

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO DE EFICACIA DE  
LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO,  
PERIODOS 2017 - 2018**

**PRESENTADA POR:**

**FEDERICO MAMANI CHAVEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO DE EFICACIA DE  
LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO,  
PERIODOS 2017 - 2018**

**PRESENTADA POR:**

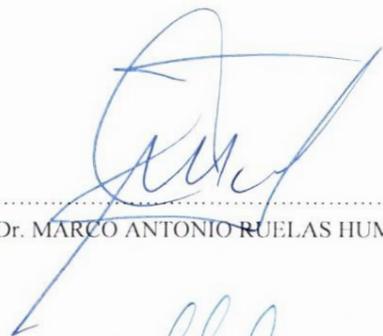
**FEDERICO MAMANI CHAVEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. MARCO ANTONIO RUELAS HUMPIRI

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. HUGO FREDDY CONDORI MANZANO

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. AMERICO ROJAS APAZA

ASESOR DE TESIS

  
.....  
M.Sc. CESAR MILTON GÓMEZ VELÁSQUEZ

Puno, 18 de octubre de 2019.

**ÁREA:** Auditoria.

**TEMA:** Auditoria y gestión – ejecución presupuestal.

**LÍNEA:** Gestión pública.

## DEDICATORIA

### **A Dios.**

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

### **A mis padres.**

Javier y Ramona; quienes lucharon por mi bienestar, educación y mi salud, donde crecí con amor y valores que hoy definen mi vida, también a una persona muy especial que me apoya y le da sentido a mi vida.

### AGRADECIMIENTOS

- Estoy muy agradecido con Dios, por brindarme fuerza e inteligencia por sobre todas las cosas, también agradezco a mis padres por brindarme su apoyo.
- A mi asesor, miembros del jurado y a todos los docentes de la Maestría en Contabilidad y Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xii

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 Marco teórico	2
1.1.1 La Auditoria de gestión.	2
1.1.2 Componentes de la Auditoria de Gestión	4
1.1.3 Riesgo de la auditoría de gestión	5
1.1.4 Gestión Administrativa	6
1.1.4.1 Planificación	6
1.1.4.2 Organización	6
1.1.4.3 Dirección	7
1.1.4.4 Control	7
1.1.5 Gestión Presupuestaria	7
1.1.6 Presupuesto Público.	8
1.1.7 Fases del Proceso Presupuestario.	9
1.1.7.1 Fase de Programación.	9
1.1.7.2 Fase de Formulación.	9
1.1.7.3 Fase de Aprobación.	9
1.1.7.4 Fase de Ejecución.	10
1.2 Marco conceptual	11
1.2.1 Auditoría	11
1.2.2 Auditoría de gestión	11
1.2.3 Auditoría Gubernamental	11

1.2.4	Actividad	12
1.2.5	Año Fiscal	12
1.2.6	Aprobación del presupuesto	12
1.2.7	Clasificador Funcional del Sector Público	12
1.2.8	Clasificador Programático del Sector Público	13
1.2.9	Control presupuestario	13
1.2.10	Economía	13
1.2.11	Eficacia	13
1.2.12	Eficiencia	13
1.2.13	Efectividad	14
1.2.14	Ejecución presupuestaria	14
1.2.15	Ejercicio presupuestario	14
1.2.16	Entidad pública	14
1.2.17	Específica del gasto	14
1.2.18	Evaluación presupuestaria	14
1.2.19	Fondos públicos	15
1.2.20	Fuentes de Financiamiento	15
1.2.21	Gasto público	15
1.2.22	Gasto Corriente	15
1.2.23	Gasto de Capital	15
1.2.24	Gestión	15
1.2.25	Gestión Eficaz	16
1.2.26	Inversión pública	16
1.2.27	Mecanismos de Control	16
1.2.28	Meta Presupuestaria	16
1.2.29	Objetivo de la auditoría	16
1.2.30	Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)	16
1.2.31	Presupuesto Institucional Modificado (PIM)	17
1.2.32	Prevención	17
1.2.33	Recursos Públicos	17
1.2.34	Rendición de Cuentas	17
1.2.35	Responsabilidad	17
1.2.36	Riesgo	17
1.2.37	Segregación de Funciones	18

1.2.38 Seguridad Razonable	18
1.2.39 Supervisión	18
1.3 Antecedentes	18

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	25
2.2 Enunciados del problema	26
2.2.1 Problema general	26
2.2.2 Problemas específicos	26
2.3 Justificación	27
2.3.1 Justificación teórica	27
2.3.2 Justificación Metodológica	27
2.4 Objetivos	27
2.4.1 Objetivo general	27
2.4.2 Objetivos específicos	27
2.5 Hipótesis	28
2.5.1 Hipótesis general	28
2.5.2 Hipótesis específicas	28

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Ámbito o lugar de estudio	29
3.2 Población y muestra	30
3.2.1 Población	30
3.2.2 Muestra	30
3.3 Métodos de investigación	30
3.3.1 Método Descriptivo	30
3.3.2 Método Analítico	30
3.3.3 Método Deductivo	30
3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	31
3.4.1 Técnicas de recolección de datos	31
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos	31

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Determinación de la influencia de la aplicación de la auditoría de gestión para mejorar la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno.	32
4.1.1	Dimensión: eficacia	32
4.1.2	Dimensión: eficiencia	36
4.1.3	Dimensión: economía	41
4.2	Determinación de la incidencia de la ejecución del presupuesto de gastos en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno.	45
4.2.1	Análisis de la Ejecución Presupuestaria por Grupo genérico y sub genérico de Gastos del periodo 2017 del Gobierno Regional de Puno.	52
4.2.2	Análisis de la Ejecución Presupuestal por Grupo genérico y sub genérico de Gastos del periodo 2018 del Gobierno Regional de Puno.	54
4.3	Indicadores presupuestarios de eficacia.	60
4.4	Propuesta de alternativas que permitan mejorar la gestión presupuestal del Gobierno Regional de Puno.	62
4.5	Contrastación de hipótesis	63
4.5.1	La adecuada aplicación de la Auditoría de gestión permitirá mejorar significativamente la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno	63
4.5.2	La deficiente ejecución del presupuesto de gastos incide negativamente en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno	63
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>65</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Eficacia en el cumplimiento de Metas y Objetivos propuestos por la entidad respecto a la ejecución del Gasto Presupuestal	32
2. Capacitación del Personal para el cumplimiento de las labores eficazmente	33
3. Aplicación de Indicadores de desempeño para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas	34
4. Lineamientos de política, procedimientos adecuados y objetivos estratégicos actualizados para la formulación del presupuesto	35
5. Información de la Ejecución Presupuestal debidamente actualizada en el portal de transparencia de la entidad	36
6. Realización del seguimiento, supervisión y control del proceso de ejecución presupuestaria respecto a las metas programadas por la entidad	37
7. Planificación de la entidad del logro de los objetivos y metas con el menor costo y uso de recursos y que beneficien al mayor número de usuarios	39
8. Evaluación y aplicación de mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en las actividades realizadas en el área de planificación y presupuesto de la entidad	40
9. Recursos financieros suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos presupuestales.	41
10. Existencia de un manejo eficiente de los recursos de la entidad	42
11. Ejecución del presupuesto de gastos de acuerdo a lo programado	43
12. Centralización de los fondos públicos de la entidad en la cuenta única de tesoro – CUT de acuerdo a las normas establecidas	44
13. Ejecución del Presupuesto de ingresos por fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Puno, periodos 2017 y 2018.	46
14. Ejecución del Presupuesto de Gastos por fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Puno, periodos 2017 y 2018.	48
15. Reporte Genérico y Sub genérico del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno, Periodo 2017 (en soles)	51
16. Reporte Genérico y Sub genérico del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno, Periodo 2018 (en soles).	53

17. Cumplimiento de metas presupuestarias en términos de eficacia de los ingresos del Gobierno Regional de Puno, de los periodos 2017 y 2018.	55
18. Cumplimiento de metas presupuestarias en términos de eficacia de los gastos del Gobierno Regional de Puno, de los periodos 2017 y 2018.	58
19. Eficacia del Ingreso	60
20. Eficacia del Gasto	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Sede del Gobierno Regional de Puno	29
2. Eficacia en el cumplimiento de Metas y Objetivos propuestos por la entidad respecto a la ejecución del Gasto Presupuestal	32
3. Capacitación del Personal para el cumplimiento de las labores eficazmente	33
4. Aplicación de Indicadores de desempeño para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas	34
5. Lineamientos de política, procedimientos adecuados y objetivos estratégicos actualizados para la formulación del presupuesto	35
6. Información de la Ejecución Presupuestal debidamente actualizada en el portal de transparencia de la entidad	36
7. Realización del seguimiento, supervisión y control del proceso de ejecución presupuestaria respecto a las metas programadas por la entidad	38
8. Planificación de la entidad del logro de los objetivos y metas con el menor costo y uso de recursos y que beneficien al mayor número de usuarios	39
9. Evaluación y aplicación de mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos	40
10. Recursos financieros suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos presupuestales.	41
11. Existencia de un manejo eficiente de los recursos de la entidad	42
12. Ejecución del presupuesto de gastos de acuerdo a lo programado	43
13. Centralización de los fondos públicos de la entidad en la cuenta única de tesoro – CUT de acuerdo a las normas establecidas	44
14. Eficacia del Ingreso	60
15. Eficacia del Gasto	61

**ÍNDICE DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
1. Instrumento	72
2. La auditoria de gestión como instrumento de eficacia de la ejecución presupuestal del Gobierno Regional de Puno, periodos 2017 y 2018	73

## RESUMEN

La presente investigación tiene la finalidad determinar la forma en que la auditoría de gestión, como instrumento de medición lleva a cabo la evaluación del desempeño de las entidades públicas. En el proceso de investigación partimos del siguiente objetivo general: Determinar la incidencia de la Auditoría de gestión en la ejecución presupuestal de gastos del Gobierno Regional de Puno en los periodos 2017 y 2018; En la investigación se hizo uso de los métodos científicos tales como el descriptivo, analítico y el deductivo los que sirvieron para desarrollar y generar conocimiento relacionado al tema de investigación planteado. Los resultados de la investigación se concluye en lo siguiente: En la entidad no existe eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos del gasto presupuestal; no existe un plan de capacitación del personal lo que conlleva a la falta de actualización en temas de interés para mejorar su desempeño laboral; y no se evalúan ni aplican adecuadamente mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en dicha área; no existe un manejo eficiente de los recursos de la entidad; y, casi nunca se ejecuta el presupuesto de gastos según lo programado; Así mismo, según el indicador de eficacia del presupuesto de gastos respecto a las metas presupuestarias del periodo 2017 fue del 0.89 considerándose según el indicador de gestión como regular y en el periodo 2018 fue del 0.56 considerándose según el indicador de gestión como deficiente, lo que significa que hubo deficiencias en la ejecución del gasto y que no le permitieron cumplir con las metas establecidas por la entidad.

**Palabras clave:** Auditoría de gestión, eficacia, eficiencia, ejecución presupuestal, y Gobierno Regional.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine how the management audit, as a measuring instrument, carries out the performance assessment of public entities. In the research process we start from the following general objective: To determine the impact of the management audit on the budget implementation of expenditures of the Regional Government of Puno in the periods 2017 and 2018; In the research, scientific methods such as descriptive, analytical and deductive were used by those who served to develop and generate knowledge related to the subject of research raised. The results of the research are concluded as follows: In the entity there is no effectiveness in meeting goals and objectives of budget expenditure; there is no staff training plan which leads to a lack of update on issues of interest to improve their job performance; and control mechanisms are not adequately evaluated or implemented to reduce risks and negative impacts in that area; there is no efficient management of the entity's resources; and, the spending budget is almost never executed as scheduled; likewise, according to the indicator of effectiveness of the expenditure budget compared to the 2017 budget targets was 0.89 considered according to the management indicator as regular and in 2018 it was 0.56 which means that there were deficiencies in the execution of the expenditure and that they did not allow it to meet the goals set by the entity.

**Keywords:** audit of management, effectiveness, efficiency, budgetary implementation, regional government.

## INTRODUCCIÓN

El Proyecto de investigación se ha desarrollado debido a su importancia de la aplicación de la Auditoría de gestión para impulsar una gestión pública más eficiente y transparente a través del cumplimiento de los objetivos y metas trazados por el Gobierno Regional de Puno, y esta labor se trató del examen de eficiencia, eficacia, economía en la administración del recurso público por parte de la entidad, lo que conllevará a mejorar el nivel de la ejecución presupuestaria y que beneficiará a la población en general a través de la calidad de los servicios, bienes u obras de envergadura que brindan a la población de nuestra Región Puno.

Según la Contraloría General de la República (2002); La auditoría de gestión en el sector público, está relacionada con la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de una entidad, así como con la maximización de la relación costo/beneficio al alcanzarse los beneficios deseados. Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

Con el propósito de desarrollar la investigación hemos presentado el Informe final a través de 4 apartados: Capítulo I: Revisión de Literatura, que contiene el Marco teórico, los antecedentes, el Marco teórico y conceptual, que vienen a ser el soporte teórico para el desarrollo de la presente investigación; Capítulo II: El planteamiento del problema, que contiene la identificación y el enunciado del problema, la justificación, los objetivos y las hipótesis y variables; Capítulo III: Materiales y métodos; Y, Capítulo IV: Resultados y Discusión de la investigación. Así mismo, se incluye las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, y por último los anexos respectivos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 La Auditoría de gestión.

Según la Contraloría General de la República (2002) la auditoría de gestión en el sector público, está relacionada con la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de una entidad, así como con la maximización de la relación costo/beneficio al alcanzarse los beneficios deseados. Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

Para Wainstein (1999) la auditoría de gestión es el examen que efectúa un auditor independiente de una entidad con el fin de emitir su informe profesional, vinculado a la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones y la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos.

Añade que la gestión o la actuación de la Dirección comprende lo adecuado de las políticas, objetivos y metas propuestas, los medios para su implantación

y los mecanismos de control interno que posibiliten el seguimiento de los resultados obtenidos. La auditoría de economía y eficiencia persigue mejorar el empleo de los recursos a través de la reducción de los costos y/o aumento de la producción.

La auditoría de efectividad o eficacia persigue medir la marcha de una actividad en relación con sus objetivos o medidas de rendimiento establecidas.

En ciertos casos la entidad puede tener un sistema de medición a ser evaluado y en otros casos el auditor necesita previamente definir los indicadores y normas de rendimiento.

Normalmente los criterios de evaluación de la gestión de una entidad deben ser diseñados para cada situación específica, pudiéndose utilizar luego para casos similares. Es decir que no existen principios de gestión generalmente aceptados que estén sistematizados, sino que se basan en prácticas desarrolladas en el campo de trabajo y que pueden ser mejoradas con el transcurso del tiempo.

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

Así mismo, La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente. La auditoría de gestión puede ser definida en los siguientes términos: El control de gestión es el examen de la eficiencia y eficacia de las organizaciones en la administración de

los recursos públicos, determinada, mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y de la identificación de la distribución del excedente público, así como de los beneficios de su actividad. (Isotools, 2017).

A su vez Cornejo (2001) señala que las auditorías operativas o de gestión, significan auditorías de economía, de eficiencia y de efectividad, y comprenden:

- a) El control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativas razonables y con las directrices señaladas.
- b) El control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas.
- c) El control de la efectividad con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los previstos.

### 1.1.2 Componentes de la Auditoría de Gestión

Según Maldonado (2009) los componentes de la auditoría de gestión fueron:

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

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

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

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

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

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

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

### 1.1.3 Riesgo de la auditoría de gestión

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

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

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

**Riesgo de detección:** Son aquellos riesgos que las irregularidades y errores no son detectados que se encuentran en los estados contables; son

asumidos por los auditores cuando realizan las revisiones del sistema de control interno y no detectan; consiste en el grado de medición de riesgo que está presente en cada caso iniciándose por el análisis de la intensidad y la existencia de los factores de riesgo.

#### **1.1.4 Gestión Administrativa**

Según Ruiz (1995) la gestión administrativa lo define: “como un conjunto ordenado de estructuras y procesos, que deben ser preparados para provocar las transformaciones que la realidad reclama, lo cual admite poder incrementar sus capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento y con ello realizar las funciones con eficiencia y eficacia en el ámbito donde se encuentra las organizaciones”.

La Gestión Administrativa comprende:

##### **1.1.4.1 Planificación**

Según Robbins (2010): “la planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)”.

Para Robbins (1996) “el planear abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización mantengan su atención en las cosas más importantes”.

##### **1.1.4.2 Organización**

Summers (2008) afirma lo siguiente: “La organización es la realización de la división del trabajo, jerarquización, descripción de funciones y departamentalización dentro de la empresa. También recoge las necesidades de los grupos orientados hacia un fin concreto está orientada

a ver los procesos por medio de los cuales los individuos bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes”.

#### **1.1.4.3 Dirección**

Según Fayol (2008) la dirección al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

#### **1.1.4.4 Control**

Para Romero (2008) enfatiza lo siguiente: “El control es la medición y la verificación de las actividades para saber si se ajustan a los planes y las instrucciones dadas, encontrando donde están los errores cometidos y los puntos débiles”.

Según Ponce (2007) define al control de la siguiente manera “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.”

#### **1.1.5 Gestión Presupuestaria**

La gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización. (Versión digital, recuperado de <http://www.albacete.org>).

### 1.1.6 Presupuesto Público.

Según la (Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público N° 28411; 2005) Señala que; “Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal”.

Según Riega (2009) el presupuesto público, es uno de los factores claves en el proceso de planeamiento y la gestión pública, su manejo constituye la piedra angular en el desenvolvimiento del flujo de fondos el mismo que está relacionado con la ejecución del plan estratégico a través del plan operativo, así como el avance físico y financiero de lo programado en el proceso de planeamiento.

El presupuesto público es un instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al Estado en sus distintos niveles de gobierno, el cumplimiento de sus funciones. Es el mecanismo a través del cual todos los organismos y las entidades públicas asignan racionalmente los recursos financieros públicos para alcanzar sus objetivos; El presupuesto público tiene como principales objetivos:

Asignar los recursos financieros con que cuenta el estado con el propósito de:

- Mantener la estabilidad de la economía a través del equilibrio fiscal, entre ingresos y egresos.
- El presupuesto asegura cuentas fiscales sanas y evita que se gaste más de lo que se dispone. Como sabes, gastar más de lo que tiene implica elevar los niveles de endeudamiento de la entidad, recurriendo a préstamos muy onerosos, lo que en el corto plazo podría ser manejable, pero en el largo plazo podría llevar a problemas financieros deficitarios. Además, si todas las entidades públicas tuvieran al mismo tiempo elevados niveles de endeudamiento las finanzas públicas a nivel nacional podrían complicar las finanzas públicas, afectando la economía nacional, lo que al final

generaría inflación acelerada menor crecimiento, menores recursos fiscales y menor capacidad para proveer bienes y servicios a la población.

### **1.1.7 Fases del Proceso Presupuestario.**

Indica que el proceso presupuestario comprende las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del Presupuesto.

#### **1.1.7.1 Fase de Programación.**

En esta fase los gobiernos revisan sus planes estratégicos con el objetivo de alinear las acciones del presupuesto con los objetivos estratégicos institucionales OEI, e incorporan los acuerdos del proceso de presupuesto participativo y las nuevas acciones que prevén ejecutar. Asimismo, establecen los montos requeridos para financiar dichas acciones priorizadas, haciendo el análisis de restricción presupuestal y la identificación de productos y resultados a ser alcanzados.

#### **1.1.7.2 Fase de Formulación.**

En esta fase se establecen las categorías formales de la estructura funcional programática que serán utilizadas por el gobierno local, señalándose incluso el máximo nivel de desagregación de las categorías del gasto. Es decir, desde la Función hasta el Componente, pasando por los Programas, Subprogramas y Actividades y/o Proyectos. Dado que en esta fase se cuenta con la información completa sobre disponibilidad de recursos, se realiza la asignación financiera al mayor nivel de detalle.

#### **1.1.7.3 Fase de Aprobación.**

Acto por el cual se fija legalmente el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal. En el caso de los Pliegos del Gobierno Nacional, los créditos presupuestarios se establecen en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, los mismos que para su ejecución requieren de su formalización a través de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura. En el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, los créditos presupuestarios son establecidos en sus respectivos Presupuestos Institucionales de Apertura

considerando los montos que les aprueba la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

#### **1.1.7.4 Fase de Ejecución.**

La ejecución presupuestaria es realizada por las entidades a las cuales se les ha asignado el presupuesto. En esta fase se ejecutan los ingresos y los egresos, los cuales deben guardar relación con lo previsto en el presupuesto, las etapas de la ejecución del gasto público son:

**a). El Compromiso:** Es el acto mediante el cual, luego de cumplir con los trámites legalmente establecidos, la realización del gasto se efectúa afectando preventivamente total o parcialmente los créditos presupuestarios de la correspondiente cadena de gasto, a través del respectivo documento oficial. El Compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, contrato o convenio.

**b). El Devengado:** Es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivado de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o del derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al Presupuesto Institucional en forma definitiva con cargo a la correspondiente cadena de gasto. El devengado es regulado en forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería.

**c) Girado:** Es el pago del Devengado por toda fuente de financiamiento, formalizado y registrado debe realizarse dentro de los 30 días calendario de su procesamiento en el SIAF-SP.

**d). El Pago:** Es el acto mediante el cual se extingue en forma total o parcial, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Se prohíbe efectuar pago de

obligaciones no devengadas. El Pago es regulado en forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería.

**e). Fase de Evaluación:** Es la Fase en la cual se realiza la medición de resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en los Presupuestos del Sector Publico, utilizando instrumentos tales como indicadores de desempeño, de eficacia, de eficiencia en la Ejecución del Gasto.

## 1.2 Marco conceptual

### 1.2.1 Auditoría

Es un término que puede hacer referencia a tres cosas diferentes pero conectadas entre sí: puede referirse al trabajo que realiza un auditor, a la tarea de estudiar la economía de una empresa, o a la oficina donde se realizan estas tareas (donde trabaja el auditor). La actividad de auditar consiste en realizar un examen de los procesos y de la actividad económica de una organización para confirmar si se ajustan a lo fijado por las leyes o los buenos criterios.

### 1.2.2 Auditoría de gestión

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.

En este tipo de examen de alcance amplio el auditor identifica situaciones o circunstancias significativas que inciden en la gestión de la entidad o programa bajo examen y pueden motivar oportunidades de mejoras en términos de efectividad, eficiencia y economía, así como el control gerencial de la entidad.

### 1.2.3 Auditoría Gubernamental

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 y el control gerencial, para facilitar la toma de decisiones por quienes son

responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

#### **1.2.4 Actividad**

Categoría presupuestaria básica que reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad pública lleva a cabo de acuerdo con sus competencias, dentro de los procesos y tecnologías vigentes. Es permanente y continua en el tiempo. Responde a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de sus Componentes y Metas.

#### **1.2.5 Año Fiscal**

Período en que se ejecuta el Presupuesto del Sector Público y que coincide con el año calendario, es decir, se inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre.

#### **1.2.6 Aprobación del presupuesto**

Acto por el cual se fija legalmente el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal. En el caso de los Pliegos del Gobierno Nacional, los créditos presupuestarios se establecen en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, los mismos que para su ejecución requieren de su formalización a través de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura. En el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, los créditos presupuestarios son establecidos en sus respectivos Presupuestos Institucionales de Apertura considerando los montos que les aprueba la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

#### **1.2.7 Clasificador Funcional del Sector Público**

Constituye una clasificación detallada de las funciones a cargo del Estado y tiene por objeto facilitar el seguimiento, exposición y análisis de las tendencias del gasto público respecto a las principales funciones del Estado, siendo la Función el

nivel máximo de agregación de las acciones que ejerce el Estado, el Programa Funcional un nivel detallado de la Función y el Sub-Programa Funcional un nivel detallado del Programa Funcional.

### **1.2.8 Clasificador Programático del Sector Público**

Está compuesto por Programas Estratégicos que comprenden un conjunto de acciones (actividades y/o proyectos) que expresan una política, con objetivos e indicadores bien definidos, vinculados a un responsable del programa, sujetos a seguimiento y evaluación, en línea con el presupuesto por resultados.

### **1.2.9 Control presupuestario**

Seguimiento realizado por la Dirección General del Presupuesto Público de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público y sus modificatorias.

### **1.2.10 Economía**

En el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hechos por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

### **1.2.11 Eficacia**

Principio que permite la relación óptima entre los recursos que se utilizan y los productos que obtienen y que simultáneamente hace posible que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y de plena participación.

Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

### **1.2.12 Eficiencia**

Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

### **1.2.13 Efectividad**

Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

### **1.2.14 Ejecución presupuestaria**

Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

### **1.2.15 Ejercicio presupuestario**

Comprende el año fiscal y el periodo de regularización.

### **1.2.16 Entidad pública**

Constituye entidad pública para efectos de la Administración Financiera del Sector Público, todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas, creados o por crearse; las Sociedades de Beneficencia Pública; los fondos, sean de derecho público o privado cuando este último reciba transferencias de fondos públicos; las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario; y los Organismos Constitucionalmente Autónomos.

### **1.2.17 Específica del gasto**

Responde al desagregado del objeto del gasto y se determina según el Clasificador de los Gastos Públicos.

### **1.2.18 Evaluación presupuestaria**

Fase del proceso presupuestario en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los Presupuestos del Sector Público.

### **1.2.19 Fondos públicos**

Todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las Unidades Ejecutoras o entidades públicas realizan, con arreglo a Ley. Se orientan a la atención de los gastos del presupuesto público.

### **1.2.20 Fuentes de Financiamiento**

Clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a cada tipo de recurso. Su nomenclatura y definición están definidas en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para cada año fiscal.

### **1.2.21 Gasto público**

Conjunto de erogaciones que se realizan en el ámbito del Sector Público.

### **1.2.22 Gasto Corriente**

Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros. Están destinados a la gestión operativa de la entidad pública durante la vigencia del año fiscal y se consumen en dicho período.

### **1.2.23 Gasto de Capital**

Erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras en la entidad pública, que incrementan el activo del Sector Público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.

### **1.2.24 Gestión**

Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

### **1.2.25 Gestión Eficaz**

La gestión eficaz está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la entidad; tal como lo establece la gestión empresarial moderna

### **1.2.26 Inversión pública**

Toda erogación de recursos de origen público destinada a crear, incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios y producción de bienes.

### **1.2.27 Mecanismos de Control**

Son las formas de realizar el control; por ejemplo, la evaluación del plan estratégico, la evaluación del presupuesto y el análisis e interpretación de los estados financieros.

### **1.2.28 Meta Presupuestaria**

Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o productos finales de las Actividades y Proyectos establecidos para el año fiscal.

### **1.2.29 Objetivo de la auditoría**

Propósito o fin que persigue la auditoría, o la pregunta que se desea contestar por medio de la auditoría.

### **1.2.30 Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)**

Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

### 1.2.31 Presupuesto Institucional Modificado (PIM)

Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.

### 1.2.32 Prevención

Acción y efecto de prevenir. Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo.

### 1.2.33 Recursos Públicos

Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento.

### 1.2.34 Rendición de Cuentas

Obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la comisión u objetivo encomendado.

### 1.2.35 Responsabilidad

La 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. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

### 1.2.36 Riesgo

- **Riesgo inherente.** Existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control.
- **Riego de control.** Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno.

- **Riesgo de detección.** Se realizan pruebas exitosas a partir de un procedimiento de prueba inadecuado.

### **1.2.37 Segregación de Funciones**

Separación de funciones entre los servidores en todos los niveles de la entidad, de manera que ninguna persona tenga bajo su responsabilidad, en forma completa, una operación financiera o administrativa.

### **1.2.38 Seguridad Razonable**

Es igual a un nivel satisfactorio de confianza bajo consideraciones dadas de costos, beneficios y riesgos.

### **1.2.39 Supervisión**

Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.

## **1.3 Antecedentes**

Los siguientes son los antecedentes de investigaciones relacionados a nuestro tema de investigación que sirvieron como soporte de lo previsto en el presente trabajo de investigación:

Avendaño (2015) ha determinado que el inadecuado ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno inciden en el nivel de eficacia del proceso de ejecución presupuestal de gasto en las unidades ejecutoras del sector salud del gobierno regional de puno. El grado de ineficiencia es de 23% en las metas programadas y la ejecución presupuestal de gasto en las unidades ejecutoras del sector salud se debió a la deficiente actividad de control y deficiente grado de información y comunicación de control interno, tienen una inadecuada supervisión y monitoreo de control interno lo que conlleva a la inoportuna ejecución presupuestal de gasto y afectando al cumplimiento de los objetivos institucionales.

De acuerdo a Gala (2018) la auditoría de gestión, como indicador de desempeño administrativo, determina el grado de eficiencia, economía y efectividad de los recursos; y facilita significativamente la gestión del Gobierno Local de Marcará.

Si se lleva a cabo la planeación de la auditoría de gestión para obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y así establecer los objetivos y alcance del examen; facilita la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local de Marcará.

Si la ejecución de la auditoría de gestión permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; se concreta la evaluación de la economía del Gobierno Local de Marcará.

Chávez (2009) ha determinado que el planeamiento de la auditoría de gestión cuando se lleva a cabo en forma apropiada y técnica permite que se elaboren los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones en cuanto a las políticas del crédito pignoraticio, asimismo, facilita que se determine el nivel de efectividad, eficiencia y economía, en lo referente a la política del crédito pignoraticio de las Cajas Municipales de Crédito Popular de Lima.

Ha quedado demostrado que cuando se implementan medidas correctivas para optimizar las políticas de los créditos pignoraticios, sólo es posible mediante la revisión y análisis concienzudo que se encuentra en los informes que se realizan como parte de la auditoría de gestión, por lo que resulta conveniente que los funcionarios sean capacitados en temas de control para una mejor implementación de medidas correctivas.

Ha quedado claro que el proceso de supervisión o monitoreo permanente, permite asegurar el seguimiento de las medidas correctivas adoptadas para su implementación, lo cual optimiza la política en lo relacionado a los créditos pignoraticios y desde luego, permite alcanzar la eficiencia y eficacia en esta actividad.

Según Pagola (2018) queda determinada la relación que existe entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos en la Municipalidad provincial de Huaraz en el 2017; porque los resultados estadísticos

demuestran rechazar la hipótesis nula, ya que  $P$  valor = 0.000 y según la correlación de Spearman = 0.485 representando una moderada asociación de las variables y altamente significativa.

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

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

Conforme a Acosta (2018) la Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz.

- Que, la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente.
- Que, la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma
- Eficaz.
- Que, la auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión
- Institucional.

Acuña (2019) se ha evidenciado, que la auditoría administrativa impacta positivamente en el funcionamiento de la Red Asistencial de Junín del Seguro Social de Salud.

El análisis de datos nos permite concluir que los componentes de la auditoría administrativa influyen en el logro de metas y objetivos de la organización.

Los datos obtenidos en la realidad permitieron demostrar que la implementación de la auditoría administrativa impacta en el funcionamiento de los procedimientos administrativos del Seguro Social de Salud sede Huancayo, periodo 2017.

Para León (2016) dentro de las actividades que desarrolla la Contraloría General de la República, una de las más importantes es sin duda la de reclutamiento de personal, la misma que se efectúa a través de los concursos públicos de méritos, cuyas etapas requieren una evaluación y verificación posterior en base a criterios adecuados que permitan identificar las deficiencias, corregirlas y mejorar los procesos.

El Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República tiene la responsabilidad de realizar un correcto reclutamiento de personal y administrar los recursos humanos en forma apropiada y de acuerdo a ley, a fin de lograr los objetivos y metas para los cuales fueron autorizados. Dentro del desarrollo de estas funciones resulta necesario en base a evaluación de evidencias a través de una auditoría de gestión obtener resultados sobre el rendimiento del proceso de selección de personal desarrollado por el Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

De acuerdo a Ortiz (2014) el Órgano de Control Institucional (OCI) del Gobierno Regional Ayacucho, a través de los resultados de los informes ejecutados y evaluados de los programas de acciones y actividades de control interno, se refleja que la gestión de la entidad ha sido ejecutado los recursos del estado dentro del marco de las disposiciones establecidas o tal vez han omitido las referidas normativas, porque con el seguimiento de las medidas correctivas se implemente las recomendaciones para la mejor gestión de la entidad realizadas por las autoridades de la institución. El resultado efectuado de los informes de las acciones y actividades de control interno por el responsable del OCI, ha sido su gestión de actividades de control el 98.760% en la mejora de la eficacia del gasto público, y el 99.456% ha sido la mejora de la eficiencia del gasto público respectivamente; por ende, el Control Interno influye de manera determinística y significativamente en la mejora de la

calidad del gasto público del Gobierno Regional Ayacucho en el periodo 2010-2014. Esto demuestra que el control interno posterior a los actos y operaciones a través de las acciones de control así mismo se realiza la cautela previa simultánea y de verificación posterior de la entidad, ha venido cumpliendo de acuerdo a las disposiciones, con la finalidad de que la gestión de los recursos del estado y bienes sea efectuada dichas operaciones de manera correcta, transparente, eficaz y eficientemente.

Sebastiani (2013) arriba a las siguientes conclusiones:

- a. Se establece que en la investigación realizada, el sector interior cuenta con dos unidades ejecutoras que atienden a todas las necesidades de la Policía Nacional; siendo la primera la unidad ejecutora Nro. 001 encargada de la Oficina General de Administración quien atiende todos los procesos de licitación por mayor cuantía y la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú atiende las necesidades de menor cuantía, hecho que colisiona la calendarización de las necesidades y requerimiento de las unidades PNP usuarias.
- b. En relación a la aplicación de la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisiciones para el sector interior, la Dirección de Logística de la PNP actualmente no aplica esta herramienta moderna de Gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia.
- c. Dentro de la investigación practicada se pudo recoger como información, que la aplicación de la Auditoría de Gestión como herramienta moderna dentro de la administración no es tomada en consideración en sector interior específicamente en la Dirección de Logística, por lo que muchas veces los procesos de adquisiciones resultan mal aplicados, teniendo resultados desfavorables para las unidades usuarias; de la aplicación del trabajo de campo se ha recogido los datos obtenidos y sometidos a prueba permitió establecer

que la Auditoría de Gestión y su aplicación sobre los recursos del Estado permite un control eficiente en el proceso de adquisición y uso de los mismos.

d. En el trabajo de campo realizado a la Dirección de Logística de la PNP mediante la encuesta practicada al personal que trabaja en las áreas de abastecimientos, adquisiciones, estudio de mercado y contrataciones se obtuvo como información que de los datos obtenidos permitieron constatar que la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del Estado aporta el mejoramiento de los 139 niveles de control de los procesos de adquisiciones en el sector interior.

e. La participación de la Auditoría de Gestión en los procesos de adquisiciones para el sector interior va a permitir tener un mejor control en las contrataciones, en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales, tal como lo evidencia la encuesta que arroja los datos obtenidos, que permitieron verificar el sistema de Auditoría de Gestión, programación y control permite una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras; pudiéndose determinar que el trabajo de campo ha establecido que la Auditoría de Gestión en los recursos del estado optimiza los procesos de adquisiciones en el sector interior.

Poveda (2016) arriba a las siguientes conclusiones:

El proceso de Auditoría de Gestión se fundamenta en cuatro fases: Conocimiento del negocio, planificación de la auditoría, ejecución y comunicación de los resultados, al aplicarse en APDL, con el desarrollo de éstas se evidenció que:

- Aunque son una organización legalmente constituida, no poseen un manual de procedimientos, ni realizan planificación de sus actividades.
- No existen políticas que guíen las actividades de ejecución de los proyectos. No manejan un archivo de los proyectos que han ejecutado.
- No realizan reuniones de evaluación de sus actividades.
- Los técnicos muchas veces, hacen los trámites para desembolsos de partidas operativas de los proyectos.

- No hay informes de los técnicos sobre el desarrollo de actividades relacionadas con la ejecución del proyecto.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

Las entidades públicas son organizaciones que representan al estado peruano y fueron creadas por norma expresa para ejercer las funciones públicas dentro del marco de sus competencias, todo ello se desarrolla a través de la administración de los recursos públicos con transparencia y eficacia, que permitan contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad en general los que son sujetos al control, fiscalización y rendición de cuentas, y el control de gestión es un proceso que dentro de las directrices de planeación estratégica, busca que las metas sean congruentes con las previsiones dentro de las entidades del estado.

Según la Ley N.º 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Así mismo, define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada. Y, de acuerdo al Artículo 191º de la Constitución Política del Perú de 1993, Ley de Reforma de los Artículos 191º, 194º y 203º de la Constitución Política del Perú; la estructura orgánica básica de los gobiernos regionales está conformada de la siguiente manera: El Gobernador Regional, el Consejo Regional y el Consejo de Coordinación Regional; Así mismo, El Gobernador Regional constituye el órgano ejecutivo y sus funciones incluyen proponer y ejecutar el presupuesto, designar a los oficiales de gobierno, promulgar decretos y resoluciones, ejecutar planes y programas regionales y administrar las propiedades y rentas regionales.

Es pertinente también establecer que el presupuesto del estado viene a constituirse como una herramienta de la administración pública, o previsión de los gastos y la estimación

de los ingresos por todos los conceptos durante un determinado periodo fiscal, el cual es distribuido a nivel de pliegos presupuestarios, por lo que la evaluación posterior tiene como propósito fundamental determinar los resultados sobre la base del análisis y evaluación del presupuesto; Sin embargo, al mostrar ciertas debilidades en la gestión y administración de los recursos repercute en una deficiente ejecución del presupuesto, el que perjudica de sobremanera a la población regional traducidos en la falta de Proyectos de inversión pública necesarios para el desarrollo regional de Puno.

La auditoría de gestión viene a ser el examen de la eficiencia y eficacia de las organizaciones en la administración de los recursos públicos, determinada, mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y de la identificación de la distribución del excedente público, así como de los beneficios de su actividad; Esta Auditoria es muy importante debido a que como instrumento de medición lleva a cabo la evaluación del desempeño de las entidades públicas de acuerdo a las normas establecidas por los organismos de supervisión, control y por las mismas entidades contribuyendo a la optimización de la gestión administrativa de manera eficiente.

## **2.2 Enunciados del problema**

Por todo lo mencionado anteriormente, consideramos la importancia del desarrollo de la presente investigación.

### **2.2.1 Problema general**

¿En qué medida la Auditoria de gestión incide en la eficacia de la ejecución presupuestal de gastos del Gobierno Regional de Puno en los periodos 2017 y 2018?

### **2.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera la aplicación de la Auditoria de gestión permitirá mejorar la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno?
- b) ¿De qué manera la ejecución del presupuesto de gastos incide en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno?

## 2.3 Justificación

### 2.3.1 Justificación teórica

El trabajo de investigación se justifica debido a su importancia de la aplicación de la Auditoria de gestión para impulsar una gestión pública más eficiente y transparente a través del cumplimiento de los objetivos y metas trazados por el Gobierno Regional de Puno, y esta labor se trata del examen de eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración del recurso público por parte de la entidad; Todo ello permitirá mejorar el nivel de la ejecución presupuestaria que beneficiará a la población en general a través de la calidad de los servicios, bienes u obras de envergadura que brindan a la población de nuestra Región Puno; Por lo tanto, existen herramientas como la auditoría administrativa que se pueden aplicar a través de un examen integral a toda la estructura de una entidad pública debidamente organizado. A través del cual fueron evaluados los Procesos administrativos, los métodos de control, los medios de operación y el empleo de sus recursos humanos y materiales.

### 2.3.2 Justificación Metodológica

El trabajo de investigación tiene el sustento basado en una metodología de investigación científica y cuyo diseño de investigación es No experimental y los métodos de investigación establecidos para su aplicación serán el Analítico, Descriptivo y el Deductivo; La población estudiada fue el Gobierno Regional de Puno, y específicamente la Oficina Regional de Planificación y Presupuesto.

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de la Auditoria de gestión en la ejecución presupuestal de gastos del Gobierno Regional de Puno en los periodos 2017 y 2018.

### 2.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la influencia de la aplicación de la Auditoria de gestión para mejorar la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno.

- b) Determinar la incidencia de la ejecución del presupuesto de gastos en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno.
- c) Proponer alternativas que permitan mejorar la gestión presupuestal del Gobierno Regional de Puno.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Las deficiencias de la aplicación de la Auditoría de gestión inciden en la ejecución presupuestal de gastos del Gobierno Regional de Puno en los periodos 2017 y 2018.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- a) La adecuada aplicación de la Auditoría de gestión permitirá mejorar significativamente la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno.
- b) La deficiente ejecución del presupuesto de gastos incide negativamente en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 **Ámbito o lugar de estudio**

El ámbito de estudio se consideró a la Región Puno, que se encuentra ubicado en la parte sureste del territorio peruano entre los 13° 00' y 17° 08' latitud Sur y en los 71° 08' y 68° 50' longitud Oeste del meridiano de Greenwich, en un territorio de aproximadamente 72,000 km<sup>2</sup>, representa el 5.6% del territorio peruano, con una población de 1'200,000 habitantes, de los cuales el 60% es rural y el 40% es urbano. El 70% del territorio está situado en la meseta del Collao y el 30% ocupa la región amazónica.

Por lo tanto, la investigación se realizó específicamente en el Gobierno Regional de Puno, Oficina de Presupuesto.



*Figura 1.* Sede del Gobierno Regional de Puno

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

La población de estudio fue el Gobierno Regional de Puno.

### **3.2.2 Muestra**

Así mismo la muestra de la investigación fue la misma entidad y específicamente la Oficina de Presupuesto.

## **3.3 Métodos de investigación**

Para el desarrollo de la investigación se consideró los siguientes métodos científicos:

### **3.3.1 Método Descriptivo**

Este método lo utilizamos para describir todos los aspectos relacionados a la evaluación de la aplicación de la Auditoría de gestión en el Gobierno Regional de Puno.

### **3.3.2 Método Analítico**

Este método nos permitió analizar detalladamente todas las características de estudio referentes a las causas que influyen a la deficiente aplicación de la auditoría de gestión que repercute en la ineficacia de la ejecución presupuestaria del Gobierno Regional de Puno; lo que nos permitirá alcanzar nuestros objetivos y confirmar o rechazar nuestras hipótesis planteadas.

### **3.3.3 Método Deductivo**

Este método nos permitió partir del análisis de hechos generales en el ámbito del estudio de la evaluación de la aplicación de la Auditoría de gestión y su influencia en la Ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno, para llegar a conclusiones de orden particular y establecer las conclusiones de la investigación.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

#### 3.4.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos de acuerdo a las variables es fue la encuesta, y el análisis documental, a través del cual se hizo la evaluación de la aplicación de la Auditoria de gestión en el Gobierno Regional de Puno.

#### 3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron instrumentos tales como el cuestionario estructurado validados y codificados los cuales nos permitieron recoger los datos para efectuar el análisis y su posterior medición de las variables de estudio.

Para el desarrollo del primer objetivo hemos utilizado la técnica de la encuesta y el instrumento validado del Cuestionario con 5 alternativas según la escala de Likert:

#### 3.4.3 Escala Valorativa

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

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Determinación de la influencia de la aplicación de la auditoria de gestión para mejorar la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno.

##### 4.1.1 Dimensión: eficacia

Tabla 1

*Eficacia en el cumplimiento de Metas y Objetivos propuestos por la entidad respecto a la ejecución del Gasto Presupuestal*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	4	57.14	57.14
	Casi nunca	2	28.57	85.71
	A veces	1	14.29	100.00
	Casi siempre	0	0	100.0
	Siempre	0	0	100.0
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario

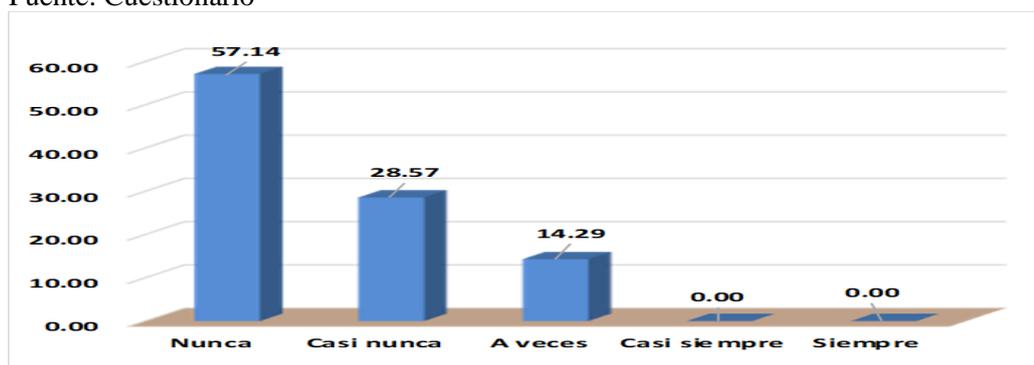


Figura 2. Eficacia en el cumplimiento de Metas y Objetivos propuestos por la entidad respecto a la ejecución del Gasto Presupuestal

Según la tabla 1 y figura 2, Según los resultados relacionados a la Eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos del gasto presupuestal del Gobierno Regional de Puno; Los resultados nos muestran que el 57.14% indicaron que no existe

eficacia según lo previsto por la entidad; el 28.57% de los encuestados indicaron que casi nunca se cumple con las metas y objetivos previstos por la entidad y solo el 14.29% indicaron que algunas veces se cumplieron con las metas y objetivos previstos por la entidad; Con estos resultados podemos indicar que la autoridad del Gobierno Regional de Puno debió establecer estrategias adecuadas con la finalidad de mejorar la gestión en beneficio de la población de toda la Región Puno.

Es pertinente indicar que el gasto presupuestal viene a ser el conjunto de erogaciones que se realizan en el ámbito del Sector Público destinado a financiar servicios sociales básicos para los individuos. Según la clasificación propuesta por las Naciones Unidas, son los gastos de educación, sanidad, seguridad social, vivienda y otros de similares características.

Tabla 2  
*Capacitación del Personal para el cumplimiento de las labores eficazmente*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	0	0.00	0.00
	Casi nunca	2	28.57	28.57
	A veces	4	57.14	85.71
	Casi siempre	1	14.29	100.0
	Siempre	0	0	100.0
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario

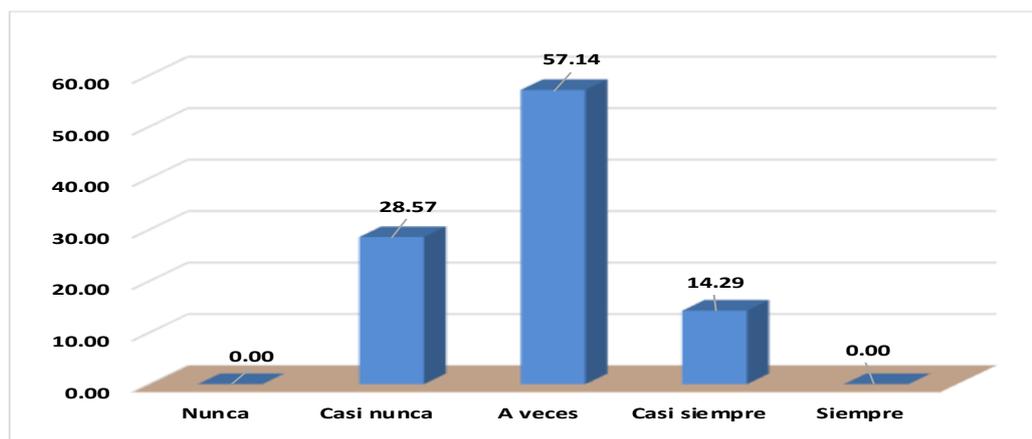


Figura 3. Capacitación del Personal para el cumplimiento de las labores eficazmente

Según la tabla 2 y figura 3; En los resultados mostrados relacionados a la Capacitación del Personal para el cumplimiento de las labores eficazmente del Gobierno Regional de Puno; Se observa que el 57.14% del personal encuestado

indicaron que a veces participan en capacitaciones relaciones a la función que desempeñan; el 28.57% del personal indicaron que casi nunca reciben capacitación para desempeñarse adecuadamente en su puesto laboral y solo el 14.29% del personal indicaron que casi siempre participan en capacitaciones debido a la función que desempeñan dentro de la entidad Regional; Con estos resultados podemos indicar que la autoridad del Gobierno Regional de Puno debió asignar mayo presupuesto a fin de que el personal se capacite y pueda cumplir eficazmente en sus labores asignadas con la finalidad de mejorar la gestión en beneficio de la población de toda la Región Puno.

Por lo tanto, en nuestro punto de vista, la capacitación sirve para que todo el personal que cumplen labores de gran responsabilidad cuente con las competencias específicas y genéricas necesarias para desempeñarse de manera eficiente dentro del Gobierno regional de Puno.

Tabla 3  
*Aplicación de Indicadores de desempeño para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	0	0.00	0.00
	Casi nunca	0	0.00	0.00
	A veces	2	28.57	28.57
	Casi siempre	3	42.86	71.4
	Siempre	2	28.57	100.0
	<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario

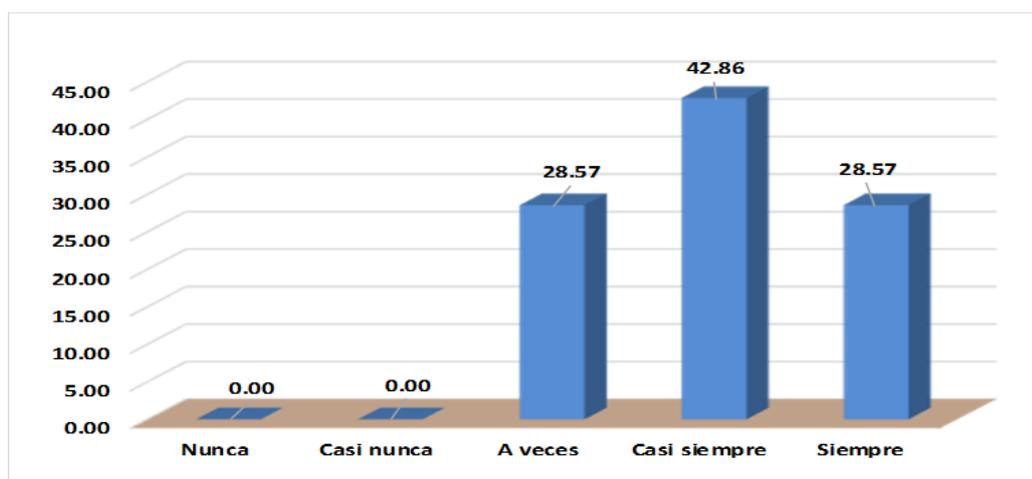


Figura 4. Aplicación de Indicadores de desempeño para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas

Según la tabla 3 y figura 4, En los resultados mostrados y relacionados a la Aplicación de Indicadores de desempeño para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas del Gobierno Regional de Puno; Se observa que el 42.86% del personal encuestado indicaron que casi siempre se considera los indicadores de desempeño; El 28.57% de los encuestados indicaron que siempre se aplica los indicadores de desempeño y también el 28.57% indicaron que algunas veces se considera los indicadores de desempeño por parte de la entidad; Estos resultados nos muestran que la entidad de manera parcial vienen haciendo uso de indicadores de desempeño para verificar el cumplimiento de objetivos y metas que beneficien a la población en general.

Los indicadores de desempeño, son importantes porque permiten identificar y asignar recursos de los productos que inciden en el logro de resultados que beneficien a la población, así mismo, permiten evaluar el gasto público bajo una lógica causal, y permitiendo articular los esfuerzos entre los tres niveles de gobierno.

Tabla 4  
*Lineamientos de política, procedimientos adecuados y objetivos estratégicos actualizados para la formulación del presupuesto*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	0	0.00	0.00
	Casi nunca	0	0.00	0.00
	A veces	3	42.86	42.86
	Casi siempre	3	42.86	85.7
	Siempre	1	14.29	100.0
	<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario

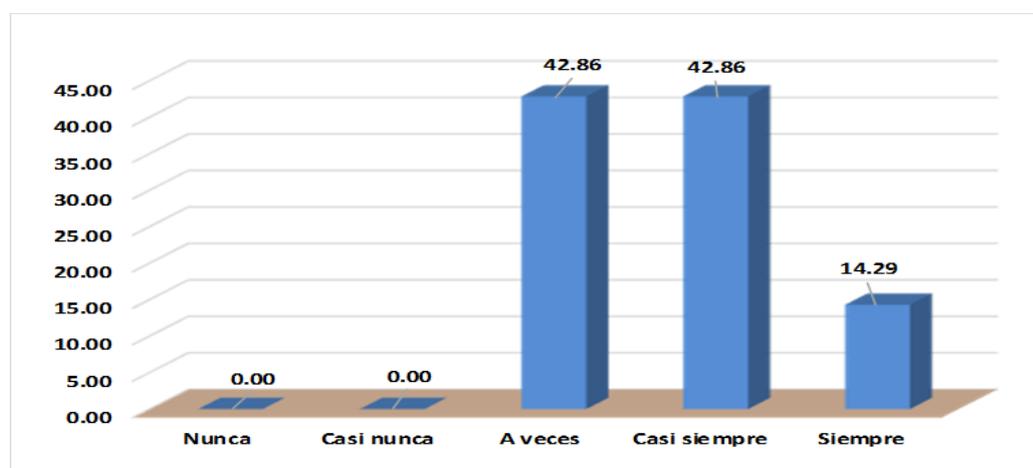


Figura 5. Lineamientos de política, procedimientos adecuados y objetivos estratégicos actualizados para la formulación del presupuesto

Según la tabla 4 y figura 5, En los resultados mostrados y relacionados a los Lineamientos de política, procedimientos adecuados y objetivos estratégicos actualizados para la formulación del presupuesto del Gobierno Regional de Puno; Los resultados nos muestran que el 42.86% de los encuestados indicaron que casi siempre se hace uso de dichos lineamientos y procedimientos; Así mismo también el 42.86% de los encuestados indicaron que a veces y el 14.29% indicaron que siempre se encuentran actualizados los lineamientos de política y procedimientos estratégicos en la Formulación del presupuesto de la entidad.

#### 4.1.2 Dimensión: eficiencia

Tabla 5

*Información de la Ejecución Presupuestal debidamente actualizada en el portal de transparencia de la entidad*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	1	14.29	14.29
	Casi nunca	4	57.14	71.43
	A veces	2	28.57	100.00
	Casi siempre	0	0.00	100.0
	Siempre	0	0.00	100.0
	<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario

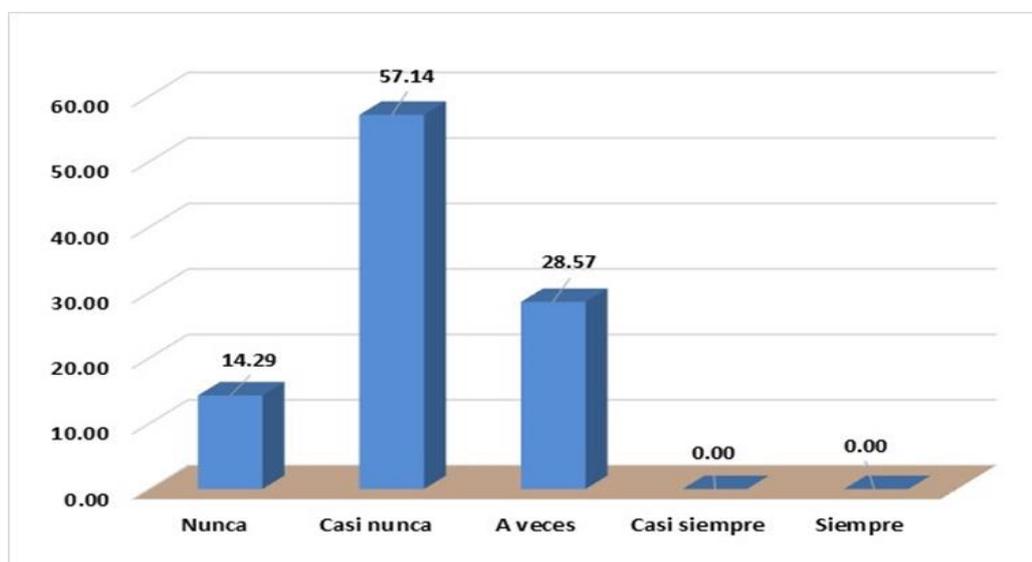


Figura 6. Información de la Ejecución Presupuestal debidamente actualizada en el portal de transparencia de la entidad

Según la Tabla 5 y Figura 6, En los resultados mostrados y relacionados a la Información de la Ejecución Presupuestal debidamente actualizada en el portal de transparencia de la entidad; Los resultados nos muestran que el 57.14% indicaron

que casi nunca se encuentra actualizado dicha información; El 28.57% de los encuestados indicaron que A veces existe la predisposición y actualización de dicha información relevante de la entidad; Y, el 14.29% Indicaron que Nunca se encuentra actualizado la información del Portal de transparencia de la entidad debido a la falta de responsabilidad del personal encargado de tal labor designado por el Gobernador regional.

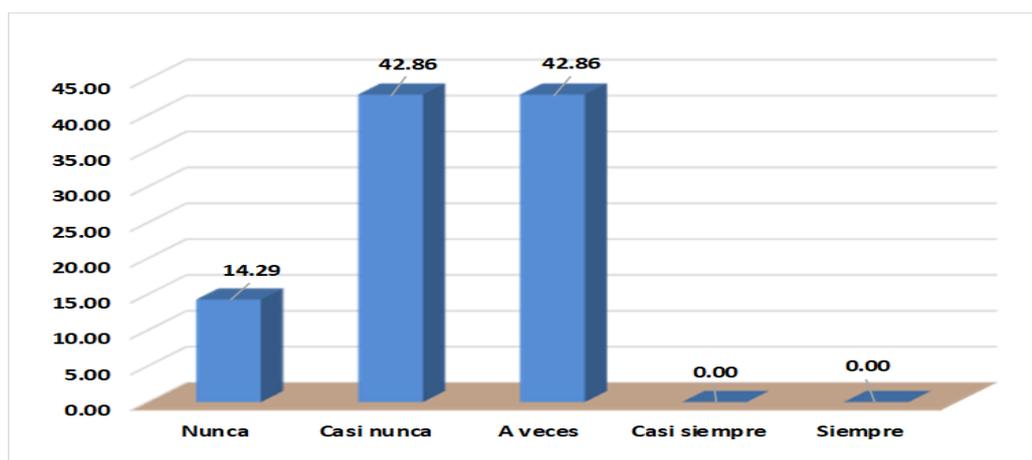
El Portal de Transparencia de la Entidad es una herramienta informática de información estandarizada e integral, para facilitar el acceso a la información sobre el uso de los recursos públicos y de gestión institucional e incrementar los niveles de transparencia. Es pertinente indicar que algunas entidades no implementan sus portales de transparencia con información actualizada lo que dificulta el acceso a la información de una manera ágil.

A partir de la implementación del Portal de transparencia estándar la ciudadanía tiene una versión amigable de la información de las entidades públicas, con definiciones en un lenguaje claro y sencillo para un mejor entendimiento de la ciudadanía con una iconografía amigable y con información integrada de los sistemas de información de entidades oficiales como el Ministerio de Economía y Finanzas con información del Invierte. pe y del SIAF; información de contrataciones del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE y de la Contraloría General de la República.

Tabla 6  
*Realización del seguimiento, supervisión y control del proceso de ejecución presupuestaria respecto a las metas programadas por la entidad*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	1	14.29	14.29
	Casi nunca	3	42.86	57.14
	A veces	3	42.86	100.00
	Casi siempre	0	0.00	100.0
	Siempre	0	0.00	100.0
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario



*Figura 7.* Realización del seguimiento, supervisión y control del proceso de ejecución presupuestaria respecto a las metas programadas por la entidad

Según la tabla 6 y figura 7, Según los resultados relacionados a la Realización del seguimiento, supervisión y control del proceso de ejecución presupuestaria respecto a las metas programadas por la entidad; Los resultados nos muestran que el 42.86% de los encuestados indicaron que casi nunca y a veces se realiza el seguimiento y supervisión de la ejecución presupuestaria; Así mismo, el 14.29% indicaron que no existe predisposición de realizar dichas actividades que beneficiarían a cumplir eficientemente la ejecución del presupuesto en beneficio de la población de la Región Puno.

El Seguimiento es un proceso continuo de recolección y análisis de información, que da cuenta en qué medida un Programa Presupuestal del Gobierno Regional de Puno está logrando sus resultados. Así mismo, también debemos indicar que el seguimiento es importante porque permite:

- Conocer en qué se gasta el presupuesto público de los Programas Presupuestales para la obtención de resultados.
- Conocer el logro de los resultados a favor de la población.
- Conocer el avance en el cierre de brechas de las necesidades de la población.
- Promover la transparencia frente a la población sobre el uso de los recursos y el logro de los resultados.
- Identificar problemas de gestión que dificulten el logro de los resultados, para la toma de medidas correctivas.

Tabla 7  
*Planificación de la entidad del logro de los objetivos y metas con el menor costo y uso de recursos y que beneficien al mayor número de usuarios*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	0	0.00	0.00
	Casi nunca	2	28.57	28.57
	A veces	4	57.14	85.71
	Casi siempre	1	14.29	100.0
	Siempre	0	0.00	100.0
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario

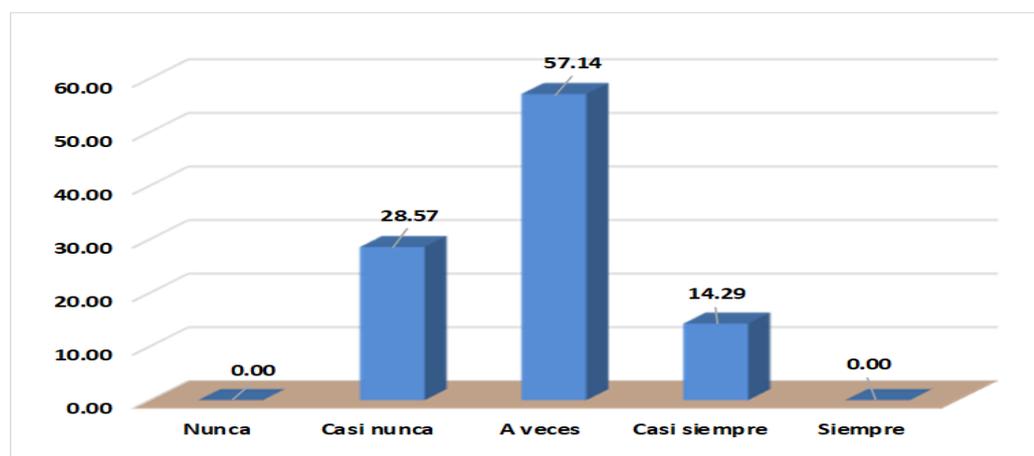


Figura 8. Planificación de la entidad del logro de los objetivos y metas con el menor costo y uso de recursos y que beneficien al mayor número de usuarios

Según la Tabla 7 y figura 8; Según los resultados relacionados a la Planificación de la entidad del logro de los objetivos y metas con el menor costo y uso de recursos y que beneficien al mayor número de usuarios; Los resultados nos muestran que el 57.14% de los encuestados indicaron que a veces se realiza tal planificación; El 28.57% respondieron que casi nunca se realiza una planificación por parte de la entidad para lograr los objetivos y beneficiar a un número significativo de la población usuaria; Y, el 14.29% de los encuestados indicaron que casi siempre se realizan una planificación debido a su importancia para el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

Al respecto, cabe indicar que el titular del Gobierno Regional de Puno es responsable de conducir la gestión presupuestaria hacia el logro de productos y resultados priorizados en la Ley de Presupuesto considerando el uso de recursos públicos con transparencia y buscando el mayor número de beneficiarios de la población.

Tabla 8

*Evaluación y aplicación de mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en las actividades realizadas en el área de planificación y presupuesto de la entidad*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	0	0.00	0.00
	Casi nunca	1	14.29	14.29
	A veces	2	28.57	42.86
	Casi siempre	3	42.86	85.7
	Siempre	1	14.29	100.0
	<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario

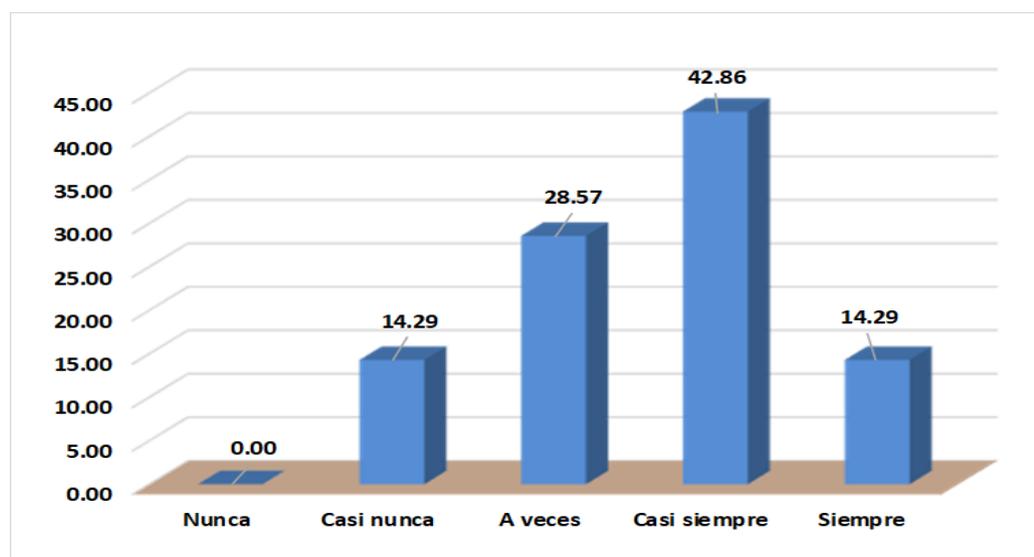


Figura 9. Evaluación y aplicación de mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos

Según la Tabla 8 y figura 9, según los resultados relacionados a la Evaluación y aplicación de mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en las actividades realizadas en el área de planificación y presupuesto de la entidad; Los resultados nos muestran que el 42.86% de los encuestados indicaron que casi siempre se realiza dicha evaluación para disminuir riesgos significativos; Así mismo, el 28.57% de los encuestados indicaron que a veces se evalúan y aplican mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en dicha área y solo el 14.29% indicaron que siempre se realiza dicha evaluación que permiten mitigar riesgos significativos en el área de Presupuesto de la entidad.

4.1.3 Dimensión: economía

Tabla 9  
*Recursos financieros suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos presupuestales.*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	2	28.57	28.57
	Casi nunca	4	57.14	85.71
	A veces	1	14.29	100.00
	Casi siempre	0	0.00	100.0
	Siempre	0	0.00	100.0
	<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario

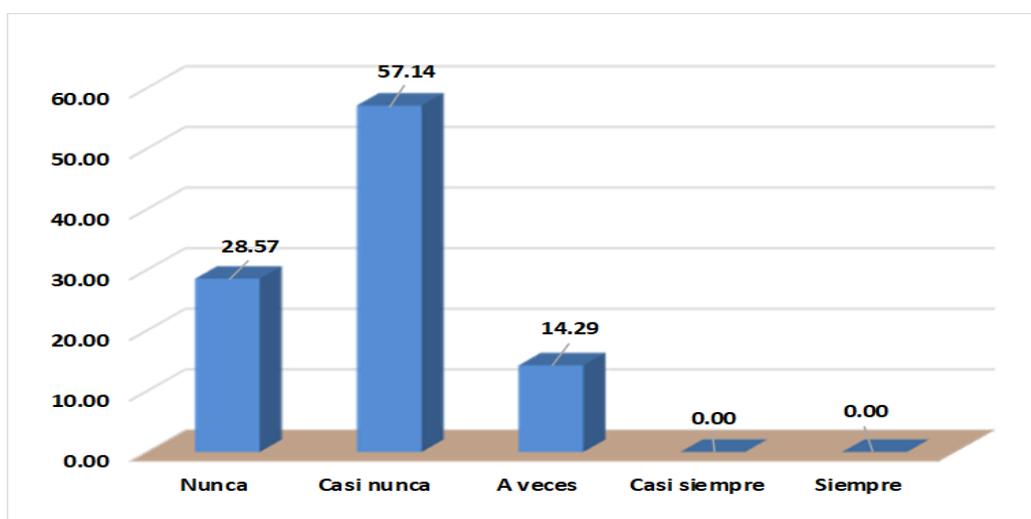


Figura 10. Recursos financieros suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos presupuestales.

Según la Tabla 9 y figura 10, según los resultados relacionados a que la entidad cuenta con Recursos financieros suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos presupuestales; Los resultados nos muestran que el 57.14% de los encuestados indicaron que no existe o casi nunca existe recursos financieros suficientes; Así mismo, el 28.57% de los encuestados indicaron que nunca existió recursos suficientes para cumplir los objetivos y metas planificadas; y el 14.29% de los encuestados indicaron que a veces se cuenta con recursos suficientes pero que no se cumplieron las metas y objetivos debido a una deficiente planificación del gasto presupuestal.

Tabla 10  
Existencia de un manejo eficiente de los recursos de la entidad

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	1	14.29	14.29
	Casi nunca	3	42.86	57.14
	A veces	2	28.57	85.71
	Casi siempre	1	14.29	100.0
	Siempre	0	0.00	100.0
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario

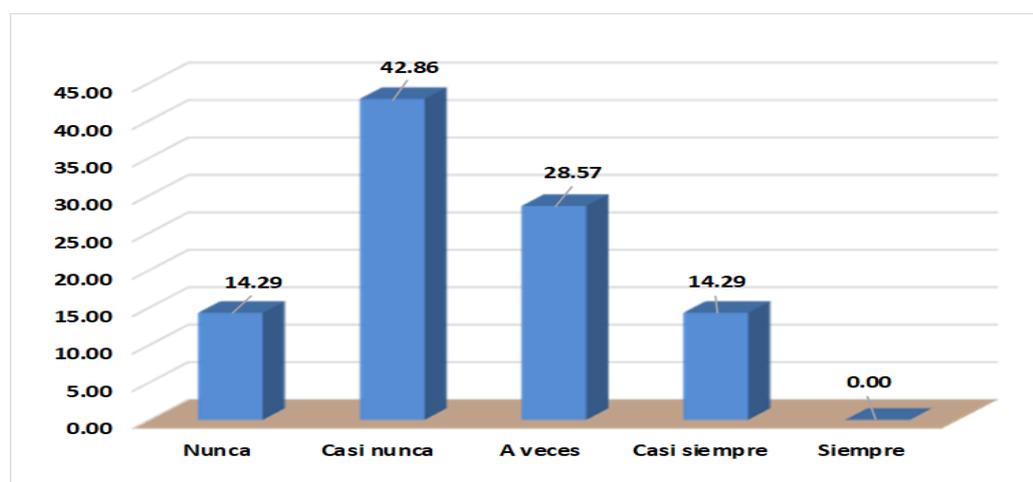


Figura 11. Existencia de un manejo eficiente de los recursos de la entidad

Según la tabla 10 y figura 11, según los resultados relacionados a la Existencia de un manejo eficiente de los recursos de la entidad; Los resultados nos muestran que el 42.86% de los encuestados indicaron que perciben que casi nunca existió un manejo eficiente de los recursos; Así mismo, el 28.57% de los encuestados indicaron que a veces se mostraron un manejo eficiente y transparente de los recursos públicos; Y, el 14.29% de los encuestados indicaron que casi siempre existió un manejo eficiente de los recursos de la entidad, los que permitieron cumplir con las metas y objetivos previstos por la entidad.

Una gestión eficiente de los recursos públicos se encuentra en la base de un estado eficiente, es decir, un estado que permite el acceso a los ciudadanos a bienes y servicios públicos de calidad, tales como salud, educación, agua y saneamiento, transporte, así como una infraestructura moderna que permita conectar la producción con los mercados, generando un círculo virtuoso de crecimiento sostenible.

Tabla 11  
*Ejecución del presupuesto de gastos de acuerdo a lo programado*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	2	28.57	28.57
	Casi nunca	4	57.14	85.71
	A veces	1	14.29	100.00
	Casi siempre	0	0.00	100.0
	Siempre	0	0.00	100.0
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario

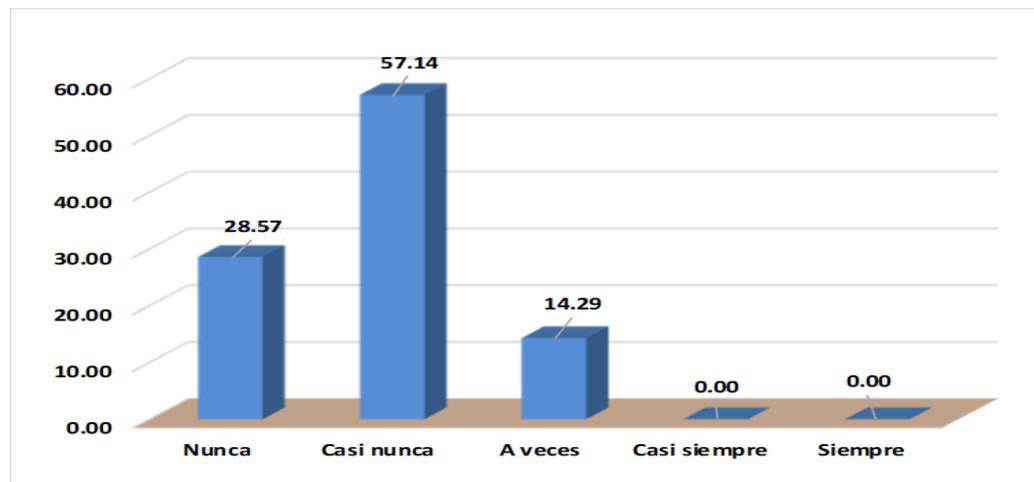


Figura 12. Ejecución del presupuesto de gastos de acuerdo a lo programado

Según la tabla 11 y figura 12 en los resultados mostrados y relacionados a la Ejecución del presupuesto de gastos de acuerdo a lo programado; Se observa que el 57.14% del personal encuestado indicaron que casi nunca se ejecuta el presupuesto de gastos según lo programado; El 28.57% indicaron que Nunca se cumple; Y, el 14.29% de los encuestados indicaron que A veces en algunos proyectos se pudieron cumplir con la ejecución del presupuesto de acuerdo a lo programado por la entidad.

Al respecto, la ejecución presupuestal viene a constituirse como el proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos y de acuerdo a lo programado por la entidad.

Tabla 12  
*Centralización de los fondos públicos de la entidad en la cuenta única de tesoro – CUT de acuerdo a las normas establecidas*

		Frecuencia	Porcentaje válido %	Porcentaje acumulado %
<b>Válidos</b>	Nunca	0	0.00	0.00
	Casi nunca	0	0.00	0.00
	A veces	0	0.00	0.00
	Casi siempre	3	42.86	42.9
	Siempre	4	57.14	100.0
	<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario

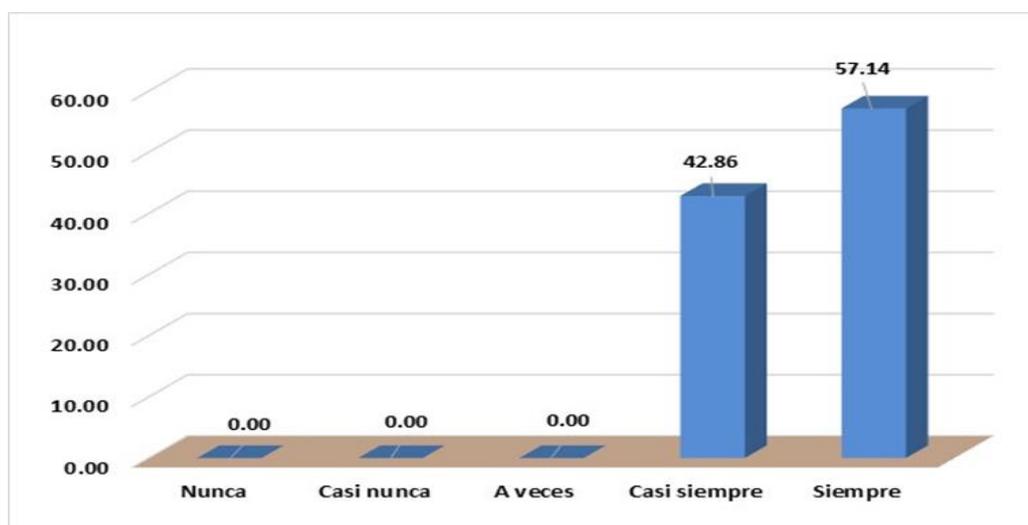


Figura 13. Centralización de los fondos públicos de la entidad en la cuenta única de tesoro – CUT de acuerdo a las normas establecidas

Según la tabla 12 y figura 13, En los resultados mostrados y relacionados a Centralización de los fondos públicos de la entidad en la cuenta única de tesoro – CUT de acuerdo a las normas establecidas; Los resultados nos muestran que el 57.14% de los encuestados indicaron que siempre es centralizado en cuenta única de la entidad; El 42.86% indicaron que Casi siempre, resultados que son favorables en el manejo de fondos públicos de manera eficiente y transparente por parte de la entidad Regional.

Es pertinente indicar que la Cuenta Única del Tesoro – CUT, está conformada por la Cuenta Principal de la Dirección Nacional del Tesoro Público y las otras cuentas bancarias de las cuales es titular, en las que se centralizan y se administran la disponibilidad de los fondos públicos cualquiera sea su fuente de financiamiento.

#### **4.2 Determinación de la incidencia de la ejecución del presupuesto de gastos en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno.**

El presupuesto público, es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal. Con lo indicado a continuación mostramos los resultados de la Ejecución del presupuesto de la entidad regional.

Tabla 13  
*Ejecución del Presupuesto de ingresos por fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Puno, periodos 2017 y 2018.*

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	AÑO 2017		AÑO 2018			
	PIM	EJECUTADO	AVANCE	PIM	EJECUTADO	AVANCE
09. Recursos Directamente Recaudados	41,697,615	39,535,839	94.81	38,307,408	38,583,352	101.00
13. Donaciones y Transferencias	55,133,559	55,133,234	100.00	65,345,062	60,759,817	92.98
18. Canon, Sobre canon, Regalías y Rta de Aduanas	71,808,305	70,896,922	98.73	77,379,647	72,880,519	94.19
19. Recursos por operaciones oficiales de crédito	139,513,575	111,438,036	79.88	204,686,214	187,862,225	91.78
<b>TOTAL</b>	<b>308,153,054</b>	<b>277,004,030</b>	<b>89.89</b>	<b>385,718,411</b>	<b>358,085,914</b>	<b>92.83</b>

Fuente: Ejecución presupuestaria SIAF – Gobierno Regional Puno

Según la tabla 13, se muestra la Ejecución del Presupuesto de ingresos por Fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Puno de los periodos 2017 y 2018; cuya programación según el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/. 385,718,411 y Ejecutado S/. 358,085,914 con un nivel de avance del 92.83 en el periodo 2018; Y, en el año 2017 el PIM fue de S/. 308,153,054 y cuya ejecución alcanzó S/. 277,004,030 con un nivel de avance del 89.89; El detalle de cada uno de los rubros según Fuente de financiamiento lo mostramos a continuación:

**09. Recursos Directamente Recaudados (RDR):** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en el año 2017 fue de 41,697,615 y habiéndose alcanzado una Ejecución Presupuestal de Ingresos de S/. 39,535,839 con un nivel de avance del 94.81; Y, en el año 2018 con un nivel de avance del 101% habiéndose alcanzado con lo previsto por la entidad.

**13 Donaciones y transferencias:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en el año 2017 fue de 55,133,559 y habiéndose alcanzado una Ejecución Presupuestal de Ingresos de S/. 55,133,234, con un nivel de avance del 100.00; Y, en el año 2018 se alcanzó un nivel de avance del 92.98, lo que significa que no se cumplieron con las metas establecidas por la entidad.

**18 Canon, Sobre canon, regalías y Rentas de aduanas:** La programación de los ingresos por este rubro en el año 2017 fue de S/. 71,808,305 como Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y habiéndose alcanzado una Ejecución Presupuestal de Ingresos de S/. 70,896,922, con un nivel de avance del 98.73; Y, en el año 2018 se alcanzó un nivel de avance del 94.19%, lo que significa que no se cumplieron con las metas establecidas por la entidad.

**19 Recursos por operaciones oficiales de crédito:** La programación de los ingresos por este rubro en el año 2017 fue de S/. 139,513,575 como Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y habiéndose alcanzado una Ejecución Presupuestal de Ingresos de S/. 111,438,036, con un nivel de avance del 79.88; Y, en el año 2018 se alcanzó un nivel de avance del 91.78, lo que significa que no se cumplieron con las metas establecidas por la entidad.

Tabla 14  
*Ejecución del Presupuesto de Gastos por fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Puno, periodos 2017 y 2018.*

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	AÑO 2017			AÑO 2018		
	PIM	EJECUTADO	AVANCE	PIM	EJECUTADO	AVANCE
<b>00. Recursos Ordinarios</b>	1,529,452,695.00	1,466,270,781	95.9	1,603,329,559	987,044,386	61.6
<b>09. Recursos Directamente Recaudados</b>	41,697,615.00	24,126,859	57.9	26,380,553	9,267,888	35.1
<b>13. Donaciones y Transferencias</b>	55,133,559.00	36,251,987	65.8	46,830,127	20,460,849	43.7
<b>18. Canon y Sobre canon, Regalías, Rtas de Aduana</b>	71,808,305.00	33,113,413	46.1	72,276,517	18,015,304	24.8
<b>19. Recursos por operaciones oficiales de crédito</b>	139,513,575.00	78,975,807	56.6	231,914,090	71,400,970	30.8
<b>TOTAL</b>	<b>1,837,605,749.00</b>	<b>1,638,738,847</b>	<b>89.2</b>	<b>1,981,026,425</b>	<b>1,106,189,397</b>	<b>55.8</b>

Fuente: Ejecución presupuestaria Gobierno Regional de Puno.

Según la Tabla 14, se muestra la Ejecución del Presupuesto de gastos por Fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Puno de los periodos 2017 y 2018; cuya programación según el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/. 1,837,605,749 y Ejecutado S/. 1,638,738,847 con un nivel de avance del 89.2% en el periodo 2017; Y, en el periodo 2018 el PIM fue de S/. 1,981,026.425 y cuya ejecución alcanzó solo S/. 1,106.189,397 con un nivel de avance del 55.8%; El detalle de cada uno de los rubros según Fuente de financiamiento lo mostramos a continuación:

**00 Recursos ordinarios:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de gastos en el año 2017 fue de S/. 1,529,452,695.00 y habiéndose ejecutado S/. 1,466,270,781, con un nivel de avance del 95.9 ; Y en el año 2018 el nivel de avance fue de 61.6; Lo que significa que no se alcanzaron con las metas previstas en estos periodos.

**09 Recursos Directamente Recaudados:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de gastos en el año 2017 fue de S/. 41,697,615.00 y habiéndose ejecutado S/. 24,126,859, con un nivel de avance del 57.9; Y en el año 2018 el nivel de avance fue de 35.1; Resultados por debajo de lo esperado y que no permitió cumplir con las metas previstas para este periodo.

**13 Donaciones y Transferencias:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de gastos en el año 2017 fue de S/. 55,133,559.00 y habiéndose ejecutado S/. 36,251,987, con un nivel de avance del 65.8; Y en el año 2018 con un nivel de avance del 43.7; Resultados muy por debajo de lo esperado y que no permitió cumplir con las metas previstas para este periodo.

**18 Canon y sobre canon, Regalias, Rtas de Aduana:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de gastos en el año 2017 fue de S/. 71,808,305.00 y habiéndose ejecutado solamente S/. 33,113,413, con un nivel de avance del 46.1; Y en el año 2018 con un nivel de avance del 24.8; Resultados muy por debajo de lo esperado y que no permitieron cumplir con las metas previstas para este periodo por el Gobierno Regional de Puno.

**19 Recursos por operaciones oficiales de crédito:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de gastos en el año 2017 fue de S/. 139,513,575.00 y

habiéndose ejecutado solamente S/. 78,975,807, con un nivel de avance del 56.6; Y en el año 2018 con un nivel de avance del 30.8; Resultados muy por debajo de lo esperado y que no permitieron cumplir con las metas previstas para este periodo por el Gobierno Regional de Puno.

Tabla 15  
*Reporte Genérico y Sub genérico del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno, Periodo 2017 (en soles)*

GENÉRICA Y SUB GENÉRICA DEL GASTO	PIA	PIM	EJECUTADO	SALDO
<b>PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES</b>	852,566,454	1,039,235,839	1,036,145,757	3,090,082
Retribuciones y complementos en efectivo	812,624,013	991,519,649	988,907,642	2,612,007
Otras retribuciones	1,043,704	1,043,816	1,023,756	20,060
Contribuciones a la seguridad social	38,898,737	46,672,374	46,214,360	458,014
<b>PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES</b>	93,476,329	100,495,789	98,787,687	1,708,102
Pensiones	91,016,046	94,264,937	92,882,693	1,382,244
Prestaciones y asistencia social	2,460,283	6,230,852	5,904,995	325,857
<b>BIENES Y SERVICIOS</b>	154,731,472	263,699,205	214,448,377	49,250,828
Compra de bienes	41,017,327	90,311,641	67,853,579	22,458,062
Contratación de servicios	113,714,145	173,387,564	146,594,798	26,792,766
<b>OTROS GASTOS</b>	664,523	22,959,073	22,738,585	220,488
Transferencias a instituciones sin fines de lucro	405,865	2,978,354	2,793,496	184,858
Pago de impuestos, derechos administrativos y multas gubernamentales	14,643	64,127	40,351	23,776
Pago de sentencias judiciales, laudos arbitrales y similares	244,015	19,916,592	19,904,739	11,853
<b>DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>	4,000,000	4,000,000	3,000,000	1,000,000
<b>ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS</b>	137,263,576	406,119,524	262,522,121	143,597,403
Adquisición de edificios y estructuras	0	2,235	2,235	0
Construcción de edificios y estructuras	110,933,587	311,789,306	203,041,478	108,747,828
Adquisición de vehículos, maquinarias y otros	3,194,081	26,356,641	19,647,755	6,708,886
Adquisición de activos no producidos	0	454,981	147,001	307,980
Adquisición de otros activos fijos	0	775,037	756,311	18,726
Inversiones intangibles	12,458,868	17,143,873	15,584,446	1,559,427
Otros gastos de activos no financieros	10,677,040	49,597,451	23,342,896	26,254,555
<b>SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA</b>	1,096,319	1,096,319	1,096,319	0
<b>TOTAL</b>	<b>1,243,798,673</b>	<b>1,837,605,749</b>	<b>1,638,738,847</b>	<b>198,866,902</b>

Fuente: Ejecución presupuestaria Gobierno Regional Puno

#### 4.2.1 Análisis de la Ejecución Presupuestaria por Grupo genérico y sub genérico de Gastos del periodo 2017 del Gobierno Regional de Puno.

El análisis del presupuesto del Gobierno Regional de Puno, nos permitió descomponer los gastos según el grupo genérico y sub genérico del presupuesto, para determinar el logro de las metas presupuestales y objetivos institucionales del periodo 2017 siendo los grupos de Gastos los siguientes:

**1. Personal y Obligaciones Sociales:** En este rubro se muestra que en el periodo 2017 se programó S/. 1,039,235,839 y habiéndose logrado una ejecución total de S/. 1,036,145,757 y cuyo saldo al final del ejercicio fue de S/. 3,090,082; lo que se muestra que no se alcanzó con lo previsto por el Gobierno Regional; En este rubro el grupo de sub genéricos del gasto corresponden a las Retribuciones y Complementos en efectivo y las Contribuciones a la Seguridad Social.

**2. Pensiones y Otras Prestaciones Sociales:** En este rubro se muestra que en el periodo 2017 se programó S/. 100,495,789 y habiéndose logrado una ejecución total de S/. 98,787,687 y cuyo saldo al final del ejercicio fue de S/. 1,708,102; lo que muestra que no se alcanzó con lo previsto y que no permitieron cumplir con las metas previstas por la entidad; En este rubro el grupo de sub genéricos del gasto corresponden a las Pensiones y Prestaciones y Asistencia Social.

**3. Bienes y Servicios:** En este rubro se muestra que en el periodo 2017 se programó S/. 263,699,205 y habiéndose logrado una ejecución total de solo S/. 214,448,377 y cuyo saldo al final del ejercicio fue de S/. 49,250,828; lo que muestra que no se alcanzó con lo previsto y que no permitieron cumplir con las metas previstas por la entidad; En este rubro el grupo de sub genéricos del gasto corresponden a las compras de bienes y contratación de servicios.

**5. Adquisición de Activos no Financieros:** Este es el principal rubro genérico de gastos y con la mayor asignación presupuestal; En este rubro se muestra que en el periodo 2017 se programó S/. 406,119,524 y habiéndose logrado una ejecución total de S/. 262,522,121 y cuyo saldo al final del ejercicio fue de S/. 143,597,403; lo que muestra que no se alcanzó con lo programado y que no permitieron cumplir con las metas previstas por la entidad.

Tabla 16  
Reporte Genérico y Sub genérico del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno, Periodo 2018 (en soles).

GENÉRICA Y SUB GENÉRICA DEL GASTO	PIA	PIM	EJECUTADO	SALDO
<b>PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES</b>	1,035,252,601	1,147,209,722	1,145,967,572	1,242,150
Retribuciones y complementos en efectivo	984,078,314	1,091,360,921	1,090,281,524	1,079,397
Otras retribuciones	1,136,954	1,328,254	1,311,800	16,454
Contribuciones a la seguridad social	50,037,333	54,520,547	54,374,248	146,299
<b>PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES</b>	96,896,681	101,754,013	100,066,795	1,687,218
Pensiones	93,345,858	95,729,803	94,684,859	1,044,944
Prestaciones y asistencia social	3,550,823	6,024,210	5,381,936	642,274
<b>BIENES Y SERVICIOS</b>	175,519,580	253,744,995	218,656,100	35,088,895
Compra de bienes	50,361,954	89,129,649	69,434,504	19,695,145
Contratación de servicios	125,157,626	164,615,346	149,221,596	15,393,750
<b>OTROS GASTOS</b>	1,328,183	11,945,083	11,558,748	386,335
Transferencias a instituciones sin fines de lucro	1,068,668	3,769,143	3,435,717	333,426
Pago de impuestos, derechos administrativos y multas gubernamentales	15,500	19,590	8,911	10,679
Pago de sentencias judiciales, laudos arbitrales y similares	244,015	8,156,350	8,114,120	42,230
<b>DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>	6,546,691	5,619,472	5,500,000	119,472
<b>ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS</b>	129,517,964	435,856,401	306,321,924	129,534,477
Construcción de edificios y estructuras	97,336,970	337,942,847	243,088,654	94,854,193
Adquisición de vehículos, maquinarias y otros	3,760,769	30,677,890	19,738,037	10,939,853
Adquisición de otros activos fijos	878,299	1,506,918	514,791	992,127
Inversiones intangibles	11,662,425	30,683,004	22,057,704	8,625,300
Otros gastos de activos no financieros	15,879,501	35,045,742	20,922,737	14,123,005
<b>SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA</b>	0	4,366,069	1,111,865	3,254,204
<b>TOTAL</b>	<b>1,445,061,700</b>	<b>1,960,495,755</b>	<b>1,789,183,004</b>	<b>171,312,751</b>

#### 4.2.2 Análisis de la Ejecución Presupuestal por Grupo genérico y sub genérico de Gastos del periodo 2018 del Gobierno Regional de Puno.

**1. Personal y Obligaciones Sociales:** En este rubro se muestra que en el periodo 2018 se programó S/. 1,147,209,722 y habiéndose logrado una ejecución total de S/1,145,967,572 y cuyo saldo al final del ejercicio fue de S/. 1,242,150; lo que se muestra que no se alcanzó con lo previsto por el Gobierno Regional; En este rubro el grupo de sub genéricos del gasto corresponden a las Retribuciones y Complementos en efectivo y las Contribuciones a la Seguridad Social.

**2. Pensiones y Otras Prestaciones Sociales:** En este rubro se muestra que en el periodo 2018 se programó S/. 101,754,013 y habiéndose logrado una ejecución total de S/. 100,066,795 y cuyo saldo al final del ejercicio fue de S/. 1,687,218; lo que muestra que no se alcanzó con lo previsto y que no permitieron cumplir con las metas previstas por la entidad; En este rubro el grupo de sub genéricos del gasto corresponden a las Pensiones y Prestaciones y Asistencia Social.

**3. Bienes y Servicios:** En este rubro se muestra que en el periodo 2016 se programó S/. 253,744,995 y habiéndose logrado una ejecución total de solo S/. 218,656,100 y cuyo saldo al final del ejercicio fue de S/. 35,088,895; lo que muestra que no se alcanzó con lo previsto y que no permitieron cumplir con las metas previstas por la entidad; En este rubro el grupo de sub genéricos del gasto corresponden a las compras de bienes y contratación de servicios.

**5. Otros Gastos:** En este rubro se muestra que en el periodo 2018 se programó S/. 11,945,083 y habiéndose logrado una ejecución total de S/. 11,558,748 y cuyo saldo al final del ejercicio fue de S/. 386,335; lo que muestra que no se alcanzó con lo programado y que no permitieron cumplir con las metas previstas por la entidad.

**6. Adquisición de Activos no Financieros:** Este es el principal rubro genérico de gastos y con la mayor asignación presupuestal; En este rubro se muestra que en el periodo 2018 se programó S/. 435,856,401 y habiéndose logrado una ejecución total de S/. 306,321,924 y cuyo saldo al final del ejercicio fue de S/. 129,534,477; lo que muestra que no se alcanzó con lo programado y que no permitieron cumplir con las metas previstas por la entidad.

Tabla 17  
Cumplimiento de metas presupuestarias en términos de eficacia de los ingresos del Gobierno Regional de Puno, de los periodos 2017 y 2018.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO (1)	AÑO 2017			AÑO 2018		
	PIM (2)	EJECUTADO (3)	INDICADOR R EFICACIA (3/2)	PIM (2)	EJECUTADO (3)	INDICADOR EFICACIA (3/2)
<b>09. Recursos Directamente Recaudados</b>	41,697,615	39,535,839	0.95	38,307,408	38,583,352	1.01
<b>13. Donaciones y Transferencias</b>	55,133,559	55,133,234	1.00	65,345,062	60,759,817	0.93
<b>18. Canon, Sobre canon, Regalías y Rta de Aduanas</b>	71,808,305	70,896,922	0.99	77,379,647	72,880,519	0.94
<b>19. Recursos por operaciones oficiales de crédito</b>	139,513,575	111,438,036	0.80	204,686,214	187,862,225	0.92
<b>TOTAL</b>	<b>308,153,054</b>	<b>277,004,030</b>	<b>0.90</b>	<b>385,718,411</b>	<b>358,085,914</b>	<b>0.93</b>

Fuente: Ejecución presupuestaria SIAF – Gobierno Regional Puno

En la tabla 17. Se observa el Cumplimiento de las metas presupuestarias en términos de eficacia de los ingresos según fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Puno de los periodos 2017 y 2018; cuya programación según el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/. 308,153,054 y Ejecutado S/. 277,004,030 con un indicador de eficacia del 0.90 considerándose según el indicador de Gestión como bueno; Y, en el año 2018 el PIM fue de S/. 385,718,411 y cuya ejecución alcanzó S/. 358,085,914 con un indicador de eficacia del 0.93 considerándose según el indicador de Gestión como bueno; El Detalle de cada uno de los rubros según Fuente de financiamiento lo mostramos a continuación:

**09. Recursos Directamente Recaudados (RDR):** El Presupuesto Institucional Modificado en el año 2017 fue de 41,697,615 y habiéndose alcanzado una Ejecución Presupuestal de Ingresos de S/. 39,535,839, obteniendo un indicador de eficacia de ingresos de 0.95; Y, en el año 2018 el indicador de eficacia fue del 1.01 considerándose según el indicador de Gestión como muy bueno.

**13 Donaciones Y transferencias:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en el año 2017 fue de 55,133,559 y habiéndose alcanzado una Ejecución Presupuestal de Ingresos de S/. 55,133,234, obteniendo un indicador de eficacia de ingresos de 1.00; Y, en el año 2018 el indicador de eficacia fue del 0.93, considerándose según el indicador de Gestión como bueno, lo que significa que se cumplieron con las metas establecidas por la entidad.

**18 Canon, Sobre canon, regalías y Rentas de aduanas:** La programación de los ingresos por este rubro fue de S/. 71,808,305 como Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y habiéndose alcanzado una Ejecución Presupuestal de Ingresos de S/. 70,896,922, cuyo indicador de eficacia de ingresos fue de 0.99, lo que muestra que se cumplieron con las metas previstas; Y, en el año 2018 se alcanzó el 0.94, considerándose según el indicador de Gestión como bueno, lo que significa que no se cumplieron con las metas establecidas por la entidad del Gobierno Regional.

**19 Recursos por operaciones oficiales de crédito:** La programación de los ingresos por este rubro fue de S/. 139,513,575 como Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y habiéndose alcanzado una Ejecución Presupuestal de Ingresos de S/. 111,438,036, cuyo indicador de eficacia de ingresos fue de 0.80,

lo que muestra que se cumplieron con las metas previstas; Y, en el año 2018 se alcanzó el 0.92 considerándose según el indicador de Gestión como bueno, lo que significa que no se cumplieron con las metas establecidas por la entidad del Gobierno Regional.

Tabla 18  
Cumplimiento de metas presupuestarias en términos de eficacia de los gastos del Gobierno Regional de Puno, de los periodos 2017 y 2018.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO (1)	AÑO 2017			AÑO 2018		
	PIM (2)	EJECUTADO (3)	INDICADOR EFICACIA (3/2)	PIM (2)	EJECUTADO (3)	INDICADOR EFICACIA (3/2)
00. Recursos Ordinarios	1,529,452,695	1,466,270,781	0.96	1,603,329,559	987,044,386	0.62
09. Recursos Directamente Recaudados	41,697,615	24,126,859	0.58	26,380,553	9,267,888	0.35
13. Donaciones y Transferencias	55,133,559	36,251,987	0.66	46,830,127	20,460,849	0.44
18. Canon y Sobre canon, Regalías, Rtas de Aduana	71,808,305	33,113,413	0.46	72,276,517	18,015,304	0.25
19. Recursos por operaciones oficiales de crédito	139,513,575	78,975,807	0.57	231,914,090	71,400,970	0.31
<b>TOTAL</b>	<b>1,837,605,749</b>	<b>1,638,738,847</b>	<b>0.89</b>	<b>1,981,026,425</b>	<b>1,106,189,397</b>	<b>0.56</b>

Fuente: Ejecución presupuestaria Gobierno Regional de Puno.

En la Tabla 18, se muestra el Cumplimiento de las metas presupuestarias en términos de eficacia de los gastos según fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Puno de los periodos 2017 y 2018; Habiéndose programado el PIM S/. 187'962,372.00 y logrado la ejecución de S/. 153'767,498.00 y con un indicador de eficacia del 0.89 considerándose según el indicador de Gestión como Regular en el periodo 2017; Y, en el año 2018 la programación según el PIM fue de S/. 1,981,026.425 y habiéndose ejecutado S/. 1,106.189,397 y con un indicador de eficacia del 0.56 considerándose según el indicador de Gestión como Deficiente; Estos resultados determinan que hubo una deficiente capacidad de gastos y que no permitieron cumplir con las metas programadas por parte de la Universidad. El detalle de cada uno de los rubros se muestra a continuación.

**00 Recursos ordinarios:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de gastos en el año 2017 fue de S/. 1,529,452,695 y habiéndose ejecutado S/. 1,466,270,781, con un indicador de eficacia del 0.96 considerándose según el indicador de Gestión como Muy bueno; Y en el año 2018 el indicador de eficacia fue de 0.62 considerándose según el indicador de Gestión como Deficiente; Lo que significa que no se alcanzaron con las metas previstas para este periodo.

**09 Recursos Directamente Recaudados:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de gastos en el año 2017 fue de S/. 41,697,615 y habiéndose ejecutado S/. 24,126,859, con un indicador de eficacia del 0.58; Y en el año 2018 el indicador de eficacia solo fue de 0.35 considerándose según el indicador de Gestión como Deficiente; Resultados muy por debajo de lo esperado y que no permitió cumplir con las metas previstas para este periodo por el Gobierno Regional de Puno.

**13 Donaciones y Transferencias:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de gastos en el año 2017 fue de S/. 55,133,559 y habiéndose ejecutado S/. 36,251,987, con un indicador de eficacia del 0.66 considerándose según el indicador de Gestión como deficiente; Y en el año 2018 el indicador de eficacia fue de 0.44; Resultados muy por debajo de lo esperado y que no permitió cumplir con las metas previstas para este periodo por el Gobierno Regional de Puno.

**18 Canon, Sobre canon, Regalías y Rentas de aduanas:** El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de gastos en el año 2017 fue de S/. 71,808,305 y

habiéndose ejecutado solamente S/. 33,113,413, con un indicador de eficacia del 0.46 considerándose según el indicador de Gestión como deficiente; Y en el año 2018 el indicador de eficacia fue de 0.25; Resultados muy por debajo de lo esperado y que no permitieron cumplir con las metas previstas para este periodo por el Gobierno Regional de Puno.

### 4.3 Indicadores presupuestarios de eficacia.

Para el análisis de la Ejecución presupuestaria de ingresos y gastos se consideró los siguientes indicadores:

Tabla 19  
*Eficacia del Ingreso*

Monto del Ingreso Ejecutado			
IEIA= -----			
Monto del Presupuesto Inst. Modif.			
2017	<b>Ind. Efic</b>	<b>2018</b>	<b>Ind. Efic</b>
277'004,030	0.90	358'085,914	0.93
308'153,054		385'718,411	

Fuente: SIAF – Gobierno Regional de Puno

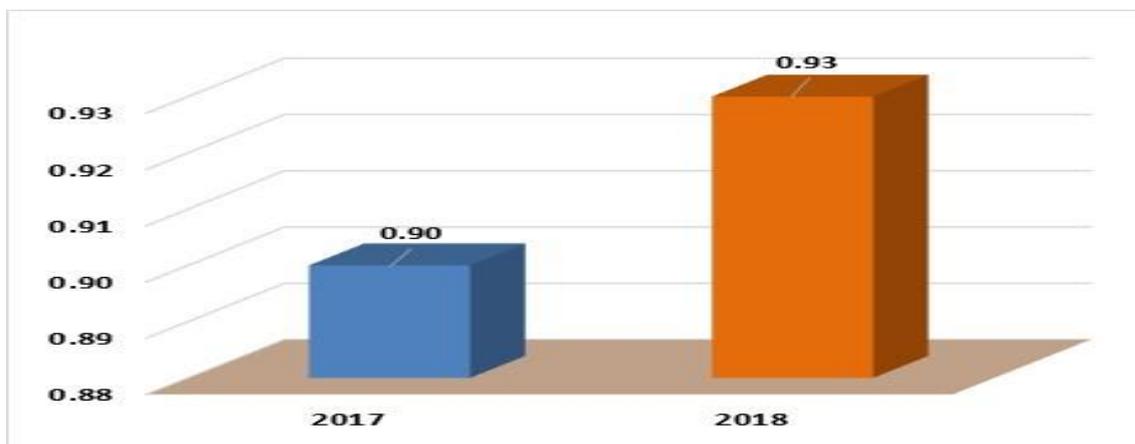


Figura 14. Eficacia del Ingreso

Según la tabla 19 y figura 14, respecto a la eficacia del Ingreso del Gobierno Regional de Puno, según el indicador de eficacia de las metas presupuestarias del periodo 2017 fue del 0.90 considerándose según el indicador de Gestión como bueno y en el periodo 2018 fue del 0.93 considerándose según el indicador de Gestión como bueno, lo que significa

que la entidad obtuvo menores ingresos a los esperados los que no le permitieron cumplir con las metas establecidas respecto en dichos periodos.

Tabla 20  
*Eficacia del Gasto*

<b>Monto del gasto Ejecutado</b>			
<b>IEGA = -----</b>			
<b>Monto del Presupuesto Inst. Modif.</b>			
2017	Ind. Efic	2018	Ind. Efic
1,638'738,847	0.89	1,106'189,397	0.56
1,837'605,749		1,981'026,425	

Fuente: SIAF – Gobierno Regional de Puno

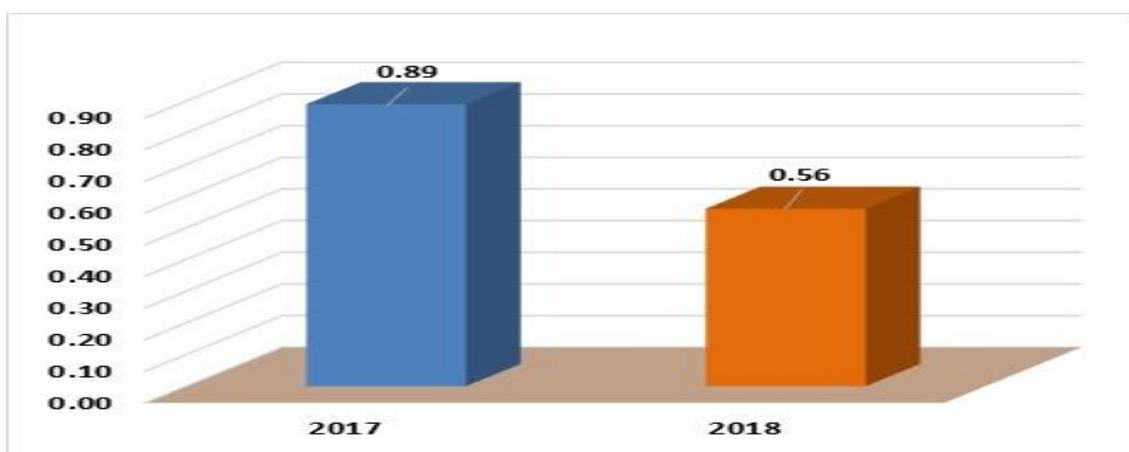


Figura 15. Eficacia del Gasto

Según la tabla 20 y figura 15, respecto a la eficacia del Gasto del Gobierno Regional de Puno, según el indicador de eficacia de las metas presupuestarias del periodo 2017 fue del 0.89 considerándose según el indicador de Gestión como Regular y en el periodo 2018 fue del 0.56 considerándose según el indicador de Gestión como Deficiente, lo que significa que hubo deficiencias en la ejecución del gasto y que no le permitieron cumplir con las metas establecidas por la entidad en dichos periodos.

Al respecto el Indicador de eficacia del gasto con respecto al Presupuesto Institucional Modificado nos indica en qué medida se ha dado el cumplimiento al presupuesto de gasto en el periodo evaluado del Gobierno Regional de Puno.

**4.4 Propuesta de alternativas que permitan mejorar la gestión presupuestal del Gobierno Regional de Puno.**

Objetivos del área	Propuesta de alternativas	Formalización de actividades, planes, políticas, acciones, otros.	Actividades a realizar
<b>ÁREA DE PRESUPUESTO</b>			
	Verificar las certificaciones de los créditos presupuestarios para los procesos de Contrataciones.	Asociado a cada proceso de contratación, el órgano responsable de presupuesto de la entidad emitirá la certificación que determine la respectiva disponibilidad presupuestal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Supervisión.</li> </ul>
	Verificar la aprobación del marco presupuestal de la entidad al final de cada ejercicio.	Las entidades públicas prueban el marco presupuestal que refleje el monto inicial aprobado, las modificaciones Presupuestarias y el monto autorizado final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Supervisión.</li> </ul>
Cuidar y resguardar los recursos del Estado.	Control previo de los compromisos Presupuestarios.	Todo compromiso generado contará de manera previa con el visto bueno del responsable de presupuesto de la entidad o quien haga sus veces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de riesgos.</li> <li>• Actividades de control gerencial.</li> </ul>
<b>INVERSIÓN PÚBLICA</b>			
	Verificar la existencia y adecuada concordancia técnica entre los estudios de pre factibilidad y el expediente técnico o estudios definitivos.	La entidad elabora los expedientes técnicos sobre la base de los términos y alcances definidos en el estudio a nivel de perfil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> </ul>
	Verificar que los expedientes técnicos cumplan con las exigencias técnicas suficientes para una adecuada ejecución de la inversión.	Los expedientes técnicos de obras en la entidad deben precisar las especificaciones técnicas suficientes y exigibles que garanticen una adecuada ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> </ul>
	Controlar que los adicionales de obra cuenten con la debida justificación técnica, autorización y asignación presupuestaria, previos a su ejecución.	Los adicionales de obra siguen un procedimiento establecido en la norma y que compromete distintos roles: supervisor de la obra, gerente de infraestructura o quien haga sus veces y el titular del pliego. Todos ellos participan en el proceso de aprobación de los adicionales de obra, previos a su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> </ul>
Cuidar y resguardar los recursos del Estado.	Verificar que las valorizaciones de avances de obra se encuentren debidamente justificadas y concordadas con el real avance físico al que corresponde.	El titular de la entidad y responsable de la Oficina de obras o quien haga sus veces supervisan la correcta elaboración de las valorizaciones y su correspondencia con el avance físico real de la obra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> </ul>
	Verificar que la recepción de obras cumpla con la exigencia técnica y los procedimientos establecidos para tal fin.	El titular del pliego de la entidad y responsables de la Oficina de obras o quien haga sus veces, supervisan que el proceso de recepción de las obras se desarrolle con las exigencias técnicas que corresponda y de acuerdo al procedimiento definido en la norma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> </ul>
	Verificar el fiel cumplimiento del cronograma de ejecución de obras.	El Titular de la entidad y responsables Oficina de obras o quien haga sus veces, supervisan que las obras se ejecuten dentro del cronograma establecido en el expediente técnico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> </ul>
	Verificar la correcta elaboración de los perfiles de los proyectos de inversión y su declaratoria de viabilidad.	La elaboración de los perfiles de proyectos de inversión es de obligatorio cumplimiento para la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Supervisión.</li> </ul>
	Verificar que los perfiles de proyectos no constituyan fraccionamiento de las Inversiones.	El Titular de la entidad y la Administración regional supervisan que los proyectos de inversión constituyan propuestas integrales y no fraccionadas de las inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control gerencial.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> </ul>
Cumplir la normatividad aplicable.			

## 4.5 Contrastación de hipótesis

### 4.5.1 La adecuada aplicación de la Auditoria de gestión permitirá mejorar significativamente la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno

Los resultados presentados en las tablas 1 al 12, nos han permitido establecer lo siguiente: En el análisis de la dimensión “Eficacia”, No existe eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos del gasto presupuestal de la entidad; No existe un Plan de capacitación del personal lo que ocasione la falta de actualización en temas de interés para mejorar en el desempeño laboral; No se aplica adecuadamente los indicadores de desempeño para el cumplimiento de objetivos y metas; Y no se encuentran actualizados y su aplicación es parcial de los lineamientos de política, procedimientos adecuados y objetivos estratégicos para la formulación del presupuesto. En la dimensión “Eficiencia”, No se actualiza permanentemente la Información de la Ejecución Presupuestal en el portal de transparencia de la entidad; No se realiza adecuadamente el seguimiento, supervisión y control del proceso de ejecución presupuestaria respecto a las metas programadas por la entidad y no se evalúan ni aplican adecuadamente mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en dicha área. En la dimensión “Economía”, No existe Recursos financieros suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos presupuestales; No existe un manejo eficiente de los recursos de la entidad; Y, que casi nunca se ejecuta el presupuesto de gastos según lo programado por la entidad. Estas deficiencias encontradas deberán ser mejoradas y subsanadas en la siguiente gestión de la entidad; Por lo tanto, aceptamos la hipótesis planteada.

### 4.5.2 La deficiente ejecución del presupuesto de gastos incide negativamente en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno

Los resultados presentados en las tablas 13 al 20, nos han permitido establecer lo siguiente: la Ejecución del Presupuesto de gastos por Fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Puno en el periodo 2017 cuya programación según el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue de S/. 1,837,605,749 y Ejecutado S/. 1,638,738,847 con un nivel de avance del 89.2%; Y, en el periodo 2018 el PIM.

fue de S/. 1,981,026.425 y cuya ejecución alcanzó solo S/. 1,106.189,397 con un nivel de avance del 55.8%; Por lo tanto, según el indicador de eficacia del gasto respecto a las metas presupuestarias del periodo 2017 fue del 0.89 considerándose según el indicador de Gestión como Regular y en el periodo 2018 fue del 0.56 considerándose según el indicador de Gestión como Deficiente, lo que significa que hubo deficiencias en la ejecución del gasto y que no le permitieron cumplir con las metas establecidas por la entidad en dichos periodos; Por lo tanto, aceptamos la hipótesis planteada.

## CONCLUSIONES

- La auditoría de gestión viene a ser el examen que se realiza con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos públicos disponibles y se logran los objetivos previstos por la entidad pública, los que están relacionados con el nivel de ejecución presupuestal; En tal sentido, en la dimensión “Eficacia” se concluye que no existe eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos del gasto presupuestal de la entidad; No existe un Plan de capacitación del personal lo que conlleva a la falta de actualización en temas de interés para mejorar su desempeño laboral; No se encuentran actualizados los lineamientos de política, procedimientos adecuados y objetivos estratégicos para la formulación del presupuesto, y su aplicación es parcial.
- En la dimensión “Eficiencia”: No se actualiza de manera permanente por parte del personal encargado la Información de la Ejecución Presupuestal en el portal de transparencia de la entidad; No se realiza adecuadamente el seguimiento, supervisión y control del proceso de ejecución presupuestaria respecto a las metas programadas por la entidad y no se evalúan ni aplican adecuadamente mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en dicha área. Y, en la dimensión “Economía”: No existen recursos financieros suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos presupuestales; No existe un manejo eficiente de los recursos de la entidad; Y, casi nunca se ejecuta el presupuesto de gastos según lo programado por la entidad, lo que perjudica a la población de la Región Puno.
- Respecto a la evaluación de la Ejecución Presupuestaria, se concluye: La Ejecución del Presupuesto de gastos por Fuente de financiamiento en el periodo 2017 según el PIM fue de S/. 1,837,605,749 y habiéndose ejecutado S/. 1,638,738,847 con un nivel de avance del 89.2%; Y, en el periodo 2018 el PIM. fue de S/. 1,981,026.425 y cuya

ejecución alcanzó solo S/. 1,106.189,397 con un nivel de avance del 55.8%; Por lo tanto, según el indicador de eficacia del gasto respecto a las metas presupuestarias del periodo 2017 fue del 0.89 considerándose según el indicador de Gestión como Regular y en el periodo 2018 fue del 0.56 considerándose según el indicador de Gestión como Deficiente, lo que significa que hubo deficiencias en le ejecución del gasto y que no le permitieron cumplir con las metas establecidas por la entidad en ambos periodos evaluados.

## RECOMENDACIONES

- A los funcionarios del Gobierno Regional de Puno, programar una auditoria de gestión con la finalidad de examinar las actividades que realiza el personal del área de Presupuesto de la entidad, todo ello con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos públicos disponibles y se logran los objetivos y metas previstas por la entidad respecto al nivel de ejecución presupuestaria.
- A la autoridad del Gobierno Regional de Puno, se sugiere involucrar a Profesionales idóneos, con amplia experiencia y competencias en labores de programación y manejo presupuestal de los recursos del estado; Así mismo, el personal encargado de la oficina de Planificación y Presupuesto deberán capacitarse en temas relacionados a la aplicación de las Normas Técnicas del Sistema del Presupuesto, y de esta forma realizar una adecuada programación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), las asignaciones genéricas y específicas, y también el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), realizando un control permanente de su ejecución, todo ello permitirá tener una adecuada programación y ejecución presupuestal que permita cumplir las metas y objetivos establecidos por las entidad y que beneficie a la población en general.
- A los Funcionarios de la oficina de Planificación y Presupuesto del Gobierno Regional de Puno, sugerimos establecer una cultura de previsión respecto a la ejecución del gasto público de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los proyectos de inversión que requiere la población de la Región Puno, y de esta forma priorizar las obras de mayor impacto y beneficio de la población; Y finalmente también sugerimos considerar la propuesta de la presente investigación a fin de mejorar algunos resultados presupuestales programados por la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Muñoz, L. (2018). *Auditoria Operacional herramienta fundamental para una Gestión institucional Eficiente y Eficaz*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villareal, Lima, Perú.
- Acuña Espinoza, F. (2019). *La Auditoria Administrativa y su impacto en la Red Asistencial Junín del Seguro Social de Salud*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Federico Villareal, Lima, Perú.
- Avendaño, G. (2015). *Incidencia del control interno en el proceso de ejecución presupuestal de gasto en las unidades ejecutoras del sector salud del gobierno regional de Puno, Periodos 2012 - 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Blandez, R. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Digital UNID.
- Cardona, C. R. (2006). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chávez Chacón, E. (2009). *La Auditoria de gestión en la Política de del crédito Pignoraticio a Nivel de caja Municipales de Crédito Popular*. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porras, Lima, Perú.
- Congreso de la República (1998). *Auditoria de gestión*. Lima, Perú.
- Contraloría General de la República. (2006). *Normas de Control Interno*. Lima, Perú: Perú.
- Cornejo, R. (2001). *Introducción al Control Moderno de la Gestión Pública*. Lima, Perú.
- Enrique Benjamín, F. (2007). *Auditoria Administrativa, gestión Estratégica al Cambio*. México: Pearson Educación de México.
- Enrique Benjamín, F. (2010). *Auditoría administrativa*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Fayol, H. (2008). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires, Argentina: El ateneo.

- Gala Sosa, C. G. (2018). *La auditoría de gestión como indicador del desempeño administrativo del Gobierno Local de Marcará en el periodo fiscal 2011*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2806>
- García, J. (2006). *Auditoría de Gestión y Componentes de la Auditoría*. Lima, Perú: El Pacifico.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Holmes, A. (1994). *Auditoría: Principios y Procedimientos, soluciones de los problemas, auditoría práctica*. México: Hispanoamérica.
- Isotools. (2017). Características de una auditoría de gestión. Retrieved from <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>
- León Olórtogui, J. (2016). *Implementación de un sistema de auditoría de gestión basada en indicadores estratégicos: el caso del área de Contraloría General de la República*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5219>
- Maldonado, M. (2009). *Auditoría de gestión* (4ta ed.). Quito, Ecuador.
- Ministerio de Economía y Finanzas, (2005). *Ley del sistema nacional de presupuesto público*. Lima, Perú.
- Pagola Jara, S. (2018). *Auditoría de Gestión y Procesos Administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Retrieved from [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15377/Pagola\\_JSC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15377/Pagola_JSC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Poveda, L. (2016). *Análisis de los resultados de Auditoría de Gestión para la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por APDL - Somoto, período 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Riega, G. (2009). *Presupuesto Público Por resultados*. Lima, Perú: Instituto Pacifico.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México, D.F.: Prentice Hall,
- Ruiz, J. (1995). *Fundamentos para el análisis de la gestión administrativa*. Caracas: Panapo.

- Sánchez Gómez, A. (2005). *Definición genérica de auditoría y sus etapas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/definicion-generica-auditoriaetapas/>.
- Sebastiani, G. (2013). *La Auditoria de gestión y su Incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del Sector interior*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Summers, D. C. (2008). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Vizcarra, J. E. (2013). *Manual de Normas Internacionales de Auditoría y control de calidad - NIA*. Lima, Perú: Pacífico Editores S.A.C.
- Wainstein, M. (1999). *Auditoria Temas Seleccionados*. Buenos Aires, Argentina: Macchi Grupo Editor S.A.

**ANEXOS**

**Anexo 1. Instrumento**

**CUESTIONARIO**

**“LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO DE EFICACIA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO, PERIODOS 2017 Y 2018”**

**INSTRUCCIONES:**

Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes marque con una (X) la que considere correcta; Favor responda todo el cuestionario.

Las respuestas se realizarán bajo la siguiente escala de Likert

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

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: EFICACIA</b>						
1	¿Considera Ud. que se han logrado con eficacia las metas y objetivos propuestos por la entidad respecto a la ejecución del gasto presupuestal?					
2	¿Considera Ud. que el personal de su oficina esta adecuadamente capacitado para cumplir con las labores eficazmente?					
3	¿Considera Ud. que la entidad cuenta con indicadores de desempeño para el cumplimiento de objetivos y resultados propuestos?					
4	¿Considera Ud. que la entidad cuenta con lineamientos de política, procedimientos adecuados y objetivos estratégicos actualizados para la formulación del presupuesto?					
<b>Dimensión 2. EFICIENCIA</b>						
5	¿Considera Ud. que la información de la ejecución presupuestal se encuentra debidamente actualizada en el portal de Transparencia de la entidad?					
6	¿Considera Ud. que se realiza el seguimiento, supervisión y control del proceso de ejecución presupuestaria respecto a las metas programadas por la entidad?					
7	¿Considera Ud. que la entidad planifica el logro de los objetivos y metas con el menor costo y uso de recursos y que benefician al mayor número de usuarios?					
8	¿Considera Ud. que se evalúan y aplican mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en las actividades realizadas en el área de Planificación y presupuesto de la entidad?					
<b>Dimensión 3. ECONOMÍA</b>						
9	¿Considera Ud. que la entidad cuenta con recursos financieros suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos?					
10	¿Considera Ud. que existe un manejo eficiente de los recursos de la entidad?					
11	¿Considera Ud. que se realiza la ejecución del presupuesto de gastos de acuerdo a lo programado?					
12	¿Considera Ud que Los fondos públicos de la entidad se encuentran centralizados en la Cuenta Única de Tesoro – CUT de acuerdo a las normas establecidas?					

Anexo 2. La auditoría de gestión como instrumento de eficacia de la ejecución presupuestal del Gobierno Regional de Puno, periodos 2017 y 2018

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	OBJETIVOS
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿En qué medida la Auditoría de gestión incide en la eficacia de la ejecución presupuestal de gastos del Gobierno Regional de Puno en los periodos 2017 y 2018?</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Las deficiencias de la aplicación de la Auditoría de gestión inciden en la ejecución presupuestal de gastos del Gobierno Regional de Puno en los periodos 2017 y 2018.</p>	<p>V. I. AUDITORIA ADMINISTRATIVA</p> <hr/> <p>V. D. GESTIÓN PRESUPUESTAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> <li>- Presupuesto Inicial de Apertura</li> <li>- Presupuesto Institucional Modificado.</li> <li>- Presupuesto de gastos.</li> <li>- Indicadores de eficacia</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la incidencia de la Auditoría de gestión en la ejecución presupuestal de gastos del Gobierno Regional de Puno en los periodos 2017 y 2018.</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> a. ¿De qué manera la aplicación de la Auditoría de gestión permitirá mejorar la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno?</p> <p>b. ¿De qué manera la ejecución del presupuesto de gastos incide en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno?</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b> a. La adecuada aplicación de la Auditoría de gestión permitirá mejorar significativamente la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno. b. La deficiente ejecución del presupuesto de gastos incide negativamente en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno.</p>	<p>V. I. AUDITORIA ADMINISTRATIVA</p> <hr/> <p>V. D. PRESUPUESTO DE GASTOS</p> <hr/> <p>V. I. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO</p> <hr/> <p>V. D. METAS PRESUPUESTALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> <li>- Presupuesto de gastos.</li> <li>- Proceso presupuestario</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto Inicial de Apertura</li> <li>- Presupuesto Institucional Modificado.</li> <li>- Presupuesto de gastos.</li> <li>- Indicadores de eficacia</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> a. Determinar la influencia de la aplicación de la Auditoría de gestión para mejorar la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Regional de Puno. b. Determinar la incidencia de la ejecución del presupuesto de gastos en el logro de metas del Gobierno Regional de Puno. c. Proponer alternativas que permitan mejorar la gestión presupuestal del Gobierno Regional de Puno.</p>