2017**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

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

**AUDITORIA DE DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA  
PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO LABORAL DE  
LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SERVICIO  
NACIONAL DE SANIDAD AGRARIA VALLE DEL RIO  
APURIMAC Y ENE, 2016**

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

**AUTORA:**

**Bach. YURIKO KATHERINE UNTIVEROS GASPAR**

**ASESOR:**

**Mgtr. CPCC. ULDARICO PILLACA ESQUIVEL**

**AYACUCHO – PERÚ  
2017**

**HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR**

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

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

**Mgtr. CPCC. HUGO CASTRO QUICANA**  
**Miembro**

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

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, porque guía mi existencia día tras día, con su amor y fortaleza me mantiene aún en este camino llamado vida.

A mis padres, Daniel y Esther por haberme dado la vida, por el apoyo y amor incondicional que vienen brindándome a diario, y por la inmensa confianza que pusieron en mí desde que decidí hacerme profesional.

A la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, por abrirme las puertas de su prestigiosa institución durante estos años de estudio y desarrollo de mi persona y formación profesional.

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño a mi familia por brindarme sabios consejos y apoyarme en cada decisión siendo primordiales sus opiniones en mis acciones.

A mi pareja George, quien comparte y apoya mi carrera, motivándome día a día, queriendo lo mejor para mi porvenir.

Al Mgtr. CPCC. Uldarico Pillaca Esquivel, asesor de la presente investigación, por brindarme sus conocimientos y guiarme en los avances de mi trabajo de tesis.

## Resumen

La presente investigación pertenece a la línea de Investigación Mecanismos de Control - Auditoría, de la Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, de la Universidad Católica los Ángeles Chimbote denominada: “**Auditoría de desempeño como estrategia para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016**”, se plantea el siguiente problema: ¿En qué medida la auditoría de desempeño es una estrategia que sirve para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016? Se ha planteado el siguiente objetivo general: Determinar que la auditoría de desempeño es una estrategia que sirve para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016. Se ha planteado los objetivos específicos: Determinar que la auditoría de desempeño es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene. Determinar que la auditoría de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia y eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene. Identificar las causas y efectos de la falta de capacitación los mismos que inciden en el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene. La modalidad utilizada en la investigación es la revisión bibliográfica documental. Se tiene como resultados lo siguiente: De acuerdo a la encuesta realizada, el 88% de los encuestados consideran que la Auditoría de desempeño es una estrategia que sirve para evaluar el rendimiento laboral del personal y de acuerdo a la encuesta realizada, el 86% de los encuestados consideran que la Auditoría de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.

**Palabras claves:** Auditoría, desempeño, rendimiento laboral.

## **Abstract**

This research belongs to the Control Mechanisms - Auditing line of the Faculty of Accounting, Financial and Administrative Sciences of the University Catholic los Angeles Chimbote, denominated: "Performance audit as a strategy to evaluate human resources performance In the National Service of Agrarian Health of the Río Apurimac and Ene, 2016 ", the following problem arises: To what extent the performance audit is a strategy that evaluates the labor performance of the human resources in the National Service of Agrarian Health Apurimac River Valley and Ene, 2016? The following general objective has been proposed: To determine that the performance audit is a strategy that is used to evaluate the labor performance of human resources in the National Service of Agrarian Health Apurimac River Valley and Ene, 2016. The specific objectives : To determine that the performance audit is a strategy to evaluate the labor performance of the human resources in the National Service of Agrarian Health Apurimac and Ene River Valley. To determine that the performance audit is a test that evaluates the efficiency and effectiveness of the server Of the National Service of Agrarian Health Apurímac River Valley and Ene Identify the causes and effects of the lack of training the same that affect the labor performance of the human resources in the National Service of Agrarian Health Valley of the Apurimac River and the Ene. Modality used in the research is the bibliographic review documentary. The results are as follows: According to the survey, 88% of the respondents consider Performance Audit to be a strategy that evaluates the work performance of the staff and, according to the survey, 86% of The respondents consider that the Performance Audit is a test that evaluates the efficiency of the server of the National Service of Agrarian Health Valley of the Apurimac River and Ene.

**Key words:** Audit, performance, work performance.

## Contenido

Título de la investigación (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 la literatura .....	4
III. Hipótesis .....	37
IV. Metodología.....	38
4.1. Diseño de la investigación .....	38
4.2. Población y muestra. ....	38
4.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores .....	39
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
4.5 Plan de análisis.....	41
4.6 Matriz de consistencia.....	42
4.7 Principios éticos .....	43
V. Resultados .....	43
5.1. Resultados .....	43
5.2. Análisis de los resultados .....	57
V. Conclusiones .....	59
Recomendaciones .....	61
Aspectos complementarios .....	63
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>63</b>
Anexos .....	66



## Índice de gráficos y cuadros.

### Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> ¿Cree usted que Auditoria de desempeño es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral del personal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene?.....	49
<b>Gráfico 2:</b> ¿Cree usted que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene? .....	50
<b>Gráfico 3:</b> ¿Cree usted que Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene? .....	51
<b>Gráfico 4:</b> ¿Cree usted que el deficiente desempeño del servidor se debe a las siguientes causas? .....	52
<b>Gráfico 5:</b> ¿Considera usted, que los efectos de una gestión deficiente son?.....	53
<b>Gráfico 6:</b> ¿Considera usted que para el buen desempeño del servidor es importante la capacitación?.....	54
<b>Gráfico 7:</b> ¿Considera usted que la Entidad debe otorgar incentivos por labores eficientes a sus servidores? .....	55
<b>Gráfico 8:</b> ¿Considera usted que la entidad debe tener un presupuesto exclusivo para las capacitaciones? .....	56

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro 1:</b> ¿Cree usted que Auditoria de desempeño es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral del personal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene?.....	49
<b>Cuadro 2:</b> ¿Cree usted que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene? .....	50
<b>Cuadro 3:</b> ¿Cree usted que Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene? .....	51
<b>Cuadro 4:</b> ¿Cree usted que el deficiente desempeño del servidor se debe a las siguientes causas? .....	52
<b>Cuadro 5:</b> ¿Considera usted, que los efectos de una gestión deficiente son?.....	53
<b>Cuadro 6:</b> ¿Considera usted que para el buen desempeño del servidor es importante la capacitación?.....	54
<b>Cuadro 7:</b> ¿Considera usted que la Entidad debe otorgar incentivos por labores eficientes a sus servidores? .....	55
<b>Cuadro 8:</b> ¿Considera usted que la entidad debe tener un presupuesto exclusivo para las capacitaciones?.....	56

## **I. Introducción**

El tema de investigación denominado: **Auditoria de desempeño como estrategia para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016**, radica la importancia de esta investigación por cuanto, la Auditoria de desempeño es un examen que tiene como objetivo fundamental evaluar el rendimiento de la gestión pública, para nuestro caso evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, a través de los indicadores de gestión como son: Eficacia, eficiencia y economía, vale decir al cumplimiento de objetivos y metas institucionales y sobre todo a la calidad de servicio que brindan los servidores de la referida entidad.

Los servidores de las entidades públicas, cumplen un papel importante dentro de la organización pública se podría decir que es el eje de gestión pública por tanto la entidad debe brindar capacitaciones oportunas y adecuadas de acuerdo a la función que desempeñan a fin de que los resultados se aprecien en los usuarios o beneficiarios, este tipo de capacitaciones mejora la gestión, mejores resultados y sobre todo se debe practicar una gestión transparente a fin de que la población aprecie que la Entidad trabaja con honestidad y sobre todo orientado al cumplimiento de objetivos, metas y calidad de servicio, por tanto los funcionarios sobre todo el titular debe establecer estrategias de evaluación del rendimiento laboral no con las intenciones de sacar o cesar al personal, sino de mejorar su actuación o para el cumplimiento de sus funciones.

Por otra parte, es importante que en una entidad pública exista la separación de funciones, vale decir que cada trabajador debe tener una función específica, para el mejor desempeño del servidor, entonces la Entidad podrá efectuar las evaluaciones que el caso requiere siempre en cuando primero les brinde capacitación oportuna y sobre todo materias en relación a la función que desempeñan con temas de actualidad sobre todo el uso adecuado de los sistemas computarizados, de los diferentes sistemas informáticos, del SIGA, SIAF y otros que le brinden al servidor una información permanente y se podrá notar los resultados de la Entidad en el corto tiempo. Así mismo, el presente trabajo de investigación estará diseñado, para establecer estrategias de

evaluación para el personal de la Entidad, en muchos casos no se logran los resultados esperados, debido al desconocimiento del tema materia de evaluación, entre otros que limitan o no hacen posible obtener el buen rendimiento laboral del personal en la gestión de la Entidad Pública para nuestro caso en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, por tanto el factor humano, es la base primordial para el cumplimiento cabal de sus funciones, de una Entidad, de vital importancia que el servidor público ante cualquier problema u obstáculo que se pueda presentar lo haga con perseverancia, voluntad, estímulo y decisiones, para ello se hace indispensable cumplir con las normas establecidas que motiven y hagan resaltar el buen desempeño laboral.

Por otra parte existe una serie de necesidades que el servidor público tiene que cumplir para el logro de sus metas y objetivos es decir factores diversos como lo económico, problemas familiares, psicológicos, el individuo se sentirá bien si cumple con las necesidades básicas y socialmente tiene que tener los niveles de convivencia social adecuados a los espacios conferidos por ser personal que debe hacer cumplir las normativas establecidas y dotándosele los medios económicos y herramientas necesarias de capacitación.

El enunciado del problema de investigación es el siguiente:

**¿En qué medida la auditoria de desempeño es una estrategia que sirve para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016?**

Para dar respuesta al problema se ha planteado el objetivo general:

**Determinar que la auditoria de desempeño es una estrategia que sirve para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016.**

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

- Determinar que la auditoría de desempeño es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad

Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.

- Determinar que la auditoría de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia y eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.
- Identificar las causas y efectos de la falta de capacitación los mismos que inciden en el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.

Por otra parte se puede manifestar, que existe limitaciones para el fiel cumplimiento del personal como la falta de recursos logísticos que no le permite, garantizar plenamente su labor que efectúa en los diferentes sistemas administrativos donde les asiste la obligación de operar, además existiendo la posibilidad de que los controles implementados no funcionen tal como están establecidos, impidiendo el desarrollo de sus funciones, el reducido número de personal, limitado apoyo de infraestructura, que impide que se cumpla la misión asignada, generando un ambiente de desconfianza de los funcionarios y en los sectores de la población.

Así mismo, la falta de planificación del Recurso Humano que hagan posible cumplir con las características típicas de su trabajo, por la rotación permanente del personal y el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) no está debidamente estructurado de acuerdo a las necesidades del servicio y las circunstancias propias de la situación porque pueden estar atravesando, descontento y malestar por parte del personal, generando un clima laboral de descontento ante la excesiva carga laboral más que nada en el área de logística, por los mismos procesos que cuenta es mucha carga laboral.

Por lo expuesto es necesario que la alta dirección disponga de programas de capacitación para el personal en temas afines a sus funciones y sobre todo las capacitaciones deben ser conducidas por profesionales conocedores de la materia, también es importante que se efectúen talleres de capacitación, todos ellos deben ser con calificaciones a fin de que el personal ponga mayor empeño y sobre todo esté involucrado con su trabajo, además es recomendable las pasantías para ganar experiencias, costumbres y modalidades de trabajo. Así mismo, se aprecia, los sueldos irrisorios que perciben los servidores lo cual no motiva para una labor eficiente y

sienten molestias frente a las decisiones que toma la alta dirección en muchos casos en forma irregular muchos de ellos por factores políticos, uno desde un punto de vista laboral es decir no existe la satisfacción del trabajador para el desempeño de sus funciones. El propósito de la presente investigación, es de efectuar auditorias de desempeño como estrategia para evaluar el rendimiento laboral del personal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria ubicado en el Valle del Río Apurímac y Ene, como se ha manifestado anteriormente es necesario primero brindarles capacitación a los servidores y en base a ello efectuar las evaluaciones, siempre con el mejor deseo de superar las deficiencias.

## **II. Revisión de la literatura**

El tema de investigación denominado: Auditoria de desempeño como estrategia para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016. Hace referencia para esta investigación, trabajos realizados por autores que han sentido la inquietud hacia la temática en estudio y son los siguientes:

### **Antecedentes**

#### **Local**

**Quispe (2016)** Enfoque moderno de auditoría de desempeño que contribuye en la adecuada ejecución del Presupuesto Público del Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado-PRIDER, Ayacucho-2015, tesis para optar el título profesional de contador público, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Filial Ayacucho – Perú. Señala que la auditoria de desempeño radica la importancia en brindar información, análisis o perspectivas de recomendaciones en mejora de aquellas deficiencias, desviaciones en el proceso de producción y entrega de los proyectos de inversión para brindar áreas de mejora en la eficiencia de la gestión pública y un adecuado manejo de recursos públicos. Concluye en lo siguiente:

1. Según el cuadro y grafico 1 el 70% de los encuestados manifestaron que la auditoria de desempeño contribuye al logro de objetivos y metas del Programa Regional de

Irrigación y Desarrollo Rural Integrado, por cuanto es un nuevo enfoque que evalúa el rendimiento de actividades en la gestión pública.

2. Según el cuadro y gráfico 2 el 53% de los encuestados menciona que la planificación del presupuesto es deficiente vale decir que el PRIDER no planifica con eficiencia la ejecución del presupuesto para el logro de objetivos y metas de las actividades de proyectos de inversión, dado que hay sobrecargo de funciones (carga laboral), reducción de personal estos problemas impide una adecuada planificación del presupuesto.

3. Según el cuadro y gráfico 3, el 40% de los encuestados menciona que las causas del uso inadecuado de manejo de los recursos públicos se da por desconocimiento de funciones y el 23% menciona que otra de las causas es por negligencias y el 9% es por orden superior, por tanto las causas del uso inadecuado de manejo de los recursos públicos se dan por desconocimiento, negligencias, orden superior.

4. Según el cuadro y gráfico 4, en 70% de los encuestados manifiesta que se ejecutó el Presupuesto Público durante el ejercicio presupuestal 2015, de manera regular en el Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado, dado que hay un deficiente desempeño en la organización y coordinación de la Gestión Administrativa de las funciones que le compete a cada área administrativa en el cumplimiento de responsabilidades de acuerdo al Plan Operativo del PRIDER.

5. Según cuadro y gráfico 7, el 64% de los encuestados menciona que las recomendaciones y el seguimiento a la implementación de recomendaciones de la auditoría de desempeño contribuye a la mejora en la eficiencia de la gestión en la adecuada ejecución del Presupuesto del Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado.

**Vásquez (2015)** Aplicación del método de monitoreo a la auditoría de desempeño, para la emisión oportuna del informe de auditoría, en los gobiernos locales de la Región de Ayacucho - 2014, tesis para optar el título profesional de contador público, en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Filial Ayacucho – Perú. Tuvo como objetivo general: Diseñar un método de monitoreo para supervisar la ejecución

de una auditoría de desempeño, en los gobiernos locales de la Región de Ayacucho con la finalidad de obtener informes de calidad y de manera oportuna.

La auditoría de desempeño determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. La auditoría de desempeño determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas. En la auditoría de desempeño la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospectión al pasado cercano.

Al realizar una auditoría de desempeño con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro. Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad.

Concluye en lo siguiente:

1. De acuerdo a las encuestas efectuadas del cuadro 1 el 70% de los encuestados considera que no tienen conocimiento de la Auditoría de desempeño. El cual nos indica que un gran porcentaje no tienen conocimiento de la Auditoría de desempeño, se advierte que los servidores del ámbito de Ayacucho no tienen mucho conocimiento de auditoría de desempeño por cuanto esta auditoría ha sido implementado recientemente por la contraloría general de la república y no existen normas precisas a la fecha lo cual está en permanente actualización.

2. En el cuadro 4 el 63% afirman que al establecer un sistema de monitoreo focalizando los aspectos críticos, donde requiere que los recursos humanos se encuentren debidamente entrenados y/o con experiencia. De esta manera el monitoreo al proceso de la auditoría de desempeño reducirá el número de los reproceso y minimizará el insumo de horas hombre en aspectos de poca importancia y por ende se aprovechará adecuadamente el tiempo y los costos establecidos en el plan anual de Acciones de



Control del Órgano de Control Institucional de un gobierno local. Donde reducción de tiempo y costos en el reproceso, mejorando el servicio que brindan los Órganos de Control Institucional en las entidades municipales y elevando el prestigio en el Sistema Nacional de Control.

3. Respecto al cumplimiento de los objetivos de la auditoría, de acuerdo al cuadro 7 el 67% de los encuestados indicaron que cuándo el supervisor complementa su función con el método de monitoreo y la observación detallada, enfocando en los aspectos críticos de la Auditoría, se lograría cumplir los objetivos previstos de manera eficaz; siempre y cuando el método de monitoreo está basado en criterios técnicos de auditoría y la experiencia. Así mismo, que el apoyo de la supervisión sería eficaz porque focalizaría en los aspectos críticos del proceso de la auditoría.

4. De acuerdo con la encuesta realizada del cuadro 9 el 80% de los encuestados considera que no tienen conocimiento del informe de auditoría, en los gobiernos locales de la región. El cual nos indica que un gran porcentaje considera que no tienen conocimiento del informe de auditoría, en los gobiernos locales de la región, esto conlleva a entender que la mayoría de los trabajadores desconocen las etapas y los procesos del informe de auditoría Por tanto no tienen la capacidad de ejercerlas por la falta de capacitaciones, actualizaciones en el informe de auditoría.

## **Nacional**

**Trujillo (2016)** Incidencia de la Gestión de Auditoria de Recursos Humanos en el cumplimiento de logro de Objetivos de la Empresa Imprenta Impetu Editorial S.R.L Distrito de Callería, Pucallpa 2016, proyecto de tesis para optar el título profesional de Contador Público, en la Universidad Privada de Pucallpa, Pucallpa – Perú, tuvo como objetivo general aplicar la efectividad de la incidencia de la gestión de la auditoria en recursos humanos para el cumplimiento del logro de los objetivos de la Empresa Imprenta Impetu Editorial S.R.L.

Señala que la Gestión de Auditoría está enfocada en la empresa, tomando un papel muy importante, puesto que mide el grado de cumplimiento de la Planificación Estratégica, convirtiéndose en una herramienta que permite medir la eficiencia, efectividad y economía destinada al funcionamiento, cumplimiento, y alcance de los

objetivos y metas de acuerdo a lo planificado por la empresa para lograr la satisfacción administrativa.

En la empresa Imprenta Impetu Editorial S.R.L se detectó algunos desequilibrios económicos, específicamente en el liderazgo y en las diversas categorías del área de recursos humanos, con una aproximación a la identificación de las causas originarias de la problemática y se observó que no cuenta con una auditoría aplicada para examinar las actividades, funciones, procedimientos y políticas del personal; asimismo no dispone de información que les permita determinar la relación entre servicios prestados al público y recursos empleados para dicho fin; tampoco disponen de información que les permita identificar en qué medida el proceso, resultado y seguimiento de las recomendaciones en la Auditoria de los Recursos Humanos facilitan la eficiencia, economía y efectividad de sus actividades.

En consecuencia la auditoría de gestión desarrollada, es importante porque ayuda a verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa; siendo relevante ya que permite la utilización de materiales, métodos y técnicas para el proceso de evaluación del área auditada objeto de estudio, el mismo que contribuye a mejorar principalmente al desarrollo de las actividades planificadas; los resultados obtenidos ayudarán a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Imprenta Impetu Editorial S.R.L, a dar a conocer su gestión de auditoría, y por ende podrán tomar las decisiones correctivas necesarias para brindar excelencia y calidad a sus funciones establecidas; porque cuando se habla de recursos humanos, los especialistas lo consideran como el capital humano. Esto conlleva a considerarlo como una de las inversiones más importantes dentro de la empresa. En ese sentido si las empresas quieren disponer del mejor cuadro de directivos, funcionarios, trabajadores operativos y otros, tiene que disponer del financiamiento necesario para entrenar, capacitar y perfeccionar a dicho personal.

Así mismo señala que la aplicación de la Auditoria de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, permitirá medir el grado de eficiencia, efectividad y economía, evaluando el sistema de control interno, implementado para verificar las limitaciones y consistencias en el desenvolvimiento de sus actividades administrativas y; determinar el cumplimiento del plan estratégico del departamento de recursos

humanos, a través de la aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

**Apumayta (2015)** La auditoría de desempeño y su influencia en la optimización de la gestión en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, tesis para optar grado de Doctor en Contabilidad, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima Perú. Tuvo como objetivo general determinar si la auditoría de desempeño, influye en la optimización de la gestión en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

Concluye en lo siguiente:

- a. Los datos obtenidos como producto de la investigación ha permitido determinar que el planeamiento utilizado en la auditoría, incide en la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.
- b. Los datos obtenidos y puestos prueba permitieron precisar que la aplicación del programa de procedimientos utilizados en la auditoría, incide en el logro de las metas y objetivos a nivel institucional.
- c. Los datos permitieron precisar que la obtención de las evidencias encontradas como parte de la auditoría, incide en el establecimiento de políticas institucionales.
- d. Se ha determinado que la evaluación de los controles internos, inciden en las estrategias educativas utilizadas en la Dirección Regional.
- e. Se ha determinado que el seguimiento de las medidas correctivas, inciden en el nivel de liderazgo utilizado en la gestión de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.
- f. Se ha demostrado que la emisión del informe de auditoría, incide en la calidad del servicio a nivel de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.
- g. En conclusión, se ha establecido que la auditoría de desempeño, influye directamente en la optimización de la gestión en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

**Layme (2015)** Evaluación de los componente del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, tesis para optar el título profesional de contador público, en la Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua – Perú. En la

presente tesis manifiesta que la mejor administración de toda organización dentro del mundo globalizado, requiere de un eficiente Sistema de Control Interno que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo a las Instituciones maximizar su rendimiento. Concluye en lo siguiente:

1. La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, en relación al nivel de evaluación de las normas de control interno y a los niveles de cumplimiento de los componentes de control interno el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística; es decir que: El nivel de evaluación de las normas de control interno, está asociado a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la SPBS-MPMN, en donde el nivel de implementación de las normas son 9.5%, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores es insatisfactorio con 15.10% y las debilidades identificadas son de 30.6%, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende sus actividades no son efectivas.

2. La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, en relación al estado de implementación de normas internas de control, resulta de 60 normas de los cuales, todos los componentes de control interno implementados están el orden del 22 (37.0%) y las normas no implementados están alrededor del 38 (63.0%), el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística, lo cual demuestra y concluye que: El nivel de implementación de las normas de control interno que regulan la gestión de la SPBS, son insuficientes.

3. La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, respecto a la percepción de sus funcionarios y servidores sobre el desarrollo normas de control interno y procedimientos alcanzado una media general de 2.64 lo que califica de grado “insatisfactorio”, y el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística, es decir que: El nivel de desarrollo de los componentes de control interno en la percepción de funcionarios y servidores de la SPBS –MPMN, se muestran insatisfactorios, en el marco del Sistema de Control Interno.

## **Internacional**

**García (2014)** Auditoria de Gestión al talento humano y su relación con la evaluación y control del proceso administrativo del gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal, año 2012, proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo – Ecuador, señala que con el desarrollo de este trabajo se obtiene una visión integral de la Institución Pública, referente a si está alcanzando los objetivos y metas que se ha planteado, así también los recursos utilizados y las acciones ejecutadas, con la finalidad de evaluar su gestión para redefinir sus estrategias en el caso que se amerite. Este sistema también colabora para la realización de Auditorías de Gestión en el sector público. Concluye en lo siguiente:

- La estructura organizacional y las funciones del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado, están determinadas de acuerdo al COOTAD y las disposiciones que son establecidas por el Honorable Consejo Municipal.

- Las actividades operativas que se realizan en el departamento de Talento Humano de la entidad municipal son aplicadas conforme a las instrucciones que reciben por parte de las autoridades gubernamentales, careciendo de un proceso administrativo ordenado, claro y definido.

- El Código de Ordenamiento Territorial y Descentralización (COOTAD), el Estatuto Orgánico, el Reglamento Interno y el Código de Ética constituyen la normativa legal que debe considerar el Gobierno Municipal para lograr el cumplimiento de la gestión administrativa en el departamento de Talento Humano.

- El sistema de Control COSO I que utiliza la institución para garantizar el desarrollo de las actividades en el departamento de Talento Humano, presenta debilidades dentro de sus componentes y por ende en su estructura como tal.

- El informe final de Auditoria de Gestión se constituyó en 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 para el manejo de los recursos.

**Iturralde (2011)** La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la Ciudad de Ambato en el año 2010, trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría CPA, en la Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador, señala que el Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

La presente propuesta tiene como finalidad brindar una herramienta de Gestión Administrativa a la Alta Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. a fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de la cooperativa. De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano. Llegó a determinar las siguientes conclusiones:

1. El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual.
2. El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.
3. Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.

4. Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.

5. No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

6. No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución.

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

Las teorías que fundamentan el trabajo de investigación son los siguientes:

**Alvarado (2010)** Administración Gubernamental, novena edición, editor Marketing Consultores S.A, para su sello editorial Escuela de Gerencia Gubernamental, en la sección IV Ética, Anticorrupción, Delitos contra la función Pública y defensa jurídica del Estado. Comprende la legislación aprobada sobre ética y las normas contra corrupción en la función pública, así como las que regulan el código penal sobre delitos contra la administración pública, la administración de justicia y contra la fe pública y el patrimonio. Asimismo, incluye las normas sobre la defensa jurídica del estado.

El código de ética de la función pública, es de aplicación en todas las entidades de la administración estatal, cuyas disposiciones contribuyen a fortalecer las confianzas y la transparencia en el ejercicio de la función pública, así como la mejora de la gestión del estado y de su buena imagen con los usuarios de sus servicios. Las normas contra la corrupción promueven los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción, estableciendo las disposiciones sobre las prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos y el tratamiento sobre las denuncias sobre supuesto mal uso de recursos del estado, entre otras disposiciones.

### **El Servidor Público**

**Aróstegui (2006)** De la Función Pública. En: La Constitución Comentada, Análisis Artículo por Artículo, Obra Colectiva. Tomo I, Gaceta Jurídica, Lima - Perú. El

concepto de “servidor público” es el más impreciso que existe en la doctrina, debido principalmente a la discrepancia entre sus sentidos técnico y vulgar, así como a los diversos criterios que se emplean en las diversas legislaciones.

**Patrón & Patrón (2004)** Derecho Administrativo y Administración Pública en el Perú. Ediciones Grijley, Lima - Perú. El potencial humano es el factor principal que pone en movimiento la máquina operativa del Estado. Son las personas físicas las que determinan, regulan y manifiestan la voluntad del Estado.

Los antecedentes más importantes para definir el concepto de servidor público en el Perú se encuentran planteados en dos normas:

- Decreto Supremo N° 018-85-PCM, Reglamento inicial del Decreto Legislativo N°276. (05/03/1985), cuyo artículo 5 establece que “el servidor público está al servicio de la Nación”; agregando que “se considera servidor público de carrera al ciudadano en ejercicio que presta servicios en las entidades del Estado dentro de la jornada legal, con nombramiento de autoridad competente y cumpliendo las formalidades de Ley”.

- Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Carrera Administrativa.(18/01/1990), cuyo artículo 3 establece que “para efectos de la Ley, entiéndase por servidor público al ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública con nombramiento o contrato de autoridad competente, con las formalidades de Ley, en jornada legal y sujeto a retribución remunerativa permanente en periodos regulares”; agregando que el servidor nombrado hace carrera y por tanto “tiene derecho a estabilidad laboral indeterminada de acuerdo a Ley”.

Por su parte, ni la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, ni el Decreto Legislativo N° 1023 (que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil) contemplan una definición de servidor público o servidor civil; sino que, más bien, definen con precisión los tipos de servidores públicos o los grupos ocupacionales en los cuales se encuentran. Es interesante observar, además, que las normas antes revisadas hacen uso de terminologías distintas para referirse al mismo concepto. Por ejemplo, el Decreto Legislativo N° 276 hace uso del término “servidor público”, pegado a la noción tradicional de la Gestión Pública; mientras que la Ley N° 30057 utiliza el término



“servidor civil”, como término propio de la Gestión Pública por resultados y la modernización de la gestión pública. Esta última norma, por ser la que actualmente rige la administración de personas, debería estipular con claridad qué es servidor civil.

**Patrón & Patrón (2004)** “La relación jurídica que existe entre el Estado y sus servidores civiles se trata de un vínculo laboral fundamentado en la prestación de servicios públicos, que implica la adhesión a una norma estatutaria, con la posibilidad de negociación para establecimiento y mejora de condiciones de trabajo y remuneraciones, y así, lograr la realización personal y familiar del servidor y de la eficacia social de la Administración Pública”.

De acuerdo al Decreto Legislativo N° 1023, existe una relación Estado empleado, que vincula al Estado como empleador con las personas que le prestan servicios remunerados bajo subordinación, y que incluye a las relaciones de confianza política originaria. Puesto que el Proceso de Modernización de la Gestión Pública – evidenciados en el Decreto Legislativo N° 1023 y la Ley N° 30057– expresa la tendencia imperante del Gobierno actual y responden a las necesidades de la Gestión Pública moderna, se han tomado los términos usados por la Ley del Servicio Civil como elementos de consideración. Además, se tiene claro que uno de los propósitos de la modernización de la Gestión Pública es llevar, de manera progresiva, a los servidores públicos considerados en los Decretos Legislativos N°s 276 y 728 al régimen de la Ley N° 30057.

### **Auditoría de desempeño**

**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.

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.

Por otro lado, **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”.

**Tuesta (2009) El A.B.C. de la Auditoría Gubernamental**, Editorial Marketing Consultores S.A., Primera Edición, pp. 590, quien tiene su propio punto de vista sobre la **auditoría de desempeño** refiere que: este tipo de examen de alcance amplio, el

auditor identifica situaciones o circunstancias significativas que inciden en la gestión de las entidades o grama bajo examen y pueden motivar oportunidades de mejoras en términos de efectividad, eficiencia y economía, así como el control gerencial de la entidad.

También informa que es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, 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 la responsabilidad ante el público.

De igual manera, la auditoría de gestión puede tener, entre otros, objetivos:

- Determinar si están lográndose los resultados o beneficios previstos por la normativa, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Comprobar si la entidad, programa o actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de efectividad, eficiencia o economía.
- Determinar si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

**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).

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.

**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.

De igual modo, el desarrollo de buenas y adecuadas relaciones externas es un factor clave en el logro de auditorías de desempeño, eficaces y eficientes. Los auditores deben mantener buenas relaciones profesionales con las partes involucradas, promover el libre y franco intercambio de información, en la medida en que los requisitos de confidencialidad lo permitan, y llevar a cabo debates en una atmósfera de respeto mutuo y comprensión de las funciones y responsabilidades respectivas de cada una de las partes interesadas. El proceso de comunicación entre el auditor y el ente auditado comienza en la etapa de planeación de la auditoría y continúa durante todo el proceso

de la misma, mediante un proceso constructivo de interacción, al mismo tiempo en que los diferentes resultados, argumentos y evaluación de perspectivas son sido evaluados. En caso de importantes hallazgos de auditoría realizados durante la misma, éstos deben ser comunicados a aquellas personas encargadas de la gobernanza corporativa, de manera oportuna.

**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.

**Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG**, mediante el cual 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 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.

### **Dimensiones de la Auditoríade 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.

- a) **Eficacia:** Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.
- b) **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.
- c) **Economía:** Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.
- d) **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:

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

- e) **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.

### **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 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.

### **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.

## **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.

## **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.

### **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)

## **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 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.

En adición, las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), establece los principios fundamentales y directrices para las auditorías de cumplimiento.

**El peruano (2016)** por medio del diario oficial, se aprueba la directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada “implementación del sistema de Control Interno en la entidades del Estado”, mediante la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, define lo siguiente:

### **Control Interno**

El Control interno es un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, desafiado para enfrentar los

riesgos y dar seguridad razonable de que se alcancen los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas.

### **Objetivos del Control Interno**

Los objetivos del Control Interno para el Sector público son los siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b) Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal como mecanismo de lucha contra la corrupción
- c) Efectuar una rendición de cuentas oportuna con información válida y confiable.
- d) Adaptarse a los cambios del entorno y lograr efectos sustantivos sobre los resultados de la entidad mediante la mejora continua.

### **Sistema de Control Interno**

El SCI es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia.

La normativa peruana respecto al SCI, toma lo establecido por el Marco integrado de Control interno - COSO, cuya estructura se basa en cinco componentes. Asimismo, la Ley N° 28716 establece siete componentes para el SCI, respecto de los cuales mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, se agrupa en el componente de supervisión; los componentes de actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento establecidos en la Ley N° 28716, alineando de esta manera los componentes del SCI al COSO.

### **Gestión por procesos**

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del

bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad, precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). Los procesos son de tres tipos: los "procesos estratégicos" que definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, los "procesos operativos" que resultan directamente de la producción de un bien o servicio y los "procesos de apoyo" que sirven de manera transversal a todas las actividades, que en la entidad están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales.

### **Gestión de riesgos**

Es un proceso efectuado por los funcionarios y servidores públicos de la entidad, que se aplica en la fijación de la estrategia y a los distintos niveles de entidad; esta desafiado para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la entidad y permite administrar el riesgo dentro de los límites aceptados, proveyendo la seguridad razonable para la consecución de objetivos de la entidad.

### **Sistema Nacional de Gestión de Recursos Humanos**

**Martínez (2015)** Manual de sistemas administrativos del sector público, primera edición setiembre 2015, editorial Gaceta Jurídica S.A. Lima – Perú. Respecto al Sistema Nacional de Gestión de Recursos Humanos, se debe señalar que se trata de un sistema administrativo de suma importancia para la Administración Pública, porque se encarga de regular y vigilar todo el capital humano del Estado. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) de 2011, los trabajadores que laboran en el sector público suman un millón cuatrocientas mil personas. Teniendo en cuenta que cada año ingresan a laborar al Estado más de 40 mil trabajadores adicionales, podemos manifestar que al año 2015 los empleados públicos sobrepasan el millón y medio de trabajadores, incluyendo a magistrados, policías, servidores públicos bajo el régimen de la contratación administrativa de servicios (CAS) y en la carrera administrativa (Decreto Legislativo N° 276), entre otros. Todos ellos tienen como función principal la de servir a la ciudadanía, desde la institución en la que laboran diariamente.

### **Los regímenes laborales en la administración pública**

**Martínez (2014)** Los derechos colectivos laborales en la Ley del Servicio Civil. En:

Administración Pública & Control N° 3, Gaceta Jurídica, marzo 2014, pp. 24-26. Menciona: Como lo hemos señalado, existe una maraña normativa con relación a la gestión de recursos humanos en el Estado. Sin embargo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos del Estado, cuya finalidad es contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento deservicio civil, ha desarrollado una sinopsis de cuáles y cuántos son los regímenes laborales de la administración estatal.

### **Clases de Regímenes Laborales Públicos**

#### **Carrera administrativa (Decreto Legislativo N° 276)**

El régimen laboral público se regula de manera principal por el Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público y por su Reglamento el Decreto Supremo N° 005-PCM-90. Dichos dispositivos regulan la Carrera Administrativa que consiste en 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. La carrera administrativa fue cerrada en el año 1992, por la Ley de Presupuesto del Sector Público para dicho año fiscal. Con el propósito de establecer políticas de austeridad, el gobierno de turno congeló la mejora de remuneraciones y progresión de los derechos laborales, procediendo a través de “evaluaciones” a los ceses colectivos de los trabajadores sujetos a dicho régimen. Muchos trabajadores injustamente despedidos iniciaron procesos judiciales para su reposición. En su mayoría, el Poder Judicial y el Tribunal Constitucional han ordenado su reposición, aun cuando en muchos casos tal medida no ha sido cumplida a la fecha. Aun cuando el ingreso a este régimen ha sido cerrado, en la actualidad varios empleados públicos prestan servicios bajo esta modalidad; conformando el 16 % del total de los trabajadores de la Administración Pública.

#### **Régimen de la actividad privada (Decreto Legislativo N° 728)**

Hay otro grupo en el Sector Público que se rige por las normas del régimen privado,



específicamente por el Decreto Legislativo N° 728 y las normas que complementan dicho dispositivo.

De acuerdo con estas normas, el contrato de trabajo puede ser:

a) **De duración indeterminada:** El tiempo de trabajo por tiempo indeterminado puede celebrarse de forma verbal o escrita. Hay la presunción de que en toda prestación personal de servicios remunerados y con relación de dependencia, existe un contrato de trabajo a plazo indeterminado.

b) **Sujeto a modalidad:** Los contratos de trabajo sujetos a modalidad pueden ser: de naturaleza temporal, accidental y de obra o servicio específico.

El régimen laboral de la actividad privada fue creado en el año 1991, con la clara intención de “flexibilizar” los derechos de los trabajadores. Actualmente, los empleados públicos sujetos a este régimen son los que están mejor remunerados dentro de la Administración Pública, a pesar de que son una minoría dentro del total de empleados públicos. Si bien su número ha ido creciendo, representan solo el 7 % de los trabajadores contratados bajo esta modalidad en la Administración Pública, conforme a la exposición de motivos del Proyecto de Ley N° 1846-2012-PE, luego plasmada en la Ley del Servicio Civil.

Este régimen es cada vez mayor en el sector público y ha profundizado la heterogeneidad. Los cargos y puestos de trabajo son distintos a los del régimen de la carrera administrativa; las formas de pago, las escalas y beneficios sociales también son diferentes. Sin embargo, permite gestionar de manera flexible los recursos humanos, tanto en la contratación, determinación de remuneraciones, asignación de tareas y evaluación del desempeño, como en la aplicación de sanciones ante el incumplimiento.

### **Contratación Administrativa de Servicios - CAS (Decreto Legislativo N° 1057, modificado en el 2012)**

La norma en mención regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, la cual resulta aplicable a toda entidad pública sujeta al Decreto Legislativo

Nº 276, y a otras normas que regulan carreras administrativas especiales; asimismo, a las entidades públicas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, con excepción de las empresas del Estado.

Dichos contratos se configuran como una modalidad especial de contratación laboral privativa del Estado, no encontrándose sujeto ni a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, ni al régimen laboral de la actividad privada, ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales. Conviene indicar que este régimen tiene un carácter transitorio, tal como lo dispuso la Ley Nº 29849, norma que modifica el Decreto Legislativo Nº 1057.

La Contratación Administrativa de Servicios (CAS) se creó en el año 2008, con el fin de trasladar a los trabajadores que hasta entonces prestaban servicios en el Estado bajo el sistema SNP (servicios no personales). Este nuevo régimen representa el 16 % de los trabajadores de la Administración Pública. En su oportunidad se presentó una demanda de inconstitucionalidad contra el Decreto Legislativo que establecía este régimen. Sin embargo, el Tribunal Constitucional estableció en el Exp. Nº 00002-2010-PI/TC. Que el régimen de la CAS no vulnera los derechos laborales de los trabajadores públicos sujetos al mismo; sino que, por el contrario, les otorgaba derechos que primigeniamente no tenían, además de reconocerles un rango de contrato especial laboral en la Administración Pública.

Con la aprobación de la Ley Nº 29849 - Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo Nº 1057 y otorga derechos laborales, se ha determinado la eliminación progresiva del CAS, hasta la implementación del nuevo régimen de la Ley del Servicio Civil.

### **Decreto Legislativo Nº 1023 - Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

#### **Definición**

El Sistema Nacional de Gestión de Recursos Humanos se encuentra establecido en la LOPE. La norma que regula sus alcances es el Decreto Legislativo Nº 1023. La normativa de este sistema establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto

al servicio civil, la cual comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos.

**Soto (2013)** Régimen del servicio Civil. 1ª edición, Instituto Pacífico, Lima-Perú, pp. 41-42. Establece que este Sistema Administrativo “(...) es caracterizado como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizado (como es el caso del Estado), para la producción de resultados acordes con finalidades perseguidas.

## **Principios del Régimen Laboral Público**

### **Definición de principios del Derecho**

REALE (1993) *Introducción al Derecho*. 10ª ed., Pirámide, Madrid, 1993, p. 148. El jurista brasilero Miguel Real e define a los principios generales del Derecho como enunciaciones normativas de valor genérico que condicionan y orientan la comprensión del ordenamiento jurídico, tanto para su aplicación e integración como para la elaboración de nuevas normas. El mismo autor precisa que no todos los principios generales tienen la misma amplitud, pues existen principios que solamente se aplican en un ámbito jurídico determinado. En ese sentido, los principios generales del Derecho son preceptos rectores que tienen una función fundamental, interpretativa y supletoria del ordenamiento jurídico de una sociedad. Con relación a su función fundamental, los principios actúan como enunciados de contenido ético que impregna al Derecho vigente de dicha impronta hasta sus últimas ramificaciones jurídicas. Además, los principios sirven de criterios orientadores del contenido de los enunciados normativos, condicionando la comprensión del ordenamiento jurídico. Por la función supletoria, los principios actúan frente a la evidente deficiencia del sistema legal, el cual no es capaz de cubrir todo el campo de la experiencia humana.

### **Principios aplicables al ámbito laboral**

#### **Principios laborales de carácter general**

El numeral 8 del artículo IV de la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público reconoce expresamente la aplicación de los principios de Derecho Laboral en las

relaciones individuales y colectivas del empleo público. Específicamente, regula los principios reconocidos por la Constitución Política en el artículo 26, los cuales son: el principio de igualdad de oportunidades sin discriminación, el carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y el principio de interpretación más favorable al trabajador en caso de duda.

### **Principios específicos del empleo público**

Dentro de los objetivos de la Ley N° 28175 se encuentra la determinación de los principios que rigen el empleo público. Este tratamiento reviste gran importancia, toda vez que establece criterios operativos generales aplicables de modo particular a los empleados públicos.

#### **a) Principio de legalidad**

Los derechos y obligaciones que generan el empleo público se enmarcan dentro de lo estipulado en la Constitución Política, las leyes y los reglamentos. Por ende, el empleado público en el ejercicio de su función actúa respetando el orden legal y las potestades que la ley le señala.

#### **b) Principio de modernidad**

Procura el cambio orientándolo hacia la consecución efectiva de los objetivos de la Administración Pública.

#### **c) Principio de imparcialidad**

La función pública y la prestación de servicios públicos se ejercen sin discriminar a las personas y sin realizar diferencias. La implementación de políticas afirmativas respecto a personas con discapacidad o sectores vulnerables no constituyen discriminación en los términos de la ley.

#### **d) Principio de transparencia y rendición de cuentas**

Dicho principio tiene como objeto que la información de los procedimientos que lo conforman sea confiable, accesible y oportuna y que las personas encargadas del manejo económico rindan cuentas periódicas de los gastos que ejecutan.

**e) Principio de eficiencia**

El empleado público ejerce sus actividades empleando los medios estrictamente necesarios, teniendo en cuenta los escasos recursos con que cuenta el Estado.

**f) Principio de probidad y ética pública**

El empleado público actuará de acuerdo a los principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes, que requiera la función pública.

**g) Principio de mérito y capacidad**

En el ingreso, la permanencia y las mejoras remunerativas de condiciones de trabajo y ascensos en el empleo público se fundamentan en el mérito y capacidad de los postulantes y del personal de la administración pública. Para los ascensos se considera además el tiempo de servicio.

**h) Principios de preservación de la continuidad de políticas de Estado**

La especialización del empleo público preserva la continuidad de las políticas del Estado.

**i) Principios de provisión presupuestaria**

Todo acto relativo al empleo público que tenga incidencia presupuestaria debe estar debidamente autorizado y presupuestado. Cabe puntualizar que la Ley N° 28175 considera que en caso de colisión entre principios laborales que protegen intereses individuales y los que protegen intereses generales, se debe procurar soluciones de consenso y equilibrio.

**Concordancias: D.S. N° 033-2005-PCM, Reglamento, Art. 6**

**Artículo 7.- Deberes de la Función Pública**

El servidor público tiene los siguientes deberes:

**1. Neutralidad**

Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.

## **2. Transparencia**

Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

## **3. Discreción**

Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.

## **4. Ejercicio Adecuado del Cargo**

Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.

## **5. Uso Adecuado de los Bienes del Estado**

Debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

## **6. Responsabilidad**

Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública.

Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre

que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten. Todo servidor público debe respetar los derechos de los administrados establecidos en el artículo 55 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Concordancias: R. N° 437-2002-SUNARP-SN D.S. N° 033-2005-PCM, Reglamento, Art. 6.

### **III. Hipótesis**

La auditoría de desempeño es un examen que sirve para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.

## **IV. Metodología**

### **4.1. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación aplicado es Cualitativo – Descriptivo, Bibliográfico – Documental y de caso.

### **4.2. Población y muestra.**

La población de la investigación estuvo conformada por funcionarios, directivos, servidores profesionales de las Oficinas del Servicio Nacional de Sanidad Agraria del departamento de Ayacucho.

#### **Muestra**

La muestra estuvo conformado por: 6 funcionarios, 4 directivos, 26 profesionales y 06 técnicos, se realizará una encuesta de manera aleatoria simple, por presentar características heterogéneas, aplicadas de acuerdo a la muestra determinada. Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por la Asociación Interamericana de Desarrollo (AID), a través del Programa de Asistencia Técnica que se detalla a continuación:

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

#### **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 1 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.

Conocida la fórmula, procedemos a determinar el tamaño de la muestra en un universo de 400 personas, donde aplicaremos un cuestionario preparado.



Hallando “n”

$$n = \frac{(0.5*0.5)*(1.96)^2*900}{(0.09)^2(400-1)+(0.5*0.5)(1.96)^2} = 42$$

Muestra (n): 42 personas.

### 4.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

Hipótesis	Variables	Indicadores
La auditoría de desempeño es un examen que sirve para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.	<b>Independiente</b>  X= Auditoria de Desempeño	X1 = Auditoria de Desempeño
		X2 = Eficacia y eficiencia
	<b>Dependiente</b>  Y= Rendimiento Laboral	Y1 = Rendimiento Laboral
		Y2 = Capacitación
<b>RELACIONES</b>	X,Y	X1,Y1  X2, Y2

## **Variables**

### **Auditoría de Desempeño**

Indicadores

X1. Auditoría de desempeño

X2. Eficacia y eficiencia

### **Competitividad**

Indicadores

Y1. Rendimiento Laboral

Y2. Capacitación.

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

La técnica aplicada en la investigación es la de Revisión Bibliográfica y Documental, mediante la recolección de información de fuentes de información como textos, revistas, tesis e información de Internet.

En cuanto a los instrumentos a utilizar, teniendo en cuenta las fuentes de información documentaria y bibliográfica como textos, tesis, páginas de internet entre otro, se tendrá que elaborar fichas bibliográficas como instrumento de ubicación de la información.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación el análisis de los resultados se realizó teniendo en cuenta la comparación a los comentarios o estudios realizados en las informaciones recolectadas.

Las técnicas que se utilizaron son las siguientes:

**Observación.-** La técnica de la observación se utilizó para tener en cuenta de la realidad por medio de la observación de los hechos, de esa manera poder elaborar conclusiones.

**Encuestas.-** Se utilizó un cuestionario de preguntas con el fin de obtener datos para la presente investigación.

**Análisis documental.-** Se utilizó esta técnica para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son los siguientes:

**Cuestionarios.-** Dicho instrumento contiene 08 preguntas de carácter cerrado por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación. También contiene un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.

**Fichas bibliográficas.-** Instrumento que se utilizó para recopilar datos de las normas legales, administrativas, libros, trabajos de investigación e Internet, relacionados con la investigación.

**Guías de análisis documental.-** Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se consideró en la investigación.

**Entrevista.-** Se utilizó en forma aleatoria a los funcionarios, directivos, profesionales y técnicos.

#### **4.5 Plan de análisis**

El análisis se fundamentó principalmente en la recolección de datos a través de la encuesta. De los resultados obtenidos se acudió al empleo de la estadística descriptiva para mostrar los datos por medio de tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes para su evaluación a cada una de las preguntas seleccionadas, haciendo uso de herramientas informáticas como el Office-Excel.

#### 4.6 Matriz de consistencia

Título de la investigación	Enunciado del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Diseño de la Investigación	Variables
Auditoria de desempeño como estrategia para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016.	¿En qué medida la auditoria de desempeño es una estrategia que sirve para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016?	Determinar que la auditoria de desempeño es una estrategia que sirve para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar que la auditoria de desempeño es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.</li> <li>- Determinar que la auditoría de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia y eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.</li> <li>- Identificar las causas y efectos de la falta de capacitación los mismos que inciden en el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.</li> </ul>	La auditoría de desempeño es un examen que sirve para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.	Cualitativo Descriptivo Bibliográfico Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variable Independiente</b> Auditoria de desempeño</li> <li>• <b>Variable dependiente</b> Rendimiento Laboral</li> </ul>

## 4.7 Principios éticos

La presente tesis, se ajusta a los principios y valores éticos consignados en las normas que rigen el desarrollo de las investigaciones.

Entre los principales principios éticos, se mencionan los siguientes: integridad, responsabilidad, competencia, honestidad, reconocimiento a los autores que han antecedido en la presente tesis.

Asimismo, los encuestados fueron informados de los objetivos de esta investigación, respetando la confidencialidad de los informantes.

## V. Resultados

### 5.1. Resultados

a) Resultado respecto al objetivo específico 1 (Determinar que la auditoría de desempeño es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene)

<b>Autor</b>	<b>Resumen</b>
<b>Vásquez (2015)</b>	En su tesis: Aplicación del método de monitoreo a la auditoría de desempeño, para la emisión oportuna del informe de auditoría, en los Gobiernos Locales de la Región de Ayacucho – 2014, tuvo como objetivo general: Diseñar un método de monitoreo para supervisar la ejecución de una auditoría de desempeño, en los gobiernos locales de la Región de Ayacucho con la finalidad de obtener informes de calidad y de manera oportuna.  La auditoría de desempeño determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. La auditoría de desempeño determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas. En la auditoría de desempeño la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir

	<p>hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.</p> <p>Al realizar una auditoría de desempeño con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro. Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad.</p> <p>Concluye en lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. De acuerdo a las encuestas efectuadas del cuadro 1 el 70% de los encuestados considera que no tienen conocimiento de la Auditoría de desempeño. El cual nos indica que un gran porcentaje no tienen conocimiento de la Auditoría de desempeño, se advierte que los servidores del ámbito de Ayacucho no tienen mucho conocimiento de auditoría de desempeño por cuanto esta auditoría ha sido implementado recientemente por la contraloría general de república y no existen normas precisas a la fecha lo cual está en permanente actualización.</li><li>2. En el cuadro 4 el 63% afirman que al establecer un sistema de monitoreo focalizando los aspectos críticos, donde requiere que los recursos humanos se encuentren debidamente entrenados y/o con experiencia. De esta manera el monitoreo al proceso de la auditoría de desempeño reducirá el número de los reproceso y minimizará el insumo de horas hombre en aspectos de poca importancia y por ende se aprovechará adecuadamente el tiempo y los costos establecidos en el plan anual de Acciones de Control del Órgano de Control Institucional de un gobierno local. Donde reducción de tiempo y costos en el reproceso, mejorando el servicio que brindan</li></ol>
--	--

	<p>los Órganos de Control Institucional en las entidades municipales y elevando el prestigio en el Sistema Nacional de Control.</p> <p>3. Respecto al cumplimiento de los objetivos de la auditoría, de acuerdo al cuadro 7 el 67% de los encuestados indicaron que cuándo el supervisor complementa su función con el método de monitoreo y la observación detallada, enfocando en los aspectos críticos de la Auditoría, se lograría cumplir los objetivos previstos de manera eficaz; siempre y cuando el método de monitoreo está basado en criterios técnicos de auditoría y la experiencia. Así mismo, que el apoyo de la supervisión sería eficaz porque focalizaría en los aspectos críticos del proceso de la auditoría.</p> <p>4. De acuerdo con la encuesta realizada del cuadro 9 el 80% de los encuestados considera que no tienen conocimiento del informe de auditoría, en los gobiernos locales de la región. El cual nos indica que un gran porcentaje considera que no tienen conocimiento del informe de auditoría, en los gobiernos locales de la región, esto conlleva a entender que la mayoría de los trabajadores desconocen las etapas y los procesos del informe de auditoría Por tanto no tienen la capacidad de ejercerlas por la falta de capacitaciones, actualizaciones en el informe de auditoría.</p>
--	--

b) Resultado respecto al objetivo específico 2 (Determinar que la auditoría de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia y eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene)

<b>Autor</b>	<b>Resumen</b>
<b>Trujillo (2016)</b>	En su tesis: Incidencia de la Gestión de Auditoria de Recursos Humanos en el cumplimiento de logro de Objetivos de la Empresa Imprenta Impetu Editorial S.R.L Distrito de Callería, Pucallpa 2016. Señala que la Gestión de Auditoría está enfocada en la

	<p>empresa, tomando un papel muy importante, puesto que mide el grado de cumplimiento de la Planificación Estratégica, convirtiéndose en una herramienta que permite medir la eficiencia, efectividad y economía destinada al funcionamiento, cumplimiento, y alcance de los objetivos y metas de acuerdo a lo planificado por la empresa para lograr la satisfacción administrativa.</p> <p>En consecuencia la auditoría de gestión desarrollada, es importante porque ayuda a verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa; siendo relevante ya que permite la utilización de materiales, métodos y técnicas para el proceso de evaluación del área auditada objeto de estudio, el mismo que contribuye a mejorar principalmente al desarrollo de las actividades planificadas; los resultados obtenidos ayudarán a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Imprenta Impetu Editorial S.R.L, a dar a conocer su gestión de auditoría, y por ende podrán tomar las decisiones correctivas necesarias para brindar excelencia y calidad a sus funciones establecidas; porque cuando se habla de recursos humanos, los especialistas lo consideran como el capital humano.</p> <p>Esto conlleva a considerarlo como una de las inversiones más importantes dentro de la empresa. En ese sentido si las empresas quieren disponer del mejor cuadro de directivos, funcionarios, trabajadores operativos y otros, tiene que disponer del financiamiento necesario para entrenar, capacitar y perfeccionar a dicho personal. Así mismo señala que la aplicación de la Auditoría de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, permitirá medir el grado de eficiencia, efectividad y economía, evaluando el sistema de control interno, implementado para verificar las limitaciones y consistencias en el desenvolvimiento de sus actividades administrativas y; determinar</p>
--	--



	el cumplimiento del plan estratégico del departamento de recursos humanos, a través de la aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.
--	---

c) Resultado respecto al objetivo específico 3 (Identificar las causas y efectos de la falta de capacitación los mismos que inciden en el rendimiento laboral de los recursos humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene)

Autor	Resumen
<b>Layme (2015)</b>	<p>En su tesis: Evaluación de los componente del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, tesis para optar el título profesional de contador público, en la Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua – Perú. En la presente tesis manifiesta que la mejor administración de toda organización dentro del mundo globalizado, requiere de un eficiente Sistema de Control Interno que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo a las Instituciones maximizar su rendimiento. Concluye en lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, en relación al nivel de evaluación de las normas de control interno y a los niveles de cumplimiento de los componentes de control interno el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística; es decir que: El nivel de evaluación de las normas de control interno, está asociado a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la SPBS-MPMN, en donde el nivel de implementación de las normas son 9.5%, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores es insatisfactorio con</li> </ol>

	<p>15.10% y las debilidades identificadas son de 30.6%, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende sus actividades no son efectivas.</p> <p>2. La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, en relación al estado de implementación de normas internas de control, resulta de 60 normas de los cuales, todos los componentes de control interno implementados están el orden del 22 (37.0%) y las normas no implementados están alrededor del 38 (63.0%), el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística, lo cual demuestra y concluye que: El nivel de implementación de las normas de control interno que regulan la gestión de la SPBS, son insuficientes.</p> <p>3. La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, respecto a la percepción de sus funcionarios y servidores sobre el desarrollo normas de control interno y procedimientos alcanzado una media general de 2.64 lo que califica de grado “insatisfactorio”, y el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística, es decir que: El nivel de desarrollo de los componentes de control interno en la percepción de funcionarios y servidores de la SPBS –MPMN, se muestran insatisfactorios, en el marco del Sistema de Control Interno.</p>
--	---

La población de la investigación estuvo conformada por por funcionarios, directivos, servidores profesionales de las Oficinas del Servicio Nacional de Sanidad Agraria del departamento de Ayacucho, cuya muestra es de 42 personas.

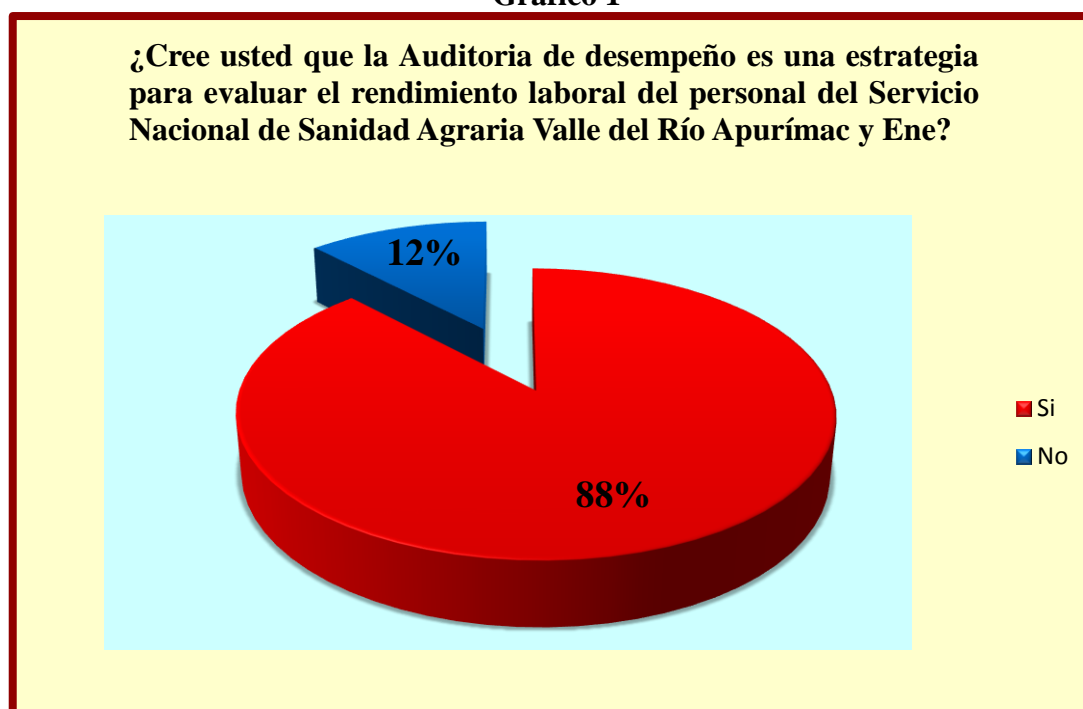
**A la pregunta formulada:**

1. ¿Cree usted que la Auditoria de desempeño es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral del personal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene?

**Cuadro 1**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	37	88%
<b>No</b>	5	12%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 1**



**Fuente: Elaboración propia**

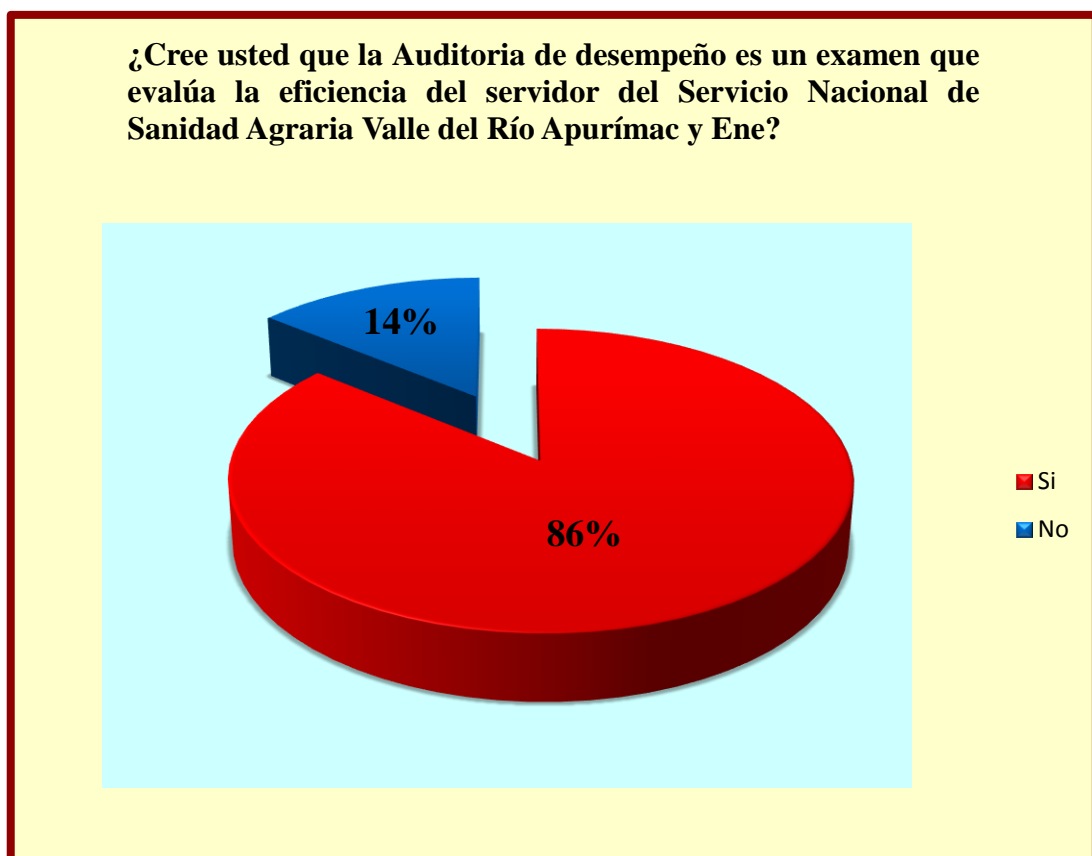
**A la pregunta formulada:**

2. ¿Cree usted que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene?

**Cuadro 2**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	36	86%
<b>No</b>	6	14%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2**



**Fuente: Elaboración propia**

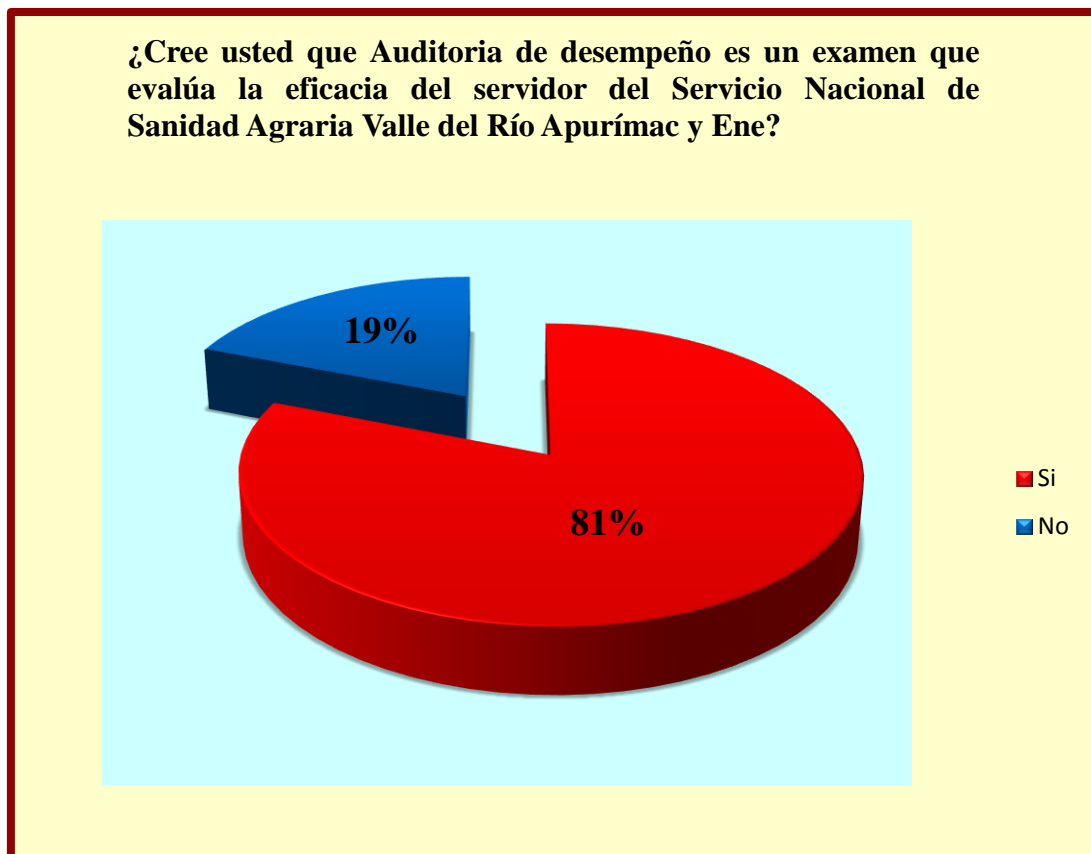
**A la pregunta formulada:**

3. ¿Cree usted que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene?

**Cuadro 3**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	34	81%
<b>No</b>	8	19%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3**



**Fuente: Elaboración propia**

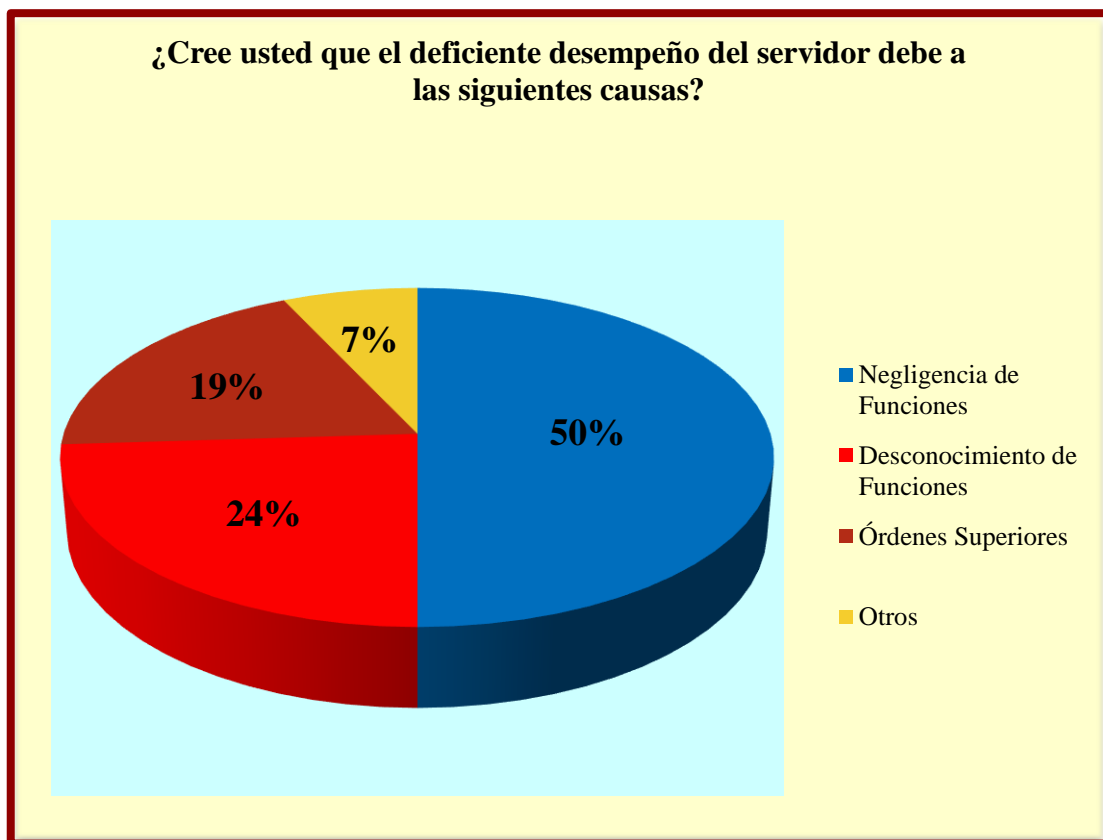
**A la pregunta formulada:**

4. ¿Cree usted que el deficiente desempeño del servidor se debe a las siguientes causas?

**Cuadro 4**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Negligencia de funciones</b>	21	50%
<b>Desconocimiento de funciones</b>	10	24%
<b>Órdenes superiores</b>	8	19%
<b>Otros</b>	3	7%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4**



**Fuente: Elaboración propia**

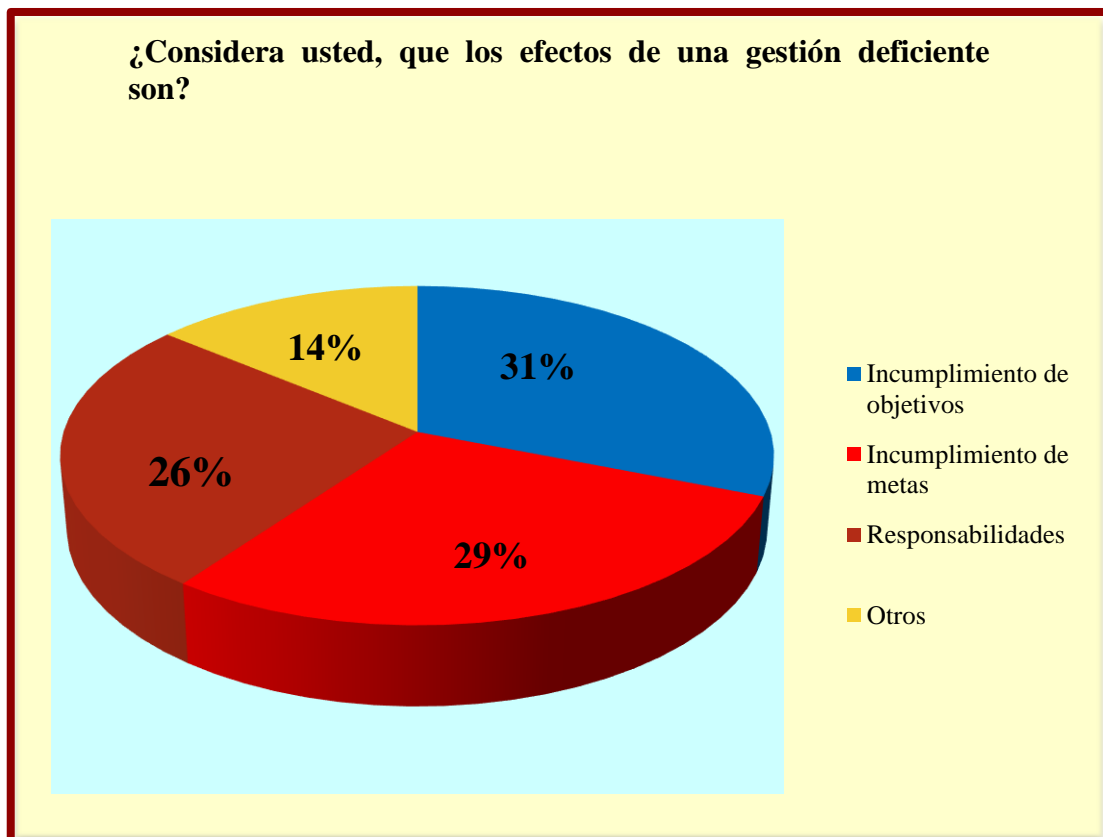
A la pregunta formulada:

5. ¿Considera usted, que los efectos de una gestión deficiente son?

**Cuadro 5**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Incumplimiento de objetivos</b>	13	31%
<b>Incumplimiento de metas</b>	12	29%
<b>Responsabilidades</b>	11	26%
<b>Otros</b>	6	14%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5**



Fuente: Elaboración propia

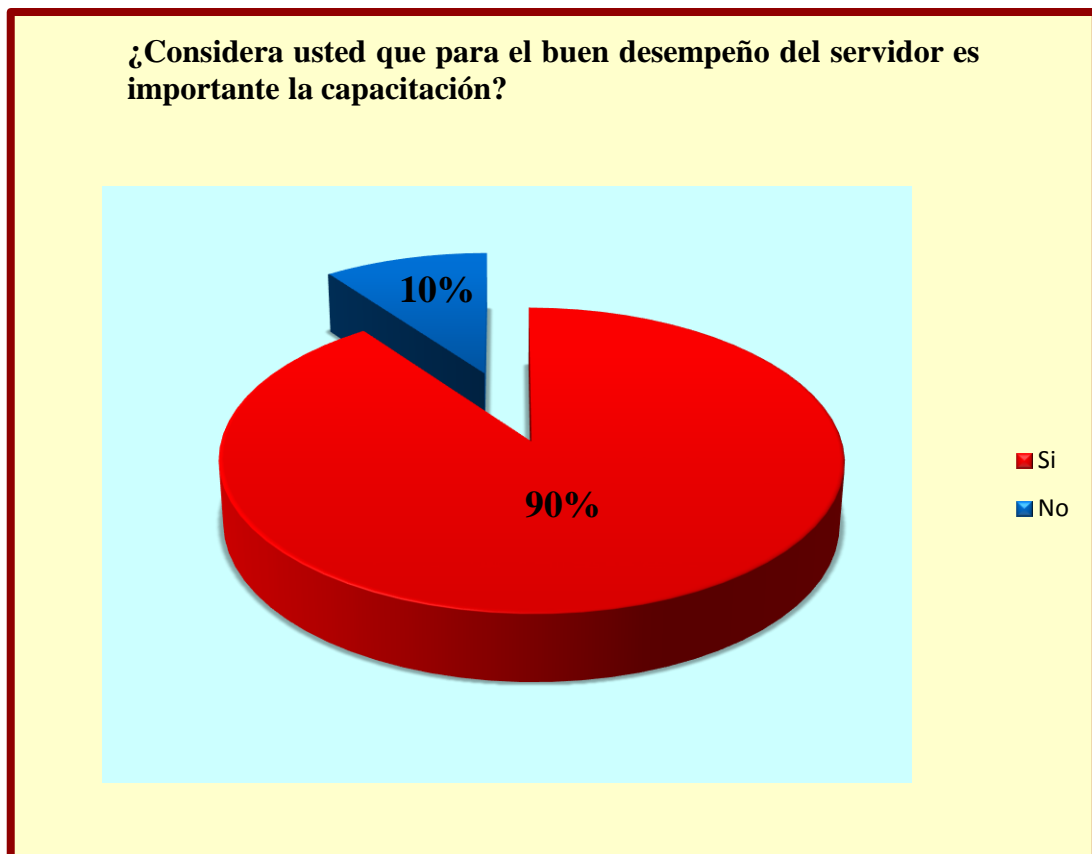
**A la pregunta formulada:**

6. ¿Considera usted que para el buen desempeño del servidor es importante la capacitación?

**Cuadro 6**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	38	90%
<b>No</b>	4	10%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6**



**Fuente: Elaboración propia**



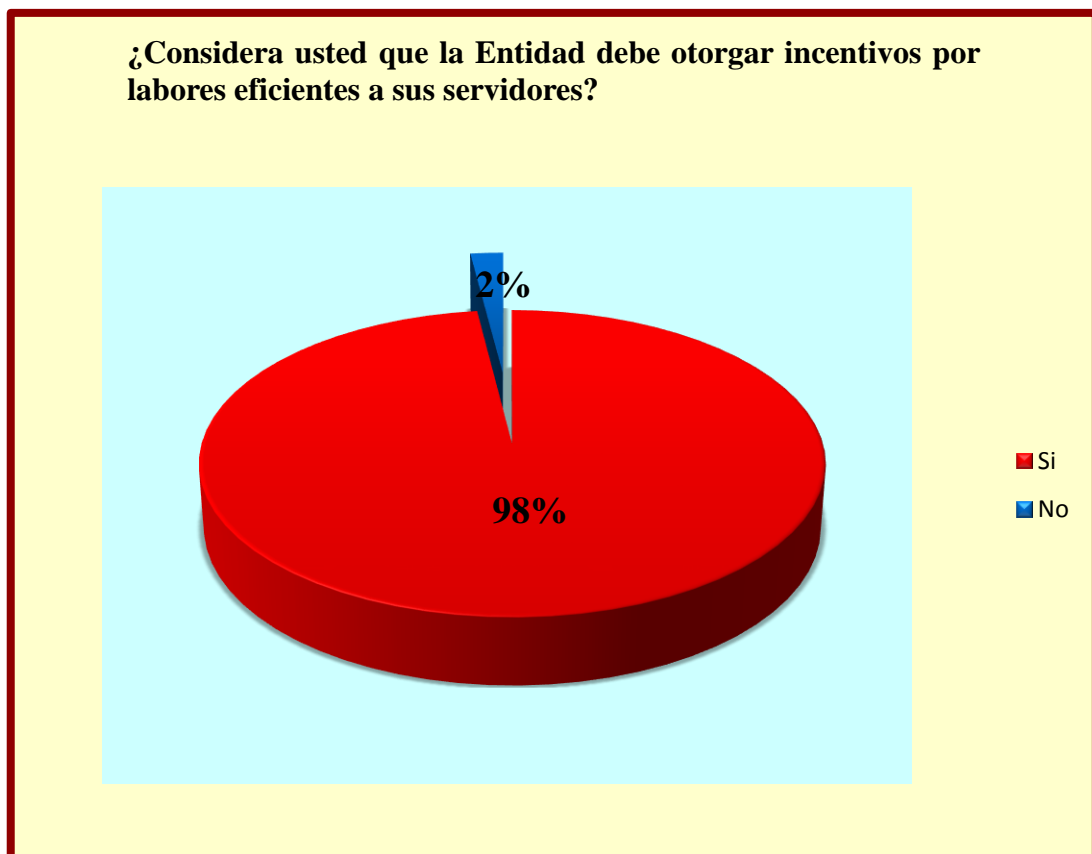
**A la pregunta formulada:**

7. ¿Considera usted que la Entidad debe otorgar incentivos por labores eficientes a sus servidores?

**Cuadro 7**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	41	98%
<b>No</b>	1	2%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7**



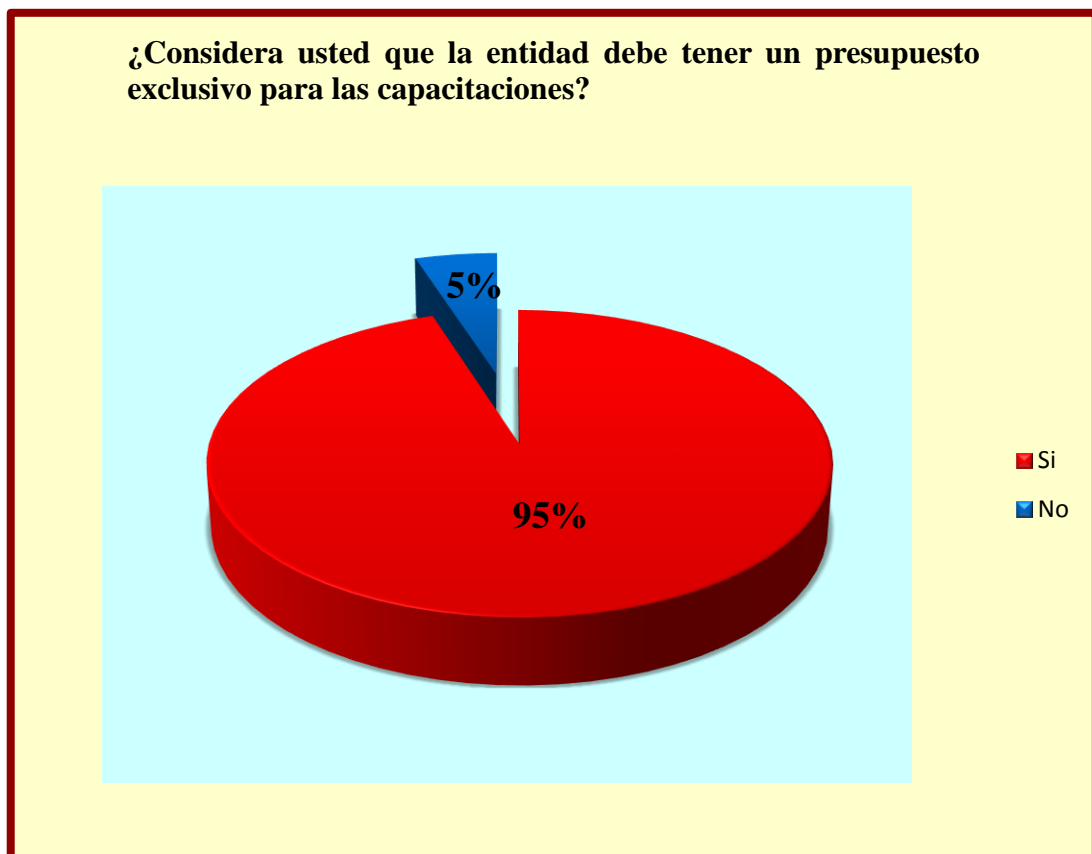
**Fuente: Elaboración propia**

8. ¿Considera usted que la entidad debe tener un presupuesto exclusivo para las capacitaciones?

**Cuadro 8**

<b>Alternativa</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	40	95%
<b>No</b>	2	5%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8**



**Fuente: Elaboración propia**

## **5.2. Análisis de los resultados**

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

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

De acuerdo a la encuesta realizada, el 88% de los encuestados consideran que la Auditoria de desempeño es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral del personal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, en tanto el 12% de los encuestados consideran que la Auditoria de desempeño no es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral del personal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.

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

De acuerdo a la encuesta realizada, el 86% de los encuestados consideran estar de acuerdo que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, en tanto el 14% de los encuestados consideran que la Auditoria de desempeño no es un examen que evalúa la eficiencia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.

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

De acuerdo a la encuesta realizada, el 81% de los encuestados consideran que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, en tanto el 19% de los encuestados consideran que la Auditoria de desempeño no es un examen que evalúa la eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene.

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

De acuerdo a la encuesta realizada, el 50% de los encuestados opinan que el deficiente desempeño del servidor se debe a **Negligencia de funciones**; el 24% de los

encuestados opinan que el deficiente desempeño del servidor se debe a **Desconocimiento de funciones**; el 19% de los encuestados opinan que el deficiente desempeño del servidor se debe a **Órdenes superiores**; y el 7% de los encuestados opina diversos motivos.

**Interpretación de cuadro y gráfico 5:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 31% de los encuestados consideran que los efectos de una gestión deficiente son **Incumplimiento de objetivos**; el 29% de los encuestados consideran que los efectos de una gestión deficiente son **Incumplimiento de metas**; el 26% de los encuestados consideran que los efectos de una gestión deficiente son **Responsabilidades**; y el 14% de los encuestados consideran diversos motivos.

**Interpretación de cuadro y gráfico 6:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 90% de los encuestados consideran que para el buen desempeño del servidor es importante la capacitación, mientras tanto el 10% de los encuestados consideran que para el buen desempeño del servidor no es importante la capacitación.

**Interpretación de cuadro y gráfico 7:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 98% de los encuestados consideran que la Entidad debe otorgar incentivos por labores eficientes a sus servidores, en tanto el 2% de los encuestados consideran que la Entidad no debe otorgar incentivos por labores eficientes a sus servidores.

**Interpretación de cuadro y gráfico 8:**

De acuerdo a la encuesta realizada, el 95% de los encuestados consideran que la entidad debe tener un presupuesto exclusivo para las capacitaciones, mientras tanto el 5% de los encuestados consideran que la entidad no debe tener un presupuesto exclusivo para las capacitaciones.

## V. Conclusiones

1. De acuerdo a la encuesta realizada, el 88% de los encuestados consideran que la Auditoria de desempeño es una estrategia que sirve para evaluar el rendimiento laboral del personal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene. **(Objetivo Específico 1)**
2. De acuerdo a la encuesta realizada, el 86% de los encuestados consideran que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene. **(Objetivo Específico 2)**
3. De acuerdo a la encuesta realizada, el 81% de los encuestados consideran que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene. **(Objetivo Específico 3)**
4. De acuerdo a la encuesta realizada, el 50% de los encuestados opinan que el deficiente desempeño del servidor se debe a Negligencia de funciones; el 24% de los encuestados opinan que el deficiente desempeño del servidor se debe a Desconocimiento de funciones; el 19% de los encuestados opinan que el deficiente desempeño del servidor se debe a órdenes superiores; y el 7% de los encuestados opina diversos motivos.
5. De acuerdo a la encuesta realizada, el 31% de los encuestados consideran que los efectos de una gestión deficiente son Incumplimiento de objetivos; el 29% de los encuestados consideran que los efectos de una gestión deficiente son Incumplimiento de metas; el 26% de los encuestados consideran que los efectos de una gestión deficiente son Responsabilidades; y el 14% de los encuestados consideran diversos motivos.

6. De acuerdo a la encuesta realizada, el 90% de los encuestados consideran que para el buen desempeño del servidor es importante la capacitación.
  
7. De acuerdo a la encuesta realizada, el 98% de los encuestados consideran que la Entidad debe otorgar incentivos por labores eficientes a sus servidores.
  
8. De acuerdo a la encuesta realizada, el 95% de los encuestados consideran que la entidad debe tener un presupuesto exclusivo para las capacitaciones.

## **Recomendaciones**

Al señor Director Ejecutivo del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene

1. Que la alta Dirección tome conocimiento que, la Auditoria de desempeño es una estrategia que sirve para evaluar el rendimiento laboral del personal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene. **(Conclusión 1)**
  
2. Que la alta Dirección considere que, la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene. **(Conclusión 2)**
  
3. Que la alta Dirección tome conocimiento, que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene. **(Conclusión 3)**
  
4. Que la alta Dirección, disponga superar las causas que originan una gestión deficiente como son la negligencia de funciones; desconocimiento de funciones y órdenes superiores. **(Conclusión 4)**
  
5. Que los funcionarios y servidores tomen conciencia que una gestión deficiente genera efectos como; Incumplimiento de objetivos; incumplimiento de metas y responsabilidades, por tanto se hace necesario efectuar una gestión eficiente. **(Conclusión 5)**
  
6. Que la alta dirección tome conocimiento y conciencia que es de vital importancia la capacitación para los servidores para efectuar un desempeño eficiente y prestar mejor servicio a los usuarios. **(Conclusión 6)**
  
7. Que la alta dirección gestione ante el Ministerio de Economía y Finanzas el presupuesto correspondiente para otorgar incentivos a sus servidores por labores eficientes y por obtención de mejores resultados. **(Conclusión 7)**

8. Que el alta Dirección, en la formulación de su presupuesto se sirva considerar un presupuesto exclusivo para las capacitaciones de sus servidores de acuerdo a los requerimientos de los servidores y la evaluación correspondiente. **(Conclusión 8)**



## Aspectos complementarios

### Referencias Bibliográficas

Alvarado (2010) Administración Gubernamental, novena edición, editor Marketing Consultores S.A, para su sello editorial Escuela de Gerencia Gubernamental, en la sección IV Ética, Anticorrupción, Delitos contra la función Pública y defensa jurídica del Estado. Lima - Perú.

Álvarez Edición 2007 Auditoría Gubernamental Integral, técnicas y procedimientos. Editorial Pacífico Editores. Perú.

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

Apumayta (2015) La auditoría de desempeño y su influencia en la optimización de la gestión en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. Tesis para optar grado de Doctor en Contabilidad, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima - Perú.

El peruano (2016) Directiva N° 013-2016-CG/GPROD - Implementación del sistema de Control Interno en la entidades del Estado”, mediante la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG.

García (2014) Auditoría de Gestión al talento humano y su relación con la evaluación y control del proceso administrativo del gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal año 2012. *Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo – Ecuador.

Iturralde (2011) La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la Ciudad de Ambato en el año 2010. *Trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría CPA*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador.

- Layme (2015) Evaluación de los componente del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto. *tesis para optar el título profesional de contador público*. Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua – Perú.
- El Peruano Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Lima - Perú. pp.226885, 226887.
- Martínez (2014) Los derechos colectivos laborales en la Ley del Servicio Civil”. En: Administración Pública & Control N° 3, Gaceta Jurídica, marzo 2014, pp. 24-26. Lima – Perú.
- Martínez (2015) Manual de sistemas administrativos del sector público, primera edición setiembre 2015, editorial Gaceta Jurídica S.A. Lima – Perú.
- Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República – 22.Jul.2002.
- Martínez (2014) Los derechos colectivos laborales en la Ley del Servicio Civil. En: Administración Pública & Control N° 3. Gaceta Jurídica, marzo 2014, pp. 24-26.
- Martínez (2015) Manual de sistemas administrativos del sector público. Primera edición setiembre 2015. Editorial Gaceta Jurídica S.A. Lima – Perú.
- Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI). Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño, p. 2
- Patrón & Patrón (2004) Derecho Administrativo y Administración Pública en el Perú. Ediciones Grijley. Lima - Perú.
- Portal de la Contraloría General de la República del Perú. Extraído el 22 de enero 2017 desde [www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)
- Quispe (2016) Enfoque moderno de auditoría de desempeño que contribuye en la adecuada ejecución del Presupuesto Público del Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural Integrado-PRIDER, Ayacucho-2015. *Tesis para*

*optar el título profesional de contador público, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Filial Ayacucho – Perú.*

Reale (1993) *Introducción al Derecho*. 10ª ed., Pirámide, Madrid, 1993, p. 148.

Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG. aprobado por la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD denominada Auditoria de Desempeño.

Soto (2013) *Régimen del Servicio Civil*. 1ª edición, Instituto Pacífico, Lima-Peru, pp. 41-42.

Servir-Normatividad del servicio civil - A –Índice DL N° 276. Ley de bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Publico, 2012. Disponible en: [http://inst.servir.gob.pe/files/archivos/ProgramaEntrenamientoTSC-2012\\_08/ProgramaEntrenamientoTSC-2012-08-4-TSC.pdf](http://inst.servir.gob.pe/files/archivos/ProgramaEntrenamientoTSC-2012_08/ProgramaEntrenamientoTSC-2012-08-4-TSC.pdf). Artículo web.

Trujillo (2016) *Incidencia de la Gestión de Auditoria de Recursos Humanos en el cumplimiento de logro de Objetivos de la Empresa Imprenta Impetu Editorial S.R.L Distrito de Callería, Pucallpa 2016. Proyecto de tesis para optar el título profesional de Contador Público*. Universidad Privada de Pucallpa, Pucallpa – Perú.

Tuesta (2009) *El A.B.C. de la Auditoría Gubernamental*, Editorial Marketing Consultores S.A., Primera Edición, pp. 590.

Vásquez (2015) *Aplicación del método de monitoreo a la auditoría de desempeño, para la emisión oportuna del informe de auditoría, en los gobiernos locales de la Región de Ayacucho – 2014. Tesis para optar el título profesional de contador público, en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote . Filial Ayacucho – Perú.*

## Anexos

### Anexo 1



## UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE

### Instrucciones:

La presente técnica es anónima, tiene por finalidad recoger información de interés para la investigación, sobre el tema: **Auditoria de desempeño como estrategia para evaluar el rendimiento laboral de los Recursos Humanos en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene, 2016**, al respecto, se le solicita marcar con aspa (X), en las preguntas que usted considere conveniente. Su aporte será de mucho interés en esta investigación. Se agradece su participación y colaboración.

1. ¿Cree usted que Auditoria de desempeño es una estrategia para evaluar el rendimiento laboral del personal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene?

 Si No

2. ¿Cree usted que la Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficiencia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene?

 Si No

3. ¿Cree usted que Auditoria de desempeño es un examen que evalúa la eficacia del servidor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria Valle del Río Apurímac y Ene?

 Si No

4. ¿Cree usted que el deficiente desempeño del servidor se debe a las siguientes causas?

Negligencia de Funciones

- Desconocimiento de Funciones
- Órdenes Superiores
- Otros

5. ¿Considera usted, que los efectos de una gestión deficiente son?

- Incumplimiento de objetivos
- Incumplimiento de metas
- Responsabilidades
- Otros

6. ¿Considera usted que para el buen desempeño del servidor es importante la capacitación?

Si

No

7. ¿Considera usted que la Entidad debe otorgar incentivos por labores eficientes a sus servidores?

Si

No

8. ¿Considera usted que la entidad debe tener un presupuesto exclusivo para las capacitaciones?

Si

No

## Anexo 2

### Glosario de términos teóricos o técnicos.

**Auditoría de Desempeño:** que 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 tiene la finalidad de Implementar y desarrollar la auditoría de desempeño para contribuir a una mejora de la gestión de los recursos públicos, de tal forma que se realice con eficacia, eficiencia, economía y calidad.

**Control de legalidad:** Es la revisión y comprobación de la aplicación de las normas legales, reglamentarias y estatutarias y su evaluación desde el punto de vista jurídico.

**Cuidado profesional:** Significa emplear correctamente el criterio para desempeñar el alcance de la auditoría y para seleccionar los métodos, procedimientos y técnicas de auditoría que deben aplicarse. Ello pone de manifiesto la responsabilidad del auditor en cuanto a cumplir con las normas de auditoría gubernamental.

**Desempeño:** Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

**Economía:** La economía está relacionada con los términos y condiciones en los cuales se adquiere recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o de sistemas computarizados, obteniendo la cantidad y nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad requerida y en el lugar apropiado.

**Eficacia:** Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad.

**Eficiencia:** relación entre la cantidad y calidad de productos obtenidos o servicios prestados con los insumos utilizados para obtenerlos. Una actividad eficiente maximiza el resultado dado.

**Ética profesional:** Es el comportamiento que tiene un profesional ante cualquier situación o trato de desviación en el ámbito laboral.

**Evidencia:** Toda información documentada relativa a las características de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la entidad o área examinada que debe ser suficiente, competente y relevante.

**Función:** Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.

**Gestión pública:** Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

**Gestión:** Implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa de negocio.

**Honestidad:** Valor que implica no subordinar el servicio que se presta, a la utilidad o ventaja personal.

**Normas de Auditoría:** Parámetros de referencia sobre quién debe practicar una auditoría y cómo debe practicarla. Constituyen el soporte fundamental de la profesión de auditoría en el sentido de ofrecer a los usuarios una garantía de calidad cuando se las pone en práctica.

**Organización de Talento humano:** Estudio, descripción y análisis de los puestos de trabajo a fin de determinar los requisitos que deben cumplir las personas para el puesto de trabajo.

**Órgano de control institucional:** Unidad orgánica especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad.

**Perfil de puesto:** es la información estructurada respecto de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, su misión y funciones; así como los requisitos y exigencias que una persona debe reunir para conducirse y desempeñarse en el puesto.

**Principio:** Es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito.

**Responsabilidad:** Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

**Riesgo de auditoría:** El riesgo de que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría sin salvedad sobre los estados financieros que contengan errores e irregularidades de importancia relativa.

**Técnicas de auditoría:** Mecanismos mediante los cuales los auditores recopilan la evidencia de auditoría, generalmente se basan en: comparación, cálculos, confirmación, indagación, inspección, observación y examen físico

Anexo 3

Mapa del Departamento de Ayacucho

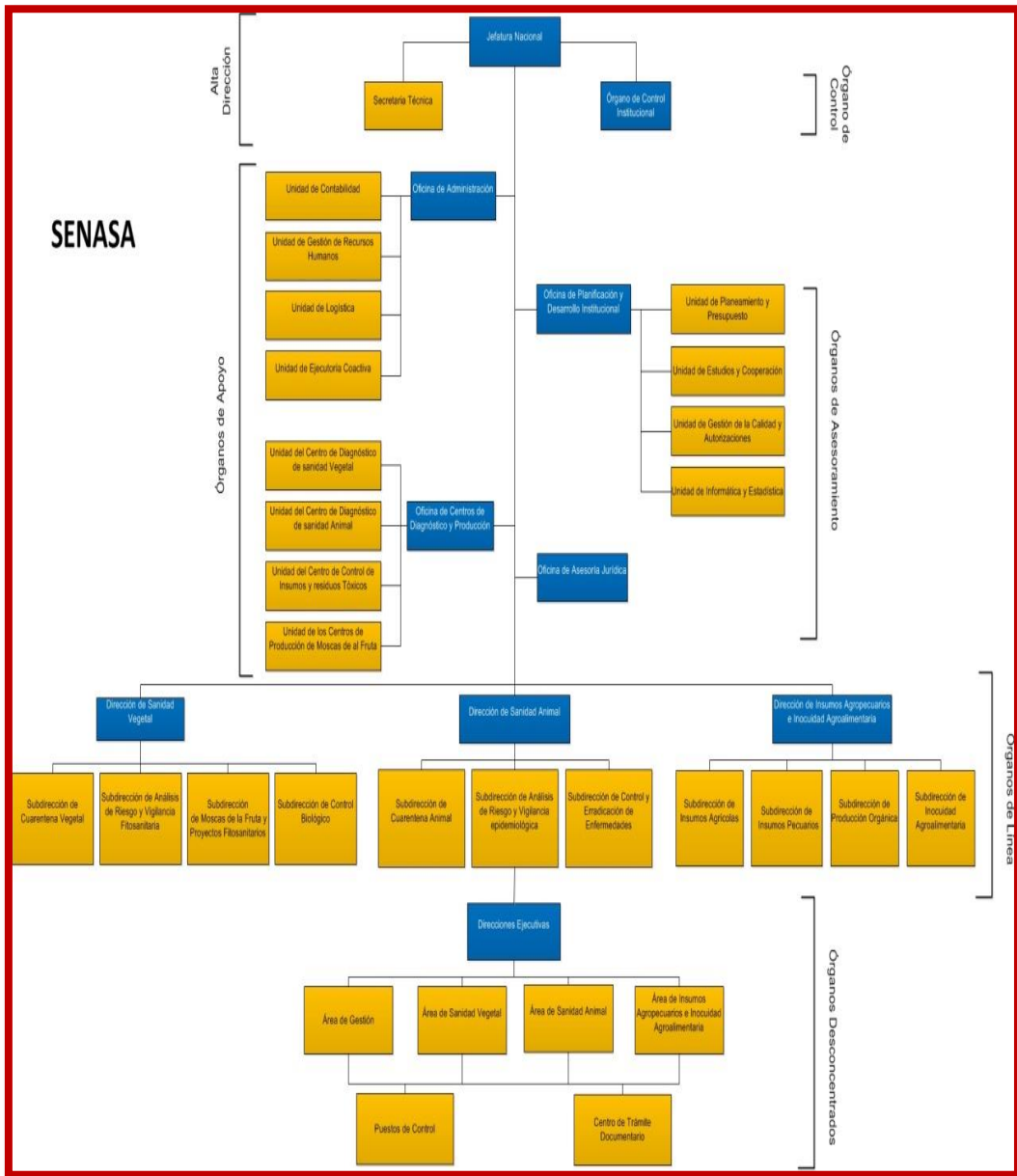




## Mapa del Valle del Río Apurímac y Ene



# Estructura organizacional SENASA



Anexo 4  
Evidencias fotográficas



