

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN – HUANUCO
“FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO”
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



TESIS

**LA AUDITORIA DEL DESEMPEÑO Y LA COMPETITIVIDAD DE LOS
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO
REGIONAL DE HUANUCO- PERIODO 2015**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION**

TESISTA : HERMER DEMETRIO NAJERA RAMOS

HUÁNUCO - PERÚ

2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme a pesar de su avanzada edad ser mi referente y por demostrarse siempre su cariño y su apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre a pesar de nuestra distancia física siento que siempre está conmigo, aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos siento que este momento hubiera sido tan especial para él así como lo es para mí, a mi hermano a quien quiero como a un padre por compartir momentos significativos conmigo y siempre estuvo dispuesto a escucharme y ayudarme permanentemente. A mis hijos aunque aún son muy tiernos supieron entenderme y apoyarme en cada paso que doy.

Hermer Demetrio Nájera Ramos

AGRADECIMIENTO

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

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus oportunos y sabios consejos.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por demostrarme la confianza que tienen en mí.

A mis profesores por haber impartido sus conocimientos durante ese periodo maravilloso que ha durado mi formación profesional.

Al Dr. Juvenal Auberto OLIVEROS DAVILA, por su valiosa guía y asesoramiento en la elaboración del presente trabajo.

Finalmente agradezco a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este trabajo; gracias a todos.

Hermer Demetrio Nájera Ramos

INTRODUCCION

RESUMEN

ÍNDICE

I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- 1.1 Descripción de la Realidad Problemática**
- 1.2 Formulación del Problema**
 - 1.2.1 Problema General**
 - 1.2.2 Problemas Específicos**
- 1.3 Objetivos de la Investigación**
 - 1.3.1 Objetivo General**
 - 1.3.2 Objetivos Específicos**
- 1.4 Hipótesis**
- 1.5 Variables**
- 1.6 Justificación e importancia**
- 1.7 Viabilidad**
- 1.8 Limitaciones**

II MARCO TEÓRICO

- 2.1 Antecedentes de la Investigación**
- 2.2 Bases Teóricas**
- 2.3 Definiciones Conceptuales**

III METODOLOGÍA

- 3.1 Tipo de investigación**
(Básica o aplicada)
- 3.2 Diseño de la investigación**
- 3.3 Población y Muestra (Probabilística o No Probabilística)**
- 3.4 Instrumentos de recolección de datos**
- 3.5 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos**

IV RESULTADOS

- 4.1 Análisis e Interpretación de Resultados**
- 4.2 Prueba de Hipótesis**
- 4.3 Discusión de Resultados**

INTRODUCCION

La investigación titulada: **LA AUDITORIA DEL DESEMPEÑO Y LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANUCO- PERIODO 2015** cuyo propósito es integrar la moderna Auditoría para que contribuya en forma efectiva al cambio y competitividad de la gestión corporativa de los Gobiernos Regionales, específicamente la de Huánuco. La visión de la moderna auditoría del desempeño es la sinergia con la gestión, a través de la evaluación de las transacciones, asesoría y consultoría especializada. No más trabajo paralelo o apartado de la gestión. El paradigma es el trabajo conjunto, pero haciendo valer la independencia de cada actividad. Para que la auditoría interna, cumpla con estos nuevos retos, debe estar no sólo en la estructura si no especialmente en la infraestructura de las instituciones públicas, es decir formando parte de la esencia de la misma. Las normas profesionales y directrices son esenciales para la credibilidad, calidad y el profesionalismo de la auditoría del sector público. La *Auditoría del Sector Público* se basa y profundiza en los principios fundamentales de brindar nueva información, análisis o perspectivas, y cuando corresponda, recomendaciones de mejora. Las auditorías de desempeño proporcionan nueva información, conocimiento o valor al: proporcionar nuevas perspectivas analíticas (análisis o nuevas perspectivas más amplias o más profundas); hacer más accesible la información existente a las diversas partes interesadas; proporcionar una visión o conclusión independiente y rectora basada en la evidencia de auditoría; proporcionar recomendaciones basadas en un análisis de los hallazgos de auditoría. Las auditorías de desempeño a menudo incluyen un análisis de las condiciones que son necesarias para garantizar que los principios de economía,

eficiencia y eficacia puedan mantenerse. Estas condiciones pueden incluir prácticas y procedimientos de la buena administración para garantizar la entrega correcta y oportuna de los servicios. Cuando corresponda, el impacto del marco regulatorio o institucional sobre el desempeño de la entidad auditada también debe ser tomado en consideración.

RESUMEN

La tesis: **LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANUCO- PERIODO 2015**, plantea como problema de investigación: **¿De qué manera la Auditoria del desempeño influye en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco- Periodo 2015?** . Como **Objetivos de investigación:** **Determinar de qué manera la Auditoria del desempeño influye en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco. La hipótesis: La Auditoria del desempeño influye significativamente en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco. Se ha obtenido los principales resultados en términos generales el desarrollo de Competencia Profesional, se encuentra calificada en la escala de regular al 49%, bueno, 11%, excelente el 5%., se observa un 19% de malo y 16% de pésimo, para la superación de este programa debe haber mayor capacitación, evaluación constantes, para dar mejor calidad para el programa de desarrollo de Competencia Profesional. Por la otra variable la Evaluación de la Calidad de Servicios Administrativos, se encuentra calificada en la escala de regular al 46%, bueno 10%, excelente el 5%, se observa un 21% de malo y 18% de pésimo, lo cual es preocupante, por lo tanto se recomienda elaborar modelos de calidad que permitan estandarizar el proceso de evaluación y eliminar la deficiencia en las funciones atribuidas.**

En términos generales la evaluación al clima institucional, se encuentra calificada en la escala de regular al 51%, bueno, 11%, excelente el 5%., se observa un 18% de malo y 5% de pésimo, lo cual se puede observar que en el ámbito laboral hay compañerismo, solidaridad y así mismo tratando de mejorar para tener un mayor rendimiento productivo.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La regionalización y la descentralización son una necesidad absoluta y, cualquier que sean los fallas del proceso actual, no se debe volver al viejo centralismo que tanto daño hizo a la nación y al Estado. Los problemas más visibles que entran la gestión regional y dificultan la articulación estructural entre el gobierno nacional del país unitario que es el Perú, así como los mecanismos de control, son los siguientes: Excesiva aceleración, escasa preparación y ausencia de planeamiento en el proceso de descentralización. Este, según el artículo constitucional 188, debió realizarse por etapas, en forma progresiva y ordenada de acuerdo con criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos. Los departamentos se han convertido en regiones y son, por tanto, 26. Es un exceso que no existe en ningún país regionalizado. El resultado es que unas regiones tienen viabilidad y otras no. Unas disponen de recursos naturales valiosos y, por tanto, de canon, pero otras regiones siguen tan pobres como antes. Revisar este esquema y estudiar la composición de las macrorregiones que sean necesarias es un principio de solución. No existen adecuados mecanismos en la coordinación interregional y de compensación en la asignación de recursos. Los planes regionales, a su vez, no articulan con una planificación nacional del desarrollo. Se gasta mucho en infraestructura urbana en las ciudades principales, pero en el campo las grandes obras para el desarrollo productivo son escasas, a pesar de la disponibilidad de recursos para financiarlas.

Desaparecido el Consejo Nacional de Descentralización (CND), se da una situación anómala de regiones que no coordinan con el gobierno nacional, porque tampoco existe norma que las obligue a ello.

Se aprecia, se trata de una situación muy delicada y si no se adoptan medidas que vayan a la raíz de los problemas, el deterioro de los gobiernos regionales puede agravarse.

El nivel de la inversión pública aún no se recupera, por lo que al cierre del primer semestre, el monto ejecutado retrocedió en 9.5%, respecto a similar periodo del 2014.

En base a cifras oficiales del MEF. El monto ejecutado en inversiones al 30 de junio del 2015 fue S/. 10,475 millones, inferior al registrado el 2014 (S/. 11,578 millones).

Si bien el 2014 los gobiernos sub nacionales invirtieron el 43.2%, este año la cifra cayó a 32.2% y los Gobiernos Locales cayeron de 36% (2014) a 26.2% (2015). En los tres niveles de Gobierno, la ejecución alcanzó, en promedio, el 29.1%.

Educación, Salud y Vivienda y Construcción “que están llamados a convertirse en motores del crecimiento y desarrollo por la alta concentración de recursos, ni siquiera hayan sido capaces de invertir al menos el 20% de sus recursos para obras”.

Respecto al principal problema que afecta a la población nacional, como es la seguridad ciudadana, el Ministerio del Interior apenas ejecutó el

21.2% de su presupuesto para inversiones (apenas 91 millones de soles de un total de 431 millones asignados).

El Programa Presupuestal "Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana" en sus tres niveles de gobierno alcanzó el 24.7% de ejecución de recursos. De un total de 358 millones de soles destinados para dicho programa, solo se han gastado S/. 88 millones.

En cuanto a los gobiernos regionales, Eguren manifestó que al cierre del primer semestre, Lima Provincias lidera el Ranking por porcentaje (61.6%), seguido por Ayacucho con 51.4% y Ucayali con 49.7%; en el otro extremo se ubican Piura, Puno, Madre de Dios, Ica y Ancash, con niveles de inversión apenas superiores al 20%.

El caso de Cajamarca donde se ha registrado una caída sistemática de los recursos para inversión. "El año 2012 se ejecutaron 151 millones de soles para obras y ahora solo se registra S/. 44 millones".

Por otra parte existen propuestas de la Presidencia de Consejo de Ministros planteado: Una reforma muy potente que abordará este Gabinete será la nueva Ley del Servicio Civil. De una vez por todas se enfrentará la reforma de la administración pública para generar un servicio civil idóneo, ético y eficaz para la nación. Se trata de otra reforma largamente esperada en la que ya estamos trabajando y que pronto presentaremos al Congreso de la República. Esta reforma implicará la creación de una nueva carrera civil a la cual migren progresivamente las diversas modalidades de contratación laboral del Estado, privilegiando la meritocracia, la gestión por

resultados, la evaluación, la rendición de cuentas, el desarrollo profesional y la planilla pública ordenada.

Pero, resultan imprescindibles otras mejoras en la gestión pública que permitan que el Estado provea con efectividad los bienes y servicios públicos que el ciudadano de a pie demanda de él. El accionar del Estado requiere ser más ágil y el gasto y la inversión pública más eficiente y de impacto. Como lo anunció el Presidente Humala recientemente, estamos en pleno proceso de reformar el Sistema Nacional Inversión Pública (SNIP), las contrataciones del Estado, la incorporación de una planilla única centralizada y la intensificación del Gobierno Electrónico en todas las instancias gubernamentales.

En cuanto a la Ley de Reforma Magisterial, la cuestión es clara: se trata de la **MAS IMPORTANTE REFORMA** del Estado, por su impacto en **nuestros niños y adolescentes**, porque busca enfrentar el problema de la educación de baja calidad de nuestro país y porque persigue reivindicar al maestro en su formación y reconociendo sus méritos. A esta iniciativa se agrega la **modernización del Sector Educación**, con su nueva Ley de Organización y Funciones, que también será presentada en breve al Congreso. **Mientras que solo el 11% de los niños de segundo grado de primaria de escuelas rurales comprenda lo que lee**, se seguirá reproduciendo la exclusión.

El Gobierno Regional Huánuco; de conformidad con la Constitución Política del Perú, Ley de Bases de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobierno Regionales, es una entidad de derecho público, con autonomía

política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal.

El Gobierno Regional Huánuco a lo largo de estos 11 años ha sido gobernado por tres Presidentes Regional electos por voto popular quienes han afrontado las diversas limitaciones en su gestión; entre ellos una limitada asignación presupuestal, inadecuada infraestructura y limitado personal. Los problemas que afronta la Auditoría del Desempeño en los Servicios Administrativos de la Sede del Gobierno Regional Huánuco son: Mala comunicación y falta de información. En el gobierno regional mucho de los trabajadores, funcionarios y autoridades, no tienen ni la más remota idea de cuál es la visión, misión, el propósito ni los resultados que busca nuestra organización. Salarios desmotivadores. El salario que no cubre las necesidades básicas de una persona y de su familia, es un elemento esencial de desmotivación. Asimismo, es desmotivador a profesionales expertos (especialistas) del mercado asumir alguna responsabilidad dentro de nuestra organización; no existe política remunerativa. Profesionales sin horizonte. El sentir que se ha llegado a una "rutina improductiva" no hace sentir bien a nadie. Clima laboral tenso. La falta de un buen clima de relaciones humanas es negativa. Percibir constantemente imágenes de agresividad, desconfianza, mala educación, críticas entre compañeros, egoísmo, intrigas, etc., incluso entre los mismos funcionarios y autoridades, no motiva a nadie. Falta de autonomía y libertad. En el gobierno regional, más que desconfianza, lo que existe es recelo e incluso miedo. Se practica la Auditoría del Desempeño: El control para buscar culpables y culpas. La

gente, en esa situación, mejor no toma iniciativas. Injusticia. La justicia es uno de los valores más arraigados en las personas; su violación incita a rebelarse. La incompetencia permitida es la causa de una gran desmotivación. No se puede exigir responsabilidad y lealtad a los colaboradores, si los jefes son los primeros en desertar de sus compromisos y obligaciones. Rutina y burocracia. Siempre existen tareas realmente rutinarias en el gobierno regional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la Auditoria del desempeño influye en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco- Periodo 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

¿En qué condiciones se encuentra la Auditoria del desempeño en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco- Periodo 2015?

¿Cuáles son los niveles de competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco- Periodo 2015?

¿Cómo se relaciona la auditoria del desempeño en el cumplimiento de competencias, tareas que corresponde a los servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco- Periodo 2015?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera la Auditoria del desempeño influye en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar las condiciones en se encuentra la Auditoria del desempeño en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco- Periodo 2015?

Determinar los niveles de competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

Plantear modelos de desarrollo de auditoria del desempeño para la optimizar la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

1.4. Formulación de la hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

La Auditoria del desempeño influye significativamente en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

1.4.2 Hipótesis específicas

Existen condiciones significativas de la Auditoria del desempeño en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

Los niveles de competitividad de servicios administrativos se encuentran en condiciones favorables en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

Los modelos de desarrollo de auditoria del desempeño permitirán implementar niveles de competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

1.5. Variables

A. INDEPENDIENTE

La Auditoria del desempeño en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

B. DEPENDIENTE

La competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

1.6. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Independiente: Auditoria del Desempeño	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de Cumplimiento de sus Funciones asignadas. • Niveles de cumplimiento de los Objetivos Institucionales. • Nivel de práctica de la Gestión Regional. • Nivel de Practica de cumplimiento de horarios de trabajo. • Nivel Efectividad de la gestión Administrativa. • Nivel de cumplimiento y alcances de metas institucionales. • Nivel de desarrollo de destrezas profesionales
	Actividades- Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de responsabilidad en sus tareas.. • Nivel de desarrollo de actitudes profesionales. • Niveles de Practica en RSE. • Nivel de cumplimiento en la carga laboral. • Nivel de calidez de servicio. • Nivel de autoestima laboral.
Dependiente: La competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.	Calidad de Servicios Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de Eficiencia en el Servicio. • Nivel de Eficacia en el Servicio. • Niveles de Economía en el Servicio. • Nivel de calidad de Infraestructura. • Nivel de calidad de tecnologías. • Nivel de actitudes laborales. • Niveles de participación en el servicio de manera permanente. • Nivel de trabajo en equipo. • Nivel de Voluntad de servicio educativo. • Niveles de Puntualidad. • Niveles de Responsabilidad. • Grado de compromiso.
	Niveles de Satisfacción del Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de Calidad de Servicios Administrativos. • Niveles de Satisfacción del Usuario. • Niveles de educación en el servicio. • Nivel de atención personalizada. • El personal es siempre amable. • Nivel de atención al usuario. • Nivel de tratamiento de los problemas del usuario.

1.7. Justificación e importancia de la Investigación

Se toma importante la investigación, pues ha permitido investigar cuales son las tendencias de la Auditoria del Desempeño, en cuanto a las funciones, actividades y tareas que corresponde a los servidores y ello como está afectando a la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco. Queda justificada también porque solucionara problemas institucionales, sociales de gestión administrativa con los nuevos

planteamientos, lineamientos que se propondrá a fines del aporte de la investigación.

Es importante la investigación se trata de como la gestión pública viene formulando nuevos modelos de gestión, con las características de horizontal, participativo, lo cual permitirá generar nuevos sistemas organizacionales.

1.8 Viabilidad

La investigación fue oportuno, pertinente, se desarrolló con facilidad pues en mi condición de servidor público me encuentro dentro del sistema de gestión, por tanto fue viable por acceso a la información, así mismo viable porque ser parte de mi especialidad aspectos de la **Auditoria de desempeño así como la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.**

1.9. Limitaciones

No se presentaron limitaciones, en mi condición de profesional en Ciencias Administrativas, cuento con la formación profesional y de investigador gracias a la formación de los profesionales de la UNHEVAL en el área. **Seguro que se presentara algunas limitaciones, que no escapan a mi buena voluntad como se da en todo proceso de investigación.**

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

1. La tesis denominado la Auditoria de Calidad y Desempeño en la Gestión Pública Municipal del Arbolado Vario. Casa de la Ciudad de Mendoza. Cuyo autor **Mullo Bravo, Eugenia Alexandra**, el año 2010, plantea que el objetivo de esta tesis fue establecer, desde el contexto de la medición del desempeño, una contribución para el desarrollo y la implantación de mecanismos de control en el servicio público del arbolado de calle, tendiente a la mejora del sistema de gestión con el propósito de su prestación sea económica, eficiente y eficaz. En cuanto al diseño de investigación, la tesis se llevó adelante mediante un abordaje de los fundamentos teóricos de la evaluación de los sistemas de gestión desde tres enfoques -gestión administrativa/contable, gestión de calidad y gestión ambiental-, a partir del cual se identificaron herramientas de uso común que fueran útiles y de simple aplicación para el análisis de la gestión del servicio municipal. La perspectiva metodológica fue un ir y venir entre la teoría y la realidad, a fin de permitir una articulación entre ambas al nivel propuesto. Mediante aplicación de técnicas principalmente de análisis cualitativo, se obtuvo información sobre las características del sistema de gestión arbóreo. El conocimiento derivado del análisis del marco legal vigente, y de información obtenida mediante una encuesta al cliente y una entrevista al responsable técnico de la gestión del servicio del arbolado público viario permitió desarrollar una propuesta básica en torno a las auditorías internas para la gestión verde. Los resultados permitieron establecer la conclusión general de que, el modelo de la gestión en el área de la Dirección de

Paseos Públicos del Municipio de la Ciudad de Mendoza, presenta debilidades frente a la aplicación de los criterios que utilizan los nuevos modelos para gestionar el recurso considerado. La tesis aporta información útil para un pre diagnóstico del estado de situación de la gestión, a través de la identificación de aspectos que requieren un cambio para conseguir una mejora en la calidad de prestación del servicio público del arbolado de calle, con la finalidad de

2. En la FACULTAD DE ADMINISTRACION Y ECONOMIA, para obtener el grado de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**, presenta la tesis denominada; **AUDITORIA DE DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE UN PROGRAMA GUBERNAMENTAL. CASO ESTUDIO: PROGRAMA FORMACION DE CAPITAL HUMANO AVANZADO. CONICYT PERIODO: 2007-2011** llega a las siguientes precisiones: Los actuales instrumentos que se encuentran implementados en el sector público no se están ocupando como fuente de información para la toma de decisiones. La relación entre el objetivo y los resultados operacionales se presenta débil, ya que no existe un feed-back que evidencie los porqué de los resultados. Los controles existentes son débiles en mermar los resultados no deseados, debido a la falta de información respecto a estos mismos. Existe una excesiva centralización, la cual repercute en el resultado y desempeño de las instituciones, **CONCLUYE** la evaluación que evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por las entidades del sector público, y su resultado, el resultado de esta evaluación sirve como herramienta para la toma de decisiones de los directivos de las Instituciones Públicas, que garantiza el buen uso de los recursos, la efectividad en la consecución de los recursos,

la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.

3. La investigación denominada **LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONCEPCIÓN**, presentada en la **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ, ESCUELA DE POSGRADO , UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**, por Bach. **CARMELA IRIS GUISBERT ELESCANO. PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GOBIERNO, MENCIÓN GERENCIA MUNICIPAL Y REGIONAL** en **HUANCAYO- PERÚ 2014**, concluye: Los factores cualitativos, técnicos y operacionales influyen directamente en la **eficiencia de la gestión del almacén de la Cía. Buena Ventura.**

Los factores cualitativos que inciden en la eficiencia de la Gestión del Almacén son: las habilidades y conocimientos de personal del almacén para **ofrecer una mejor calidad de atención y optimizar tiempos de entrega**, asimismo los programas de incentivos que proporcione la empresa para alcanzar los mismos.

De igual manera concluye que los factores operacionales que determinan la **eficiencia de la gestión del almacén** son: el control de los inventarios; la organización, distribución y resguardo de los materiales.4. Los factores técnicos que **determinan la eficiencia en la gestión de almacén** son: la localización **estratégica del almacén**, la **distribución adecuada de los espacios del almacén**, el sistema de codificación de los productos del almacén y la **utilización de indicadores claros de planificación y control en el almacén.**

4. **GÓMEZ BLANCO Camila Marcela; MENDOZA MERCADO Lucy Katherine** “Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa **ACMED S.A.S.**”Universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Económicas

(Cartagena- 2013). Proyecto de Investigación para optar el título profesional de Administradora de Empresas, las Tesis llegaron a las siguientes conclusiones. El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades ,los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos

5. **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S. CAMILA MARCELA GÓMEZ BLANCO LUCY KATHERINE MENDOZA MERCADO UNIVERSIDAD DE CARTAGENA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARTAGENA 2013.** Concluye que: El modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo. El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la

administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

6. **La universidad Nacional de Huamanga; Ayacucho en la CARRERA PROFESIONAL: ADMINISTRACION DE EMPRESAS, presentan la tesis denominado: *GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS MUNICIPALIDADES DE AYACUCHO*, AUTOR : BACH. KENY ALAIN QUINTANILLA ARCE, concluye:** El desarrollo de la investigación ha permitido comprobar la validez de las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones: Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales. Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de las referidos municipios.

2.2. Bases Teóricas

- 1. Auditoría de Gestión.-** Analizando lo indicado por la Contraloría General de la República (1998), 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). La evaluación del desempeño implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y; b) otros criterios razonables de evaluación. El incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la

experiencia del auditor o en otras fuentes. La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias. Los criterios referidos a la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de gestión. La efectividad se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. Razonando lo indicado por López (2009), se determina que la Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia,

permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales de las entidades, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible. La evaluación de la gestión es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoría la Auditoría de Gestión. El examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades primarias examinadas. Los estilos de dirección más modernos, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la Auditoría de Gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la

administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Si bien la Auditoría de Gestión es dinámica necesita de un marco conceptual en que el auditor pueda trabajar.

2. Fase de Ejecución de la Auditoría.- Según la teoría de Alejos (2002), la fase ejecución de la auditoría de gestión está focalizada, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría) aprobados en el plan de auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicará la modificación del plan de auditoría. Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el Informe de revisión estratégica. Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría. Dentro del proceso de ejecución de la auditoría, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados

antes de presentar el informe. Estos comentarios y cualquier revelación importante que se presenten, deben reconocerse y discutirse en el informe en forma apropiada y objetiva. Ningún informe de auditoría debe emitirse sin escuchar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, quienes tienen la oportunidad de presentar sus comentarios sobre los hechos que se observan. Un aspecto importante del desarrollo de las observaciones que en esencia, involucran los elementos propios del hallazgo de auditoría (Condición y Criterio), es la identificación de las causas y efectos actuales o posibles de las deficiencias detectadas durante la fase de ejecución. La identificación oportuna de las razones que ocasionaron la situación negativa y porqué se mantiene (Causa), así como la cuantificación de las consecuencias reales o potenciales (Efecto) en términos financieros, constituyen una manera efectiva para interesar a los funcionarios de la entidad responsables de adoptar correctivos en forma oportuna. En base a la evidencia de auditoría reunida y a través de la evaluación de las opiniones vertidas por los funcionarios de la entidad, el auditor puede arribar a conclusiones concretas sobre las deficiencias identificadas durante la fase de ejecución. Las observaciones y conclusiones, deben estar acompañadas de recomendaciones para los funcionarios a cargo de la entidad examinada, a fin de corregir las deficiencias identificadas y evitar en el futuro su repetición. Los papeles de trabajo son los documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante las fases de planeamiento y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe. Los papeles de trabajo son revisados por el auditor encargado y el supervisor responsable, con el objeto de establecer si son pertinentes a

la auditoría, documenta en forma adecuada la evidencia obtenida y guardan consistencia internamente.

3. La Auditoría de Gestión.- Según Arriagada (2002), la auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales: Evaluar los objetivos y planes organizacionales; Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento; Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles; Verificar la existencia de métodos adecuados de operación; Comprobar la correcta utilización de los recursos. En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada entidad auditada.

4. Evaluación de la Efectividad.- Según la Contraloría General de la República (1998), la evaluación de la efectividad de programas es realizada por el auditor, con la finalidad de informar sobre la conducción, autorización, financiamiento y ejecución de los programas o actividades, en torno a su desempeño (rendimiento) obtenido por los programas en comparación con lo planeado. Este enfoque evalúa los resultados o beneficios logrados y determina si el programa viene logrando las metas previstas, así como identifica los problemas que requieren corregirse para mejorar su efectividad. Algunos de los aspectos a considerar en una auditoría con enfoque de efectividad son los siguientes: Establecimiento de objetivos del programa en forma clara y precisa; Identificación de todos los objetivos del programa que sean materia de evaluación; Razonabilidad de los procedimientos para la evaluación de

la efectividad del programa en cuanto su realización y costo; Retroalimentación de la efectividad del programa. La evaluación de la efectividad de los programas o actividades, tiene relación directa con la evaluación de la eficiencia y economía en la aplicación de los recursos; por este motivo el auditor puede incluir ambos componentes en forma conjunta al desarrollar su trabajo. Esto es un aspecto a considerar durante la fase de planeamiento de la auditoría, en vista que una entidad puede alcanzar sus objetivos y metas en un período determinado, a pesar de incurrir en despilfarros o falta de economía en la aplicación de los recursos; o también, la misma entidad podría obtener niveles adecuados de eficiencia y economía en sus operaciones, sin que por ello logre sus objetivos y metas planeados. Los auditores asignados para realizar una auditoría de gestión que incluya el enfoque de efectividad, deben contar con cierta experiencia en la evaluación de programas, así como determinados conocimientos respecto del ente que será materia de examen. Además, tales profesionales deben haber recibido entrenamiento o tener experiencia en la ejecución de la auditoría de gestión.

5. La auditoría de gestión con enfoque en la eficiencia y economía.-

Según la Contraloría General de la República (1998), la auditoría de gestión con enfoque en la eficiencia y economía, tiene el propósito de determinar si la entidad auditada utiliza sus recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente y económica. Por esta razón, el auditor debe detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o anti-económica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, procedimientos administrativos o estructura organizacional.

La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. En la auditoría de gestión, dar consideración apropiada a la eficiencia significa maximizar las salidas (Outputs) generadas por cualquier tipo de ingreso (inputs) o, producir un nivel dado de salidas a menor costo. Este aspecto puede ser fácilmente apreciado en programas que involucran la producción o generación de algún bien o servicio en forma repetitiva. Por ejemplo, el número de vacunas aplicadas por un centro de salud pública o, el número de documentos ingresados a un sistema de trámite documentario. La comprensión del significado de la eficiencia, es necesaria para entender el sentido de los términos: entradas/salidas, productividad, cantidad y calidad y nivel del servicio. Las entradas están representadas, principalmente, los recursos, sean éstos financieros, materiales, físicos o de información, los cuales son utilizados para producir salidas. Las salidas pueden comprender bienes o servicios producidos para atender la demanda del público, y son definidos en términos de cantidad y calidad que se relacionan con el nivel de servicio brindado. La productividad se refiere al monto aceptable de bienes o servicios producidos (salidas) y los recursos utilizados (entradas) para producirlos, generalmente, la productividad puede expresarse en forma de relación, costo o tiempo por unidad de salida producida. Las normas relativas al nivel de servicio a alcanzar pueden estar definidas por las políticas, regulaciones u otras disposiciones y, en algunos casos, tales normas pueden incidir en la calidad, así como en el costo del servicio. La eficiencia por su naturaleza es un concepto relativo. Ella es posible

medirla si comparamos la productividad obtenida con un estándar o norma establecida. La cantidad o calidad de las salidas y el nivel de servicio brindado, pueden también ser comparadas contra los estándares de desempeño, con el propósito de determinar si fueron ocasionados algunos cambios en la eficiencia, Por lo tanto, se admite que la eficiencia es incrementada cuando se produce con calidad un número mayor de salidas con menores recursos de entrada, o cuando con el mismo monto de salidas son producidas con menos recursos. La eficiencia es un componente importante dentro de la auditoría de gestión; por ello el auditor debe incluirla en las evaluaciones relacionadas con la efectividad y economía que lleva a cabo. Debido a que la eficiencia tiene relación con las entradas y salidas de recursos y, la economía cautela la obtención de recursos en cantidad y calidad apropiada y al menor costo, puede afirmarse que entre ambos conceptos existe un factor de endeudamiento. Existe igualmente una íntima vinculación entre la eficiencia y efectividad, por cuanto la primera constituye un factor para determinar el menor costo posible o la mejor manera para lograr los objetivos y metas establecidos. La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. De no tenerse en cuenta estos factores, podría resultar en bienes o servicios a costos mayores, de menor calidad u obtenidos a destiempo. Una operación económica adquiere tales recursos en calidad y cantidad apropiada y al menor costo

posible. La distinción entre economía y eficiencia es a menudo poco clara. Por ejemplo, si se obtiene los recursos pagando sobrepagos, ello tendrá un impacto directo sobre el costo unitario de las salidas. Pero, esta situación es un asunto relacionado con la economía, no con la eficiencia, que tiene que ver con el empleo de los bienes en las operaciones de la entidad. Una auditoría que comprenda la eficiencia y economía de los programas o actividades tiene como objetivos: Determinar si la entidad, programa o actividad adquiere, protege y utiliza los recursos de manera eficiente y económica; Establecer las causas de ineficiencias o prácticas anti-económicas; Determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía; Establecer la razonabilidad de los controles gerenciales para mantener la eficiencia y calidad del servicio a un nivel satisfactorio, Determinar la confiabilidad de los procedimientos establecidos para medir y reportar su rendimiento; Identificar los esfuerzos para mejorar la eficiencia en el programa o actividad auditado y los resultados alcanzados. La eficiencia de una operación puede expresarse como un porcentaje del estándar de desempeño con relación a la información actual. Un índice que representa la relación salida/entrada (productividad), puede ser expresado de diferentes formas para determinar el nivel de eficiencia.

6. **Control de Gestión.**- Castellanos; Pineda; y, Sánchez (2009), el control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados

históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las Entidades del Sector público. El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la Eficacia en su orientación. Con el propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de Bienes y Servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo. El objetivo de la evaluación del desempeño es: i) Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado; ii) Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia); iii) Establecer quienes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes Económicos. (Equidad); iv) Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía); v) Determinar si los costos incurridos por la Entidades fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad

produce un bien o servicio. (Eficiencia). Para efectuar la evaluación del desempeño se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso y cuales repercuten en la Gestión de la Entidad, se corrobora el cumplimiento de los planes y programa un período de tiempo determinado, se concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad. Se Identifica las potencialidades de la Empresa Pública para generar riqueza, mide la contribución Económica y social de la Entidad al detectar los puntos críticos de Gestión. Se calculan índices específicos con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la Gestión. Se lleva a cabo el diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal: Rentabilidad pública; para evaluar la Gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo. Se configura la metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos. La evaluación del desempeño se enmarca en los siguientes principios: Verifica tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna; La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control; Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada Entidad; Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos; Corrobora a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas; Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se

cumpla y llegue a los beneficiarios del bien o servicio; Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad. Las normas para el control de gestión en las entidades públicas están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. El control de gestión en las pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia. El control de gestión se efectúa sobre los estados financieros, información presupuestal y complementaria interna y externa, permitiendo un análisis de lo general a lo particular. Las normas personales hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para realizar este tipo de trabajo, dentro de las cualidades que el carácter profesional del control de gestión lo exige. El personal asignado para realizar el control de gestión debe tener capacidad y preparación en áreas afines, así como la más alta formación ética y moral que le permita realizar un análisis eficiente. El entrenamiento técnico permanente implica la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización del trabajo. Los juicios emitidos deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal que desvíe la realidad de la entidad. En el desarrollo del trabajo el profesional debe tener una visión analítica y

creativa, la cual le permita efectuar un análisis crítico en áreas estratégicas y establecer las herramientas necesarias para la toma de decisiones. Estas normas hacen relación al desarrollo del trabajo con criterios de planeación, análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos. La Planeación hace referencia al conjunto de actividades programadas secuencialmente antes de ejecutar un análisis, con el fin de establecer la metodología de trabajo. La Supervisión en el control de gestión debe ser oportuna, técnica y profesional, de manera que coadyuve en el desarrollo del trabajo, esto con el propósito de garantizar la calidad de la evaluación. Como resultado del control de gestión se redacta un informe con el resultado del análisis financiero, rentabilidad pública, excedente público y global, valor agregado, costos mínimos, beneficiarios y cumplimiento de metas y objetivos enmarcados dentro de las estrategias.

7. **Competencias Laborales.-** Competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de

tareas y atributos de los puestos de trabajo. En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el des- empeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS.

- 8. Competencia Laboral.-** Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un “equipo competente” conforma- do, obviamente, por trabajadores competentes.

Se ha creado una demanda de competencias, entidades como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. Ello implica cerciorarse de que el interlocutor entienda el mensaje y usar códigos que le resulten comprensibles. Además, la creciente importancia de los servicios, no solo como generadores de empleo, sino como indicadores de la "calidad" de la relación comercial, ha hecho que se demanden competencias de "negociación" y "atención" a los clientes internos y externos.

- 9. La Competencia.-** En el ámbito laboral la competencia aparece en la década del 80 debido a necesidades surgidas en diferentes países por la contradicción entre los cambios del entorno y de las condiciones de las relaciones económicas y la calidad de los resultados de la educación. Uno de los aspectos claves fue el cambio en las premisas de formación para que reflejara mejor las necesidades del mercado. Satisfacer las demandas y no orientarse por la oferta. En varios países fueron reconsideradas tanto las titulaciones, las calificaciones como la capacitación (Reino Unido, Australia, México) (CINTERFOR, 2000). Poco a poco se fue concluyendo que las reformas debían garantizar que los individuos fueran capaces de aportar sus conocimientos y participar más en la solución de los problemas del aumento de la calidad y productividad de la empresa. Se requerían hombres más competentes. Es así como surge el enfoque de competencia para

la educación y la capacitación en el que estuvieran presentes las normas dictadas por las empresas. En la literatura revisada se han distinguido varias aplicaciones prácticas del concepto de competencia: identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias. La conceptualización de cada una de esas dimensiones implica efectos en los sistemas productivos, en las entidades capacitadoras y en los diseños curriculares de las instituciones educativas. Uno de los problemas no resuelto es la relación entre la formación general y la especializada, valorándose como una de las vías para su solución proporcionar conocimientos fundamentales y vincularlos con las competencias demandadas por el mundo social y laboral. En los años ochenta se realiza una discusión referida a la capacidad profesional de acción o competencias para la acción. En esa década, la mayoría de las investigaciones se dedicaron a las competencias y cómo adquirirlas (Karcher, 1998).

10. La Formación por Competencia.- La formación por competencia no es algo totalmente novedoso porque se plantea que en la historia de la formación profesional aparece con más o menos énfasis el término de competencia (Mertens, 2000; Zayas, 2000; Guerra, 2003). No obstante, muchos la consideran como una de las innovaciones educacionales más significativas de los últimos 50 años (Lluch, 1996).

2.3. Definición de Términos Básicos:

2.3.1 GESTION POR COMPETENCIA

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

2.3.2 CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal.

2.3.3 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

2.3.4 COMPROMISO DE GESTIÓN: Es un instrumento de gestión que contribuye a mejorar el desempeño del Centro Asistencial, en donde se definen objetivos, metas e indicadores específicos adaptados a la realidad del Centro Asistencial y deben articularse con los

indicadores de los Acuerdos de Gestión de la Red. Son suscritos entre el Gerente y/o Director de Red Asistencial y el Director del Centro Asistencial. **INDICADOR:** Son medidas verificables de cambio o resultado, diseñado para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto al punto de partida (línea de base) y la meta establecida o resultado esperado. Facilita determinar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto. **META:** La meta es el desempeño esperado de un indicador en un tiempo determinado. Se expresa en forma numérica sea que mida aspectos cualitativos o cuantitativos. Se fija en función a la línea de base del indicador. La meta en términos del horizonte temporal puede variar (mensual, bimensual, trimestral, anual, etc.) en ningún caso será de una temporalidad menor a un mes.

2.3.5 COMPETENCIAS.- Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

2.3.6 CADENA DE VALOR.- La cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa. Estudiando sus actividades primarias y de apoyo, las compañías entienden mejor su estructura de costos y las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor

2.3.7 INVENTARIO DE COMPETENCIAS.- Es una lista de comprobación con conductas y competencias o también se puede realizar a través

de un sistema experto que permita a las personas que están en los puestos de trabajo.

2.3.8 GESTIÓN POR COMPETENCIAS.- Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

2.3.9 HABILIDADES.- La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

2.3.10 HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA.- Técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobretodo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

2.3.11 TALENTO HUMANO.- El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel de investigación

Caracterizado por ser explicativo en el sentido que explica cómo la **Auditoria del desempeño influye significativamente en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.**

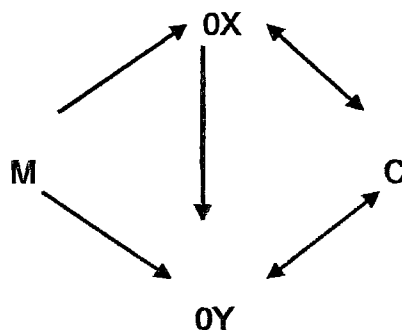
3.2. Tipo de investigación

Aplicada.- La Auditoria del desempeño pretende resolver problemas de servicios en gestión administrativa, así como ello resuelve problemas de carácter social frente a la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

3.3. Diseño y esquema de la investigación

El diseño que se utilizó corresponde a una investigación causal es decir como la Auditoria del desempeño influye significativamente en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

El esquema es el siguiente:



M: Muestra.

O: Indica las observaciones o mediciones obtenidas o realizadas en cada una de las variables.

X, Y: Representan las variables de investigación.

3.4. Métodos de investigación

- 1. Método lógico deductivo.-** Me permitió deducir un conjunto de hechos, teorías relacionados directamente con la Auditoria del desempeño, sus leyes , teorías en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, generando nuevas propuestas, principios y modelos, fundamentalmente.
- 2. Método deductivo.** Se realizó deducciones de los casos presentados en la Auditoria del desempeño, sus efectos en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.
- 3. Método hipotético.-** La investigación concluye con la formulación y la respectiva prueba de hipótesis entre la Auditoria del desempeño y su influencia en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

3.5 Población

Población:

POBLACIÓN CUADRO N° 01

CAPITAL HUMANO DEL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO

La Alta Dirección del Gobierno Regional Huánuco, se estructura de la siguiente manera: *Región Huánuco: Personal Ligados a la Toma de Decisiones*

DESCRIPCIÓN		N° DE PERSONAL
01	<i>Presidente</i>	01
02	<i>Vicepresidente</i>	01
03	<i>Consejeros Regionales</i>	13
04	<i>Gerentes Regionales</i>	06
04	<i>Capital humano nombrado y contratado</i>	235
TOTAL		256

Fuente: ORH; Elaboración: SGPEE- Régimen Laboral N° 276

3.6. MUESTRA:

La Muestra de trabajo EN EL CASO MUY ESPECIAL y por decisión de los investigadores y de manera intencional, por ser accesible es no probabilístico, por ser finita de tal modo la fórmula es la siguiente:

Donde $N = n$.

CUADRO N° 02

DESCRIPCIÓN		N° DE PERSONAL
01	<i>Presidente</i>	01
02	<i>Vicepresidente</i>	01
03	<i>Consejeros Regionales</i>	13
04	<i>Gerentes Regionales</i>	06
04	<i>Capital humano nombrado y contratado</i>	235
TOTAL		256

Fuente: ORH; Elaboración: SGPEE- Régimen Laboral N° 276

3.7. Técnicas e instrumentos para el recojo de datos

De recopilación y análisis documental, a través se obtuvo realizo el **diagnostico real de la gestión por competencias**, así mismo para obtuvo información sobre la **Auditoria del desempeño influye significativamente en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.**

Se usó también la Estadísticas y gráficas, para la elaboración de gráficos, tablas, y la estadística inferencial, para la prueba de hipótesis entere la **Auditoria del desempeño con la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.**

3.8 Procesamiento y presentación de datos

Se usara el procesador Excel con sus propias características.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A. NIVEL DE COMPETENCIA PROFESIONAL

CUADRO N° 01

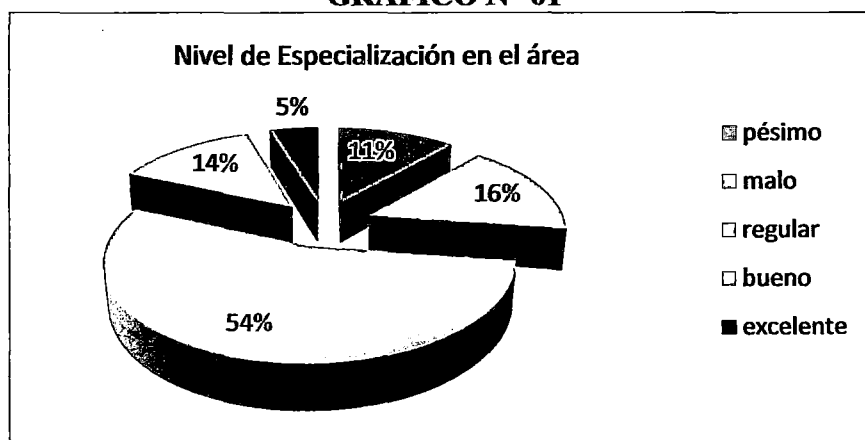
A.01. Nivel de especialización en el área.

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	29	11%
2	malo	41	16%
3	regular	139	54%
4	bueno	35	14%
5	excelente	12	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO

ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 01



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO

ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: La evaluación de especialización en el área, se encuentra calificada en la escala de regular al 54%, malo 16%, pésimo en 11%, se observa sin embargo que un 14% lo considera bueno y 5% excelente, lo cual nos indica que el nivel de especialización en el área es

todavía deficiente, porque si bien es cierto se considera regular en un porcentaje mayor, sin embargo la siguiente calificación se inclina en un mayor porcentaje por deficiente (malo o pésimo).

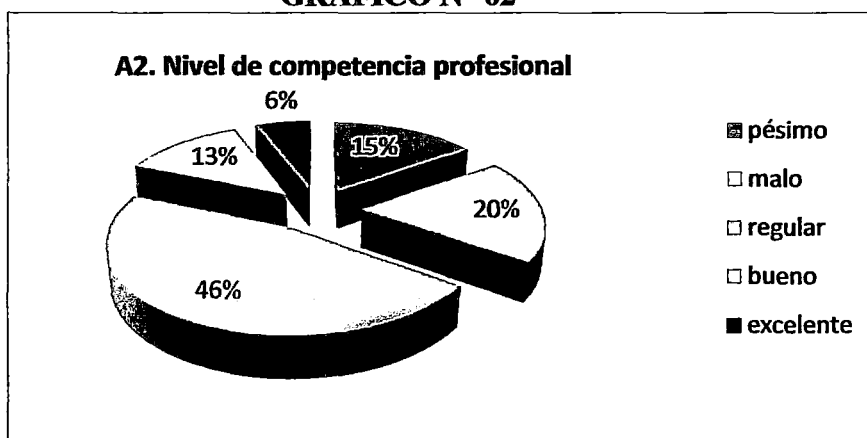
CUADRO N° 02

A2. Nivel de competencia profesional

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		Fi	%
1	pésimo	39	15%
2	malo	50	20%
3	regular	119	46%
4	bueno	33	13%
5	excelente	15	6%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 02



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de Competencia Profesional, se encuentra calificada en la escala de regular al 46%, malo 20%, pésimo el 15%, se observa un 13% que lo considera bueno y un 6% excelente; nuevamente el mayor porcentaje en término medio, sin

embargo un 31 % lo considera malo y pésimo y un grado menor 19 % bueno o excelente.

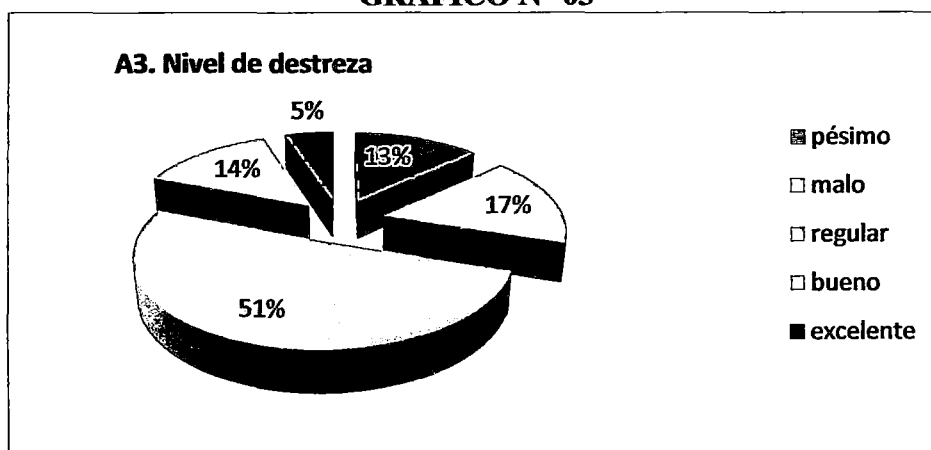
CUADRO N° 03

A3. Nivel de destreza

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	34	13%
2	malo	43	17%
3	regular	130	51%
4	bueno	36	14%
5	excelente	13	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 03



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de Destreza se encuentra calificada en la escala de regular al 51%, malo 17%, pésimo 13%, se observa que un 14% lo considera bueno y un 5 % de excelente; nuevamente en mayor grado lo considera en término medio, pero preocupa que el siguiente porcentaje 30 % lo considera malo o pésimo, y en menor grado 19 % bueno o excelente.

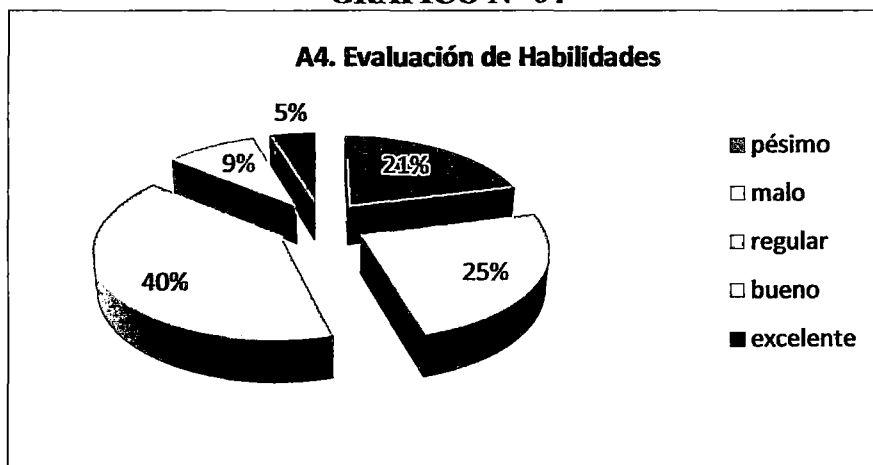
CUADRO N° 04

A4. Evaluación de Habilidades

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	54	21%
2	malo	63	25%
3	regular	103	40%
4	bueno	24	9%
5	excelente	12	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 04



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de Evaluación de Habilidades, se encuentra calificada en la escala de regular al 40%, malo 25%, pésimo en 21%, se observa un 9% que lo considera bueno y en menor índice 5% excelente; esta vez el porcentaje mayor 46 % cree que malo o pésimo, 40 % regular y la minoría 14 % bueno o excelente.

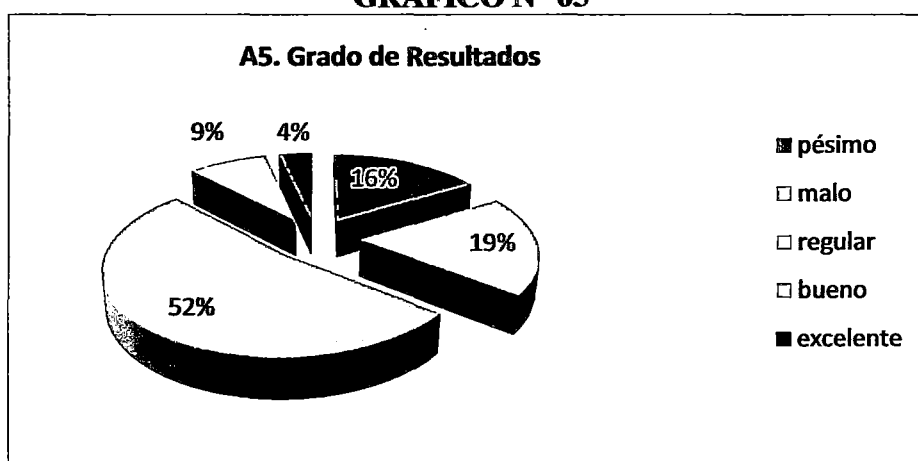
CUADRO N° 05

A5. Grado de Resultados

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	42	16%
2	Malo	49	19%
3	regular	134	52%
4	Bueno	22	9%
5	excelente	9	4%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 05



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de Grado de Resultados, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, malo 19%, pésimo en 16%, se observa un 9% que lo considera bueno y 4% excelente; otra vez el porcentaje mayor lo considera regular, sin embargo nuevamente el siguiente mayor porcentaje 35 % corresponde a malo o pésimo y en menor grado 13 % bueno o excelente.

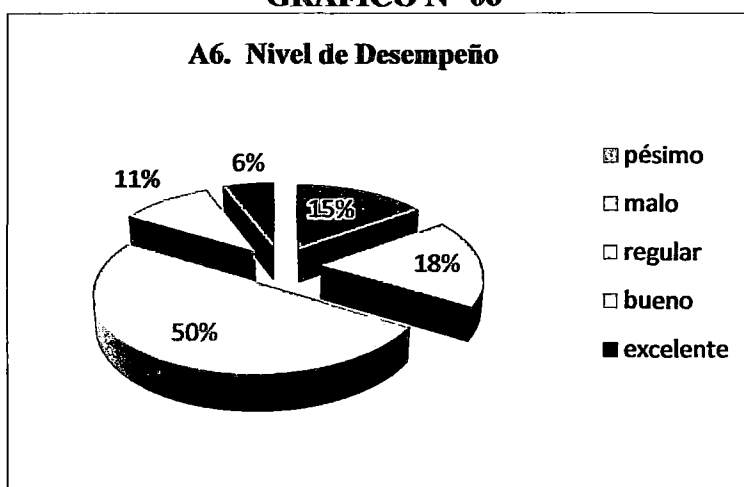
CUADRO N° 06

A6. Nivel de Desempeño.

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	39	15%
2	Malo	47	18%
3	Regular	128	50%
4	Bueno	27	11%
5	Excelente	15	6%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 06



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de Desempeño, se encuentra calificada en la escala de regular al 50%, bueno, 11%, excelente 6%, se observa un 18% de malo y 15% de pésimo, lo cual es un nivel bajo, por lo tanto se requiere de un programa de actualización profesional para el Nivel de Desempeño.

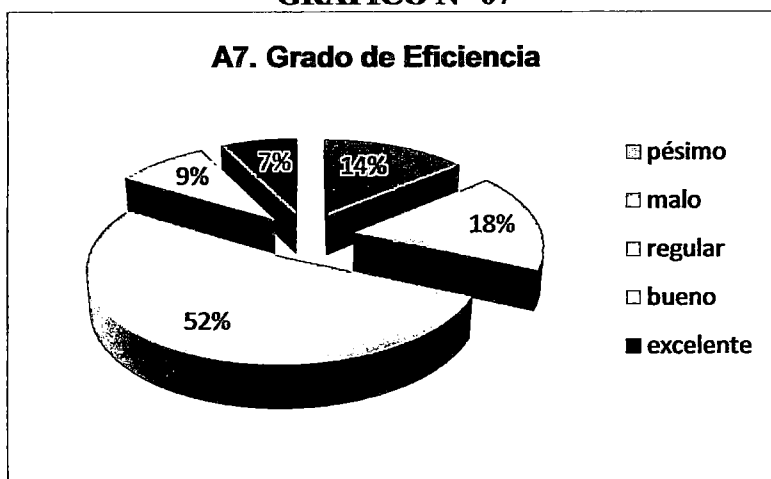
CUADRO N° 07

A7. Grado de Eficiencia.

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		Fi	%
1	pésimo	36	14%
2	malo	45	18%
3	regular	133	52%
4	bueno	23	9%
5	excelente	19	7%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 07



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El Grado de Eficiencia, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno, 9%, excelente el 7%, se observa un 18% de malo y 14% de pésimo, por lo que lo cual es preocupante, por lo tanto se requiere de profesionales calificados para el Grado de Eficiencia..

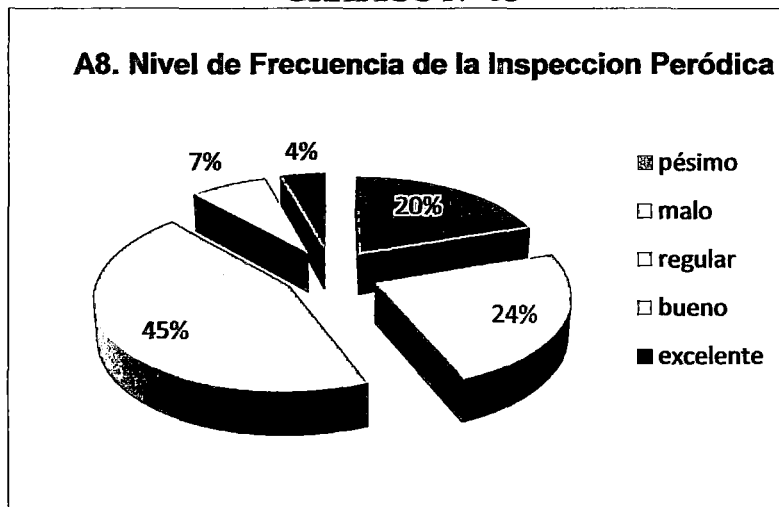
CUADRO N° 08

A8. Nivel de Frecuencia en la Inspección Periódica.

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		Fi	%
1	pésimo	51	20%
2	malo	61	24%
3	regular	114	45%
4	bueno	19	7%
5	excelente	11	4%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 08



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de Frecuencia en la Inspección Periódica, se encuentra calificada en la escala de regular al 45%, bueno, 7%, excelente el 4%., se observa un 24% de malo y 20% de pésimo, lo cual es muy bajo por falta de inspecciones y evaluaciones más constantes para los profesionales, para el Nivel de Frecuencia en la Inspección Periódica.

CUADRO N° 09

A9. En términos Generales como evalúa el desarrollo de Competencias Profesionales.

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	41	16%
2	malo	49	19%
3	regular	125	49%
4	bueno	27	11%
5	excelente	14	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 09



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: En términos Generales el desarrollo de Competencia Profesional, se encuentra calificada en la escala de regular al 49%, bueno, 11%, excelente el 5%., se observa un 19% de malo y 16% de pésimo, para la superación de este programa debe haber mayor capacitación, evaluación constantes, para dar mejor calidad para el programa de desarrollo de Competencia Profesional.

B. Calidad de Servicios Administrativos

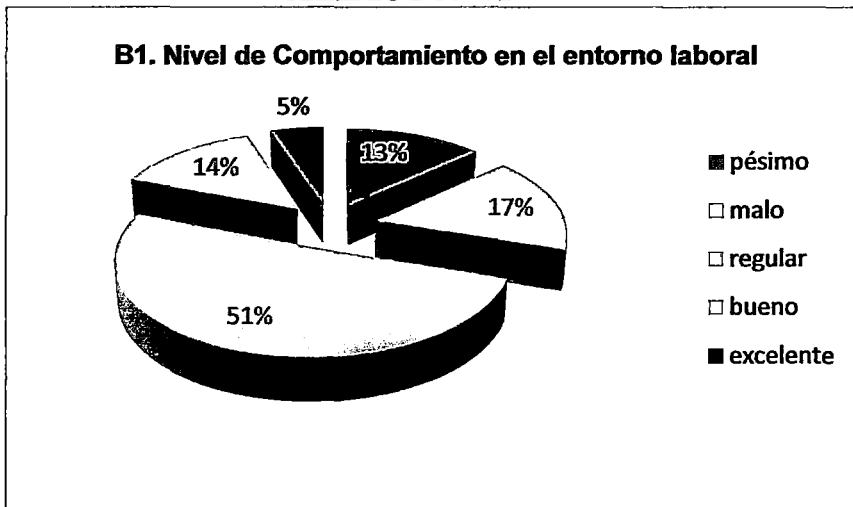
CUADRO N° 01

B1. Nivel de Comportamiento en el entorno laboral

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	34	13%
2	malo	43	17%
3	regular	130	51%
4	bueno	36	14%
5	excelente	13	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 01



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de Comportamiento en el entorno laboral, se encuentra calificada en la escala de regular al 51%, bueno, 14%, excelente el 5%., se observa un 17% de malo y 13% de pésimo, Se requiere a los trabajadores una evaluación en ética y moral para obtener calidad de trabajadores y rapidez y eficiencia laboral.

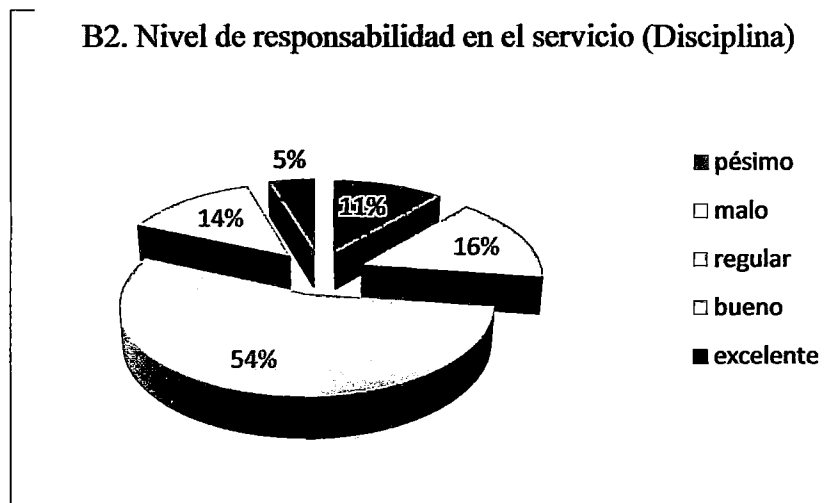
B2. Nivel de prácticas de responsabilidad en el servicio (Disciplina)

CUADRO N°02

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	29	11%
2	malo	41	16%
3	regular	139	54%
4	bueno	35	14%
5	excelente	12	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 02



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

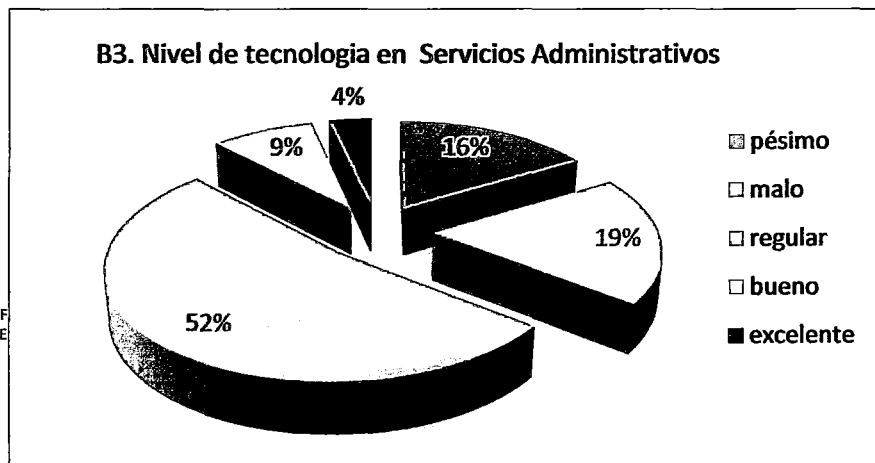
Análisis e Interpretación: El nivel de Práctica responsabilidad en el servicio, se encuentra calificada en la escala de regular al 54%, bueno, 14%, excelente el 5%., se observa un 16% de malo y 11% de pésimo, lo cual es preocupante, por lo tanto se requiere sensibilizar, y fortalecer al personal en sus acciones y/ o Disciplina.

CUADRO N° 03
B3. Nivel Tecnológico en servicios Administrativos.

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	42	16%
2	Malo	49	19%
3	regular	134	52%
4	bueno	22	9%
5	excelente	9	4%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
 ELABORACION: PROPIA

GRÁFICO N° 03



Análisis e Interpretación: El nivel de Tecnología en servicios administrativos, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno, 9%, excelente el 4 %,., se observa un 19% de malo y 16% de pésimo, lo cual es preocupante, por lo tanto se requiere implementar con equipos modernos al nivel de la necesidad de los servicios Administrativos.

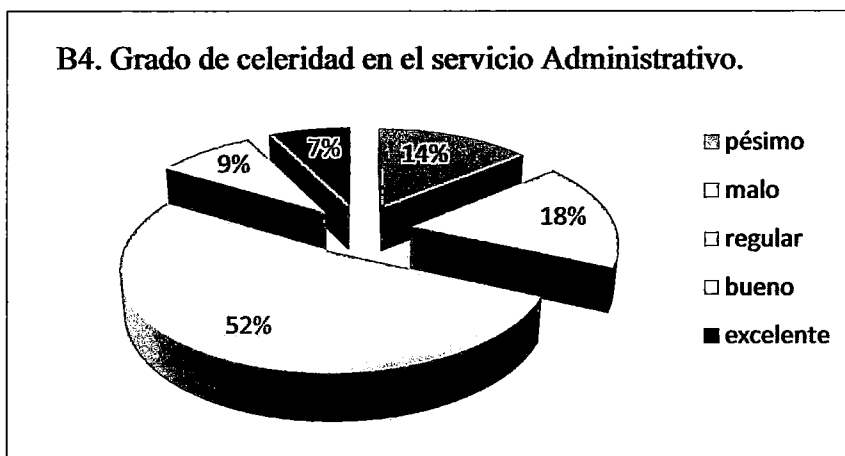
CUADRO N° 04

B4. Grado de Calidad en el Servicio Administrativo.

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	36	14%
2	malo	45	18%
3	regular	133	52%
4	bueno	23	9%
5	excelente	19	7%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 04



Análisis e Interpretación: El Grado de celeridad en el servicio Administrativo, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno, 9%, excelente el 7%, se observa un 18% de malo y 14% de pésimo, lo cual requiere un programa de fortalecimiento para las acciones rápidas y oportunas en el Servicio Administrativo.

CUADRO N° 05

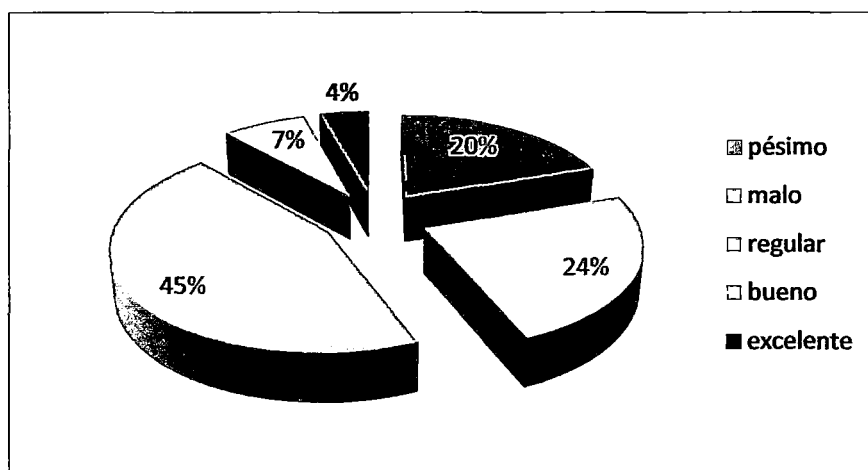
B5. Nivel de satisfacción en el Servicio Administrativo.

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	51	20%
2	malo	61	24%
3	regular	114	45%
4	bueno	19	7%
5	excelente	11	4%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 05

B5. Nivel de satisfacción del servicio



Análisis e Interpretación: El nivel de satisfacción del servicio Administrativo, se encuentra calificada en la escala de regular al 45%, bueno, 7%, excelente el 4%., se observa un 24% de malo y 20% de pésimo, se tiene mayor porcentaje de insatisfacción, por lo tanto se requiere fortalecer las debilidades y buscar estrategias

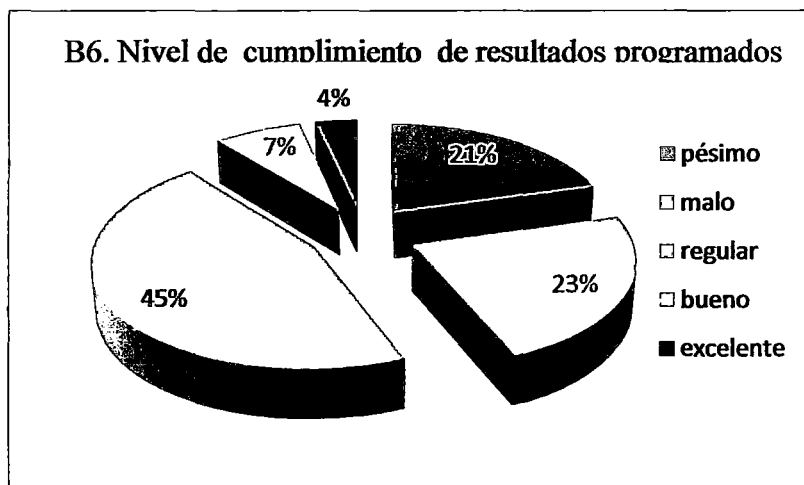
CUADRO N° 06

B6. Nivel de Cumplimiento de resultados Programados.

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	53	21%
2	malo	59	23%
3	regular	116	45%
4	bueno	19	7%
5	excelente	9	4%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 06



Análisis e Interpretación: El nivel de Cumplimiento de resultados programados, se encuentra calificada en la escala de regular al 45%, bueno, 7%, excelente el 4%., se observa un 23% de malo y 21% de pésimo, lo cual es preocupante, por lo tanto se requiere establecer metas y estrategias.

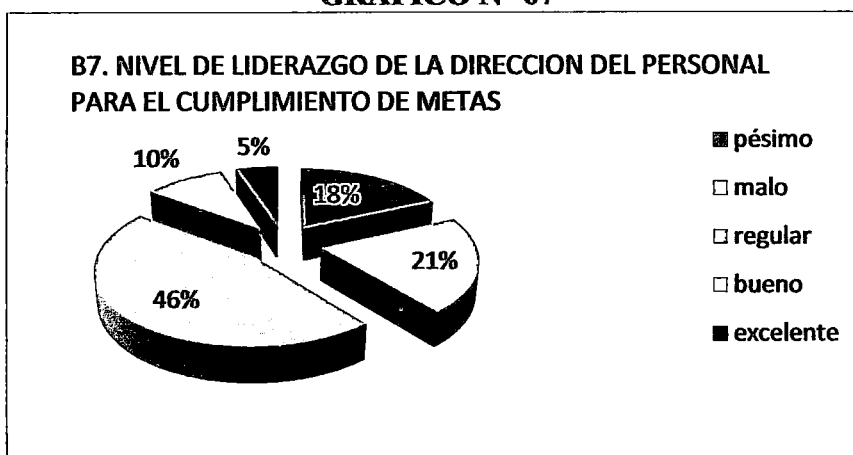
CUADRO N° 07

B7. NIVEL DE LIDERAZGO DE LA DIRECCION DEL PERSONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	47	18%
2	Malo	53	21%
3	Regular	118	46%
4	Bueno	25	10%
5	Excelente	13	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 07



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de liderazgo de la dirección del personal para el cumplimiento de metas, se encuentra calificada en la escala de regular al 46%, bueno 10%, excelente el 5%., se observa un 21% de malo y 18% de pésimo, como el liderazgo es regular desarrollar actividades que motive al manejo del cumplimiento de metas.

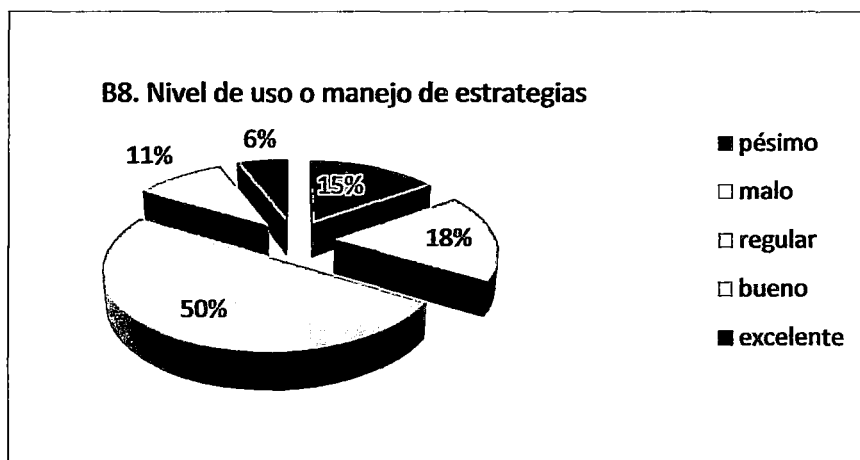
CUADRO N° 08

B8. Nivel de uso o manejo de estrategias

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	39	15%
2	Malo	47	18%
3	Regular	128	50%
4	Bueno	27	11%
5	excelente	15	6%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 08



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de uso o manejo de estrategias, se encuentra calificada en la escala de regular al 50%, bueno 11 %, excelente el 6%, se observa un 18% de malo y 15% de pésimo, como el uso o manejo de estrategias lo cual es preocupante, por lo tanto se recomienda mejorar el uso o manejo de estrategias.

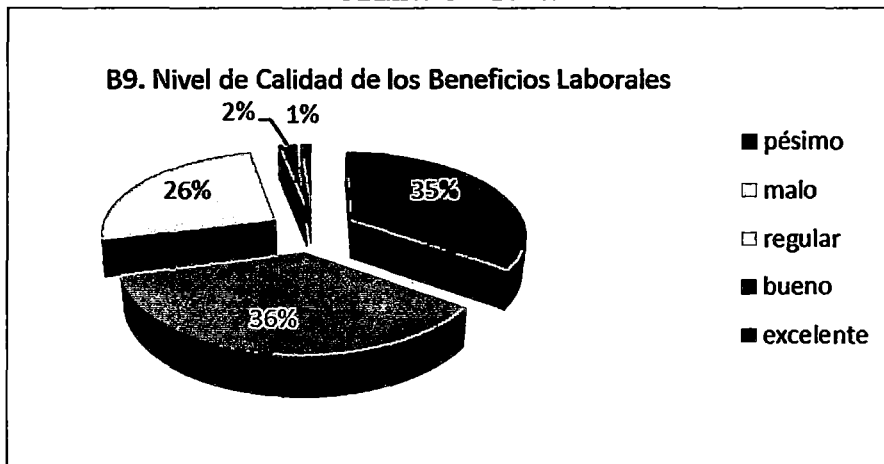
CUADRO N° 09

B9. Nivel de los Beneficios Laborales

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	89	35%
2	malo	93	36%
3	regular	66	26%
4	bueno	5	2%
5	excelente	3	1%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 09



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

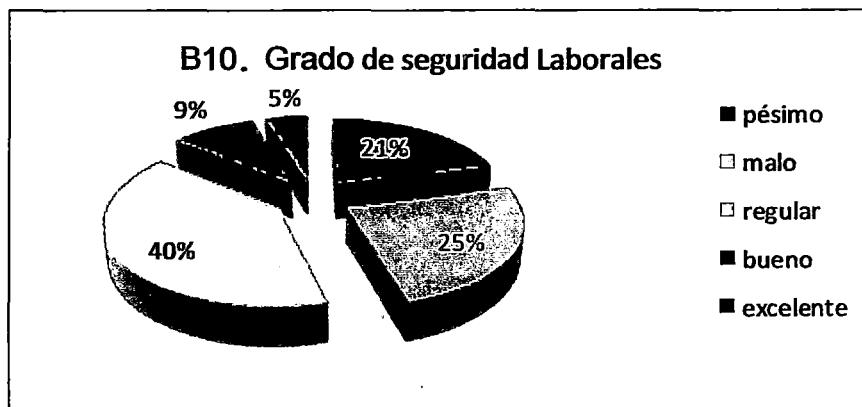
Análisis e Interpretación: El Nivel de los Beneficios Laborales se encuentra calificada en la escala de malo 36%, pésimo 35 %, regular 26%., bueno 2% excelente 1% , lo cual es preocupante y se sugiere mejorar los incentivos laborales, beneficios sociales y haberes.

CUADRO N° 10
B10. Grado de seguridad Laborales

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	54	21%
2	Malo	63	25%
3	Regular	103	40%
4	Bueno	24	9%
5	Excelente	12	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
 ELABORACION: PROPIA

GRÁFICO N° 10



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
 ELABORACION: PROPIA

Análisis e Interpretación: El Grado de seguridad laboral se encuentra calificada en la escala de regular 40%, bueno 9 %, excelente 5%., malo 25%, pésimo 21%, lo cual es preocupante, se necesita implementar medidas de seguridad que aseguran el trabajo en la institución.

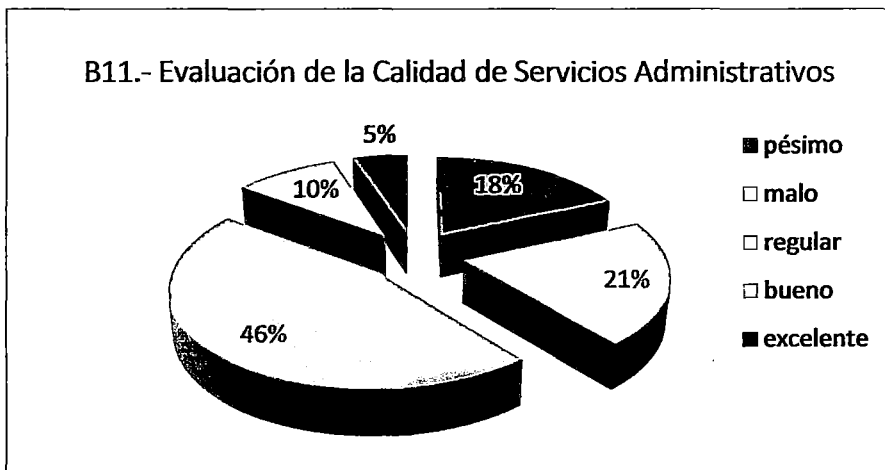
CUADRO N° 11

B11. Evaluación de la Calidad de Servicios Administrativos

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	47	18%
2	malo	53	21%
3	regular	118	46%
4	bueno	25	10%
5	excelente	13	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 11



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: La Evaluación de la Calidad de Servicios Administrativos, se encuentra calificada en la escala de regular al 46%, bueno 10%, excelente el 5%, se observa un 21% de malo y 18% de pésimo, lo cual es preocupante, por lo tanto se recomienda elaborar modelos de calidad que permitan estandarizar el proceso de evaluación y eliminar la deficiencia en las funciones atribuidas.

C. CLIMA INSTITUCIONAL

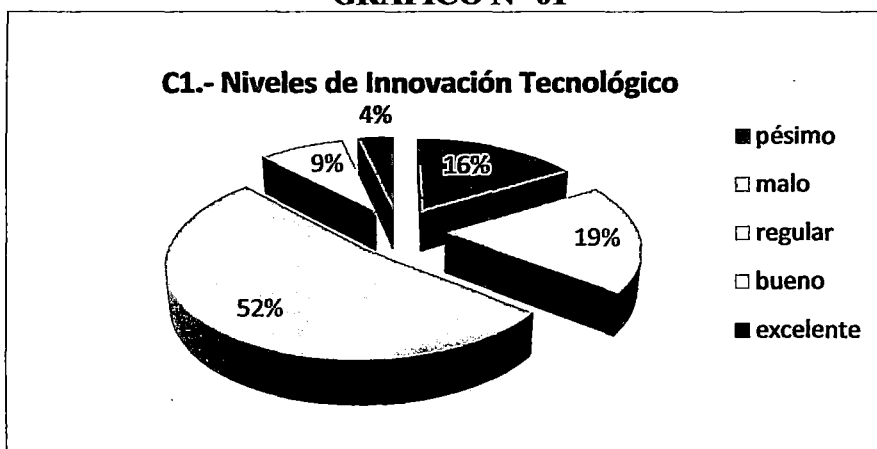
CUADRO N° 01

C1. Niveles de Innovación Tecnológico

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	42	16%
2	Malo	49	19%
3	Regular	134	52%
4	Bueno	22	9%
5	excelente	9	4%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 01



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: Los niveles de Innovación Tecnológico, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno 9%, excelente el 4%, se observa un 19% de malo y 16% de pésimo, lo cual es alarmante, por lo tanto se requiere invertir en un Programa de Innovación Tecnológica para obtener nuevos productos o procesos que contribuyan a incrementar los niveles de competitividad y eficiencia.

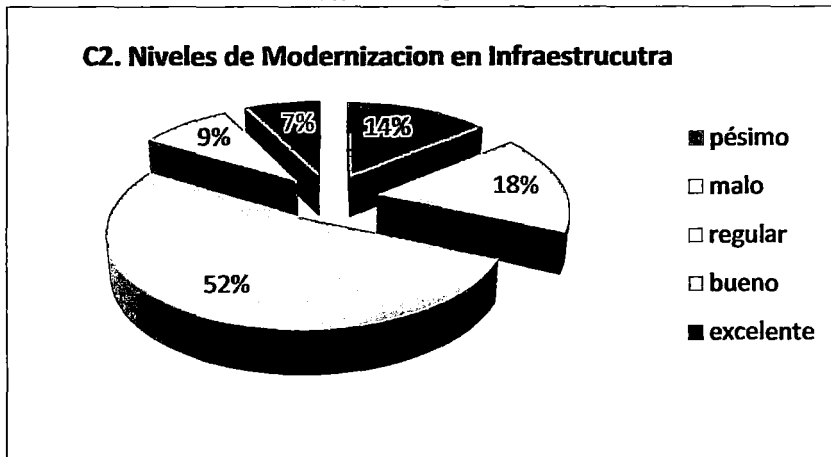
CUADRO N° 02

C2. Niveles de Modernización en Infraestructura

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	36	14%
2	malo	45	18%
3	regular	133	52%
4	bueno	23	9%
5	excelente	19	7%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 02



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: Los niveles de Modernización en Infraestructura se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno 9%, excelente el 7%, se observa un 18% de malo y 14% de pésimo, lo cual es desfavorable, por lo tanto se requiere encauzar en un nuevo mecanismo de Modernización en Infraestructura con la finalidad de fortalecer la capacidad institucional.

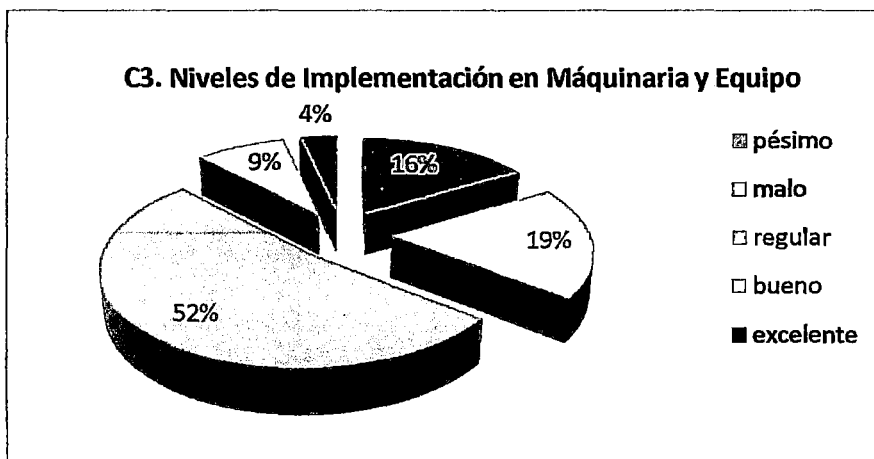
CUADRO N° 03

C3. Niveles de Implementación en Maquinaria y Equipo

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	42	16%
2	malo	49	19%
3	regular	134	52%
4	bueno	22	9%
5	excelente	9	4%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 03



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

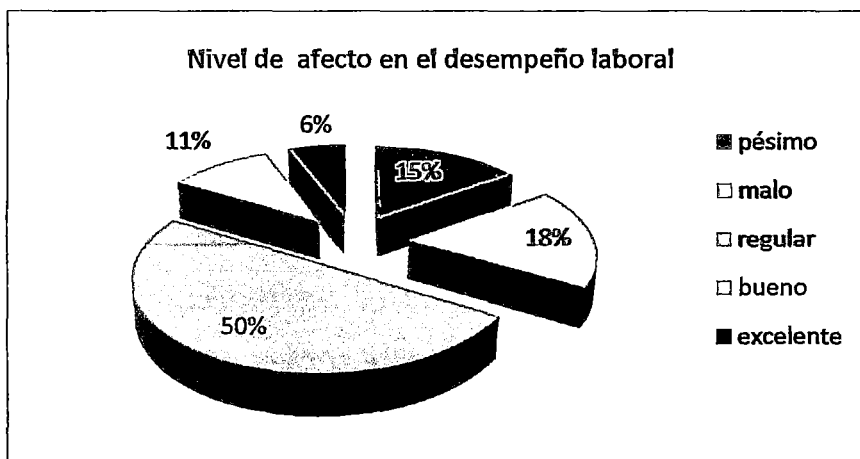
Análisis e Interpretación: Los niveles de Implementación en Maquinaria y Equipo, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno 9%, excelente el 4%, se observa un 19% de malo y 16% de pésimo, lo cual es desfavorable, por lo tanto se recomienda enfocarse en un proceso de Implementación en Maquinaria y Equipo para fortalecer los niveles de eficiencia, celeridad y competitividad de la entidad.

CUADRO N° 04
C4.NIVEL DE AFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	39	15%
2	malo	47	18%
3	regular	128	50%
4	bueno	27	11%
5	excelente	15	6%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA

GRÁFICO N° 04



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de afecto en el desempeño laboral, se encuentra calificada en la escala de regular al 50%, bueno, 11%, excelente el 6%., se observa un 18% de malo y 15% de pésimo, lo cual refleja que la afectividad dentro del campo laboral regularmente es aceptable y se recomienda que se debe realizar jornadas para lograr un mayor afecto entre compañeros.

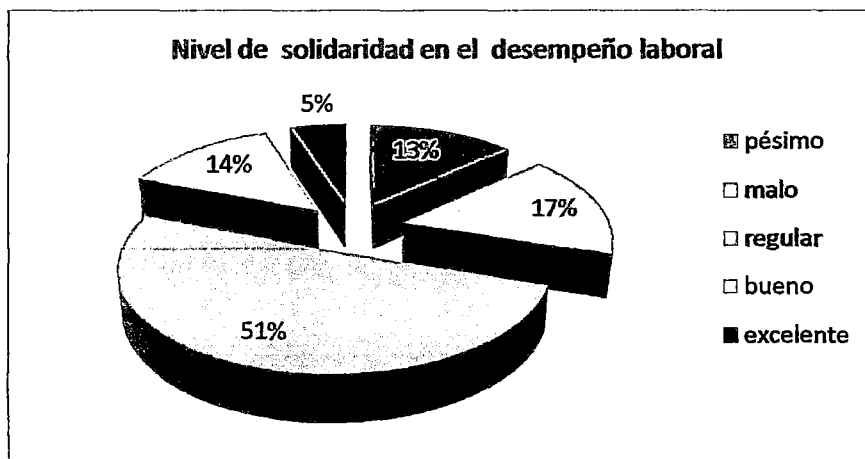
CUADRO N° 05

C5. Nivel de solidaridad en el desempeño laboral

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	34	13%
2	malo	43	17%
3	regular	130	51%
4	bueno	36	14%
5	excelente	13	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA

GRÁFICO N° 05



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

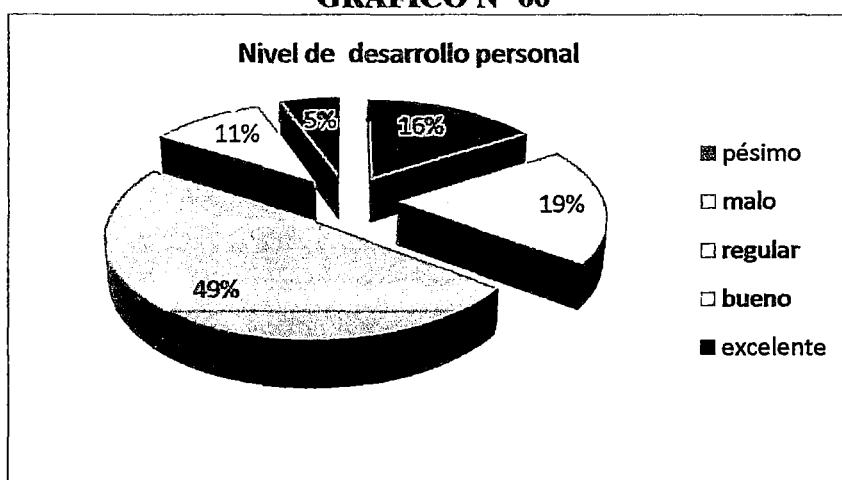
Análisis e Interpretación: El nivel de solidaridad en el desempeño laboral, se encuentra calificada en la escala de regular al 51%, bueno, excelente el 5%., se observa un 17% de malo y 13% de pésimo, lo cual se puede observar que hay compañerismo y solidaridad dentro del ámbito laboral ante cualquier situación.

CUADRO N° 06
C6. Nivel de desarrollo personal

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	41	16%
2	malo	49	19%
3	regular	125	49%
4	bueno	27	11%
5	excelente	14	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 06



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: El nivel de desarrollo personal, se encuentra calificada en la escala de regular al 49%, bueno 11%, excelente el 5%, se observa un 19% de malo y 16% de pésimo, lo cual se puede observar que el personal se encuentra cada vez tratando de mejorar para una mayor productividad.

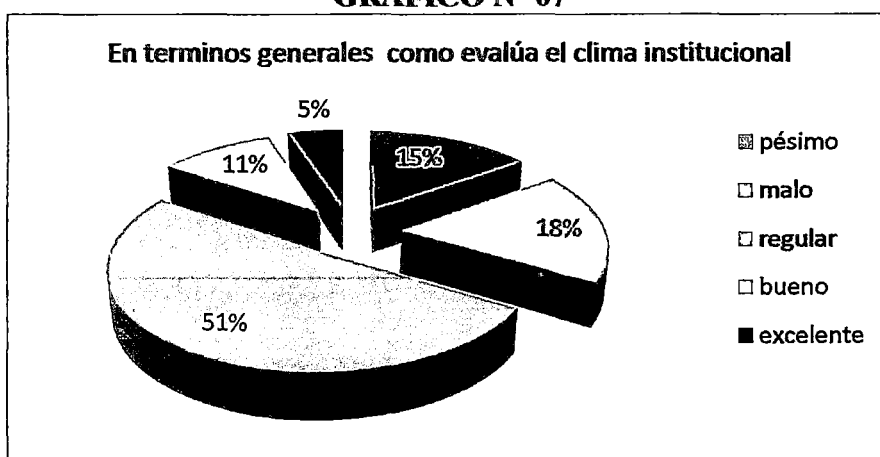
CUADRO N° 07

C7. En términos generales como evalúa el Clima Institucional

ORD.	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	pésimo	39	15%
2	malo	47	18%
3	regular	130	51%
4	bueno	27	11%
5	excelente	13	5%
	TOTAL	256	100%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

GRÁFICO N° 07



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO
ELABORACION: PROPIA.

Análisis e Interpretación: En términos generales la evaluación al clima institucional, se encuentra calificada en la escala de regular al 51%, bueno, 11%, excelente el 5%, se observa un 18% de malo y 5% de pésimo, lo cual se puede observar que en el ámbito laboral hay compañerismo, solidaridad y así mismo tratando de mejorar para tener un mayor rendimiento productivo.

4.2. DISCUSION DE RESULTADOS

Mullo Bravo, Eugenia Alexandra, el año 2010, plantea la medición del desempeño, como una contribución para el desarrollo y la implantación de mecanismos de control en el servicio público del arbolado de calle, tendiente a la mejora del sistema de gestión con el propósito de su prestación sea económica, eficiente y eficaz.

GÓMEZ BLANCO Camila Marcela; MENDOZA MERCADO Lucy Katherine llegaron a las siguientes conclusiones. El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades ,los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

KENY ALAIN QUINTANILLA ARCE, concluye: El desarrollo de la investigación ha permitido comprobar la validez de las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones: Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales. Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el

desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de las referidos municipios.

La Contraloría General de la República (1998), 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).

Según Arriagada (2002), la auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales: Evaluar los objetivos y planes organizacionales; Vigilar la existencia de políticas

adecuadas y su cumplimiento; Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles; Verificar la existencia de métodos adecuados de operación; Comprobar la correcta utilización de los recursos. En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada entidad auditada.

Según la Contraloría General de la República (1998), la evaluación de la efectividad de programas es realizada por el auditor, con la finalidad de informar sobre la conducción, autorización, financiamiento y ejecución de los programas o actividades, en torno a su desempeño (rendimiento) obtenido por los programas en comparación con lo planeado. Este enfoque evalúa los resultados o beneficios logrados y determina si el programa viene logrando las metas previstas, así como identifica los problemas que requieren corregirse para mejorar su efectividad. Algunos de los aspectos a considerar en una auditoría con enfoque de efectividad son los siguientes:

- Establecimiento de objetivos del programa en forma clara y precisa;
- Identificación de todos los objetivos del programa que sean materia de evaluación;
- Razonabilidad de los procedimientos para la evaluación de la efectividad del programa en cuanto su realización y costo;
- Retroalimentación de la efectividad del programa.

La evaluación de la efectividad de los programas o actividades, tiene relación directa con la evaluación de la eficiencia y economía en la aplicación de los recursos; por este motivo el auditor puede incluir ambos componentes en forma conjunta al desarrollar su trabajo. Esto es un aspecto a considerar durante la fase de planeamiento de la auditoría, en vista que una entidad puede alcanzar sus objetivos y metas en un período determinado, a pesar de incurrir en despilfarros o falta de economía en la aplicación de los recursos; o también,

la misma entidad podría obtener niveles adecuados de eficiencia y economía en sus operaciones, sin que por ello logre sus objetivos y metas planeados.

La presente investigación concordante con las anteriores teorías llega a las siguientes conclusiones: La evaluación de especialización en el área, se encuentra calificada en la escala de regular al 54%, malo 16%, pésimo en 11%, se observa sin embargo que un 14% lo considera bueno y 5% excelente, lo cual nos indica que el nivel de especialización en el área es todavía deficiente, porque si bien es cierto se considera regular en un porcentaje mayor, sin embargo la siguiente calificación se inclina en un mayor porcentaje por deficiente (malo o pésimo).

El nivel de Competencia Profesional, se encuentra calificada en la escala de regular al 46%, malo 20%, pésimo el 15%, se observa un 13% que lo considera bueno y un 6% excelente; nuevamente el mayor porcentaje en término medio, sin embargo un 31 % lo considera malo y pésimo y un grado menor 19 % bueno o excelente.

El nivel de Destreza se encuentra calificada en la escala de regular al 51%, malo 17%, pésimo 13%, se observa que un 14% lo considera bueno y un 5 % de excelente; nuevamente en mayor grado lo considera en término medio, pero preocupa que el siguiente porcentaje 30 % lo considera malo o pésimo, y en menor grado 19 % bueno o excelente. El nivel de Evaluación de Habilidades, se encuentra calificada en la escala de regular al 40%, malo 25%, pésimo en 21%, se observa un 9% que lo considera bueno y en menor índice 5% excelente; esta vez el porcentaje mayor 46 % cree que malo o pésimo, 40 % regular y la minoría 14 % bueno o excelente.

El nivel de Grado de Resultados, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, malo 19%, pésimo en 16%, se observa un 9% que lo considera bueno y 4% excelente; otra vez el porcentaje mayor lo considera regular, sin embargo nuevamente el siguiente mayor porcentaje 35 % corresponde a malo o pésimo y en menor grado 13 % bueno o excelente.

El nivel de Desempeño, se encuentra calificada en la escala de regular al 50%, bueno, 11%, excelente 6%., se observa un 18% de malo y 15% de pésimo, lo cual es un nivel bajo, por lo tanto se requiere de un programa de actualización profesional para el Nivel de Desempeño.

El Grado de Eficiencia, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno, 9%, excelente el 7%., se observa un 18% de malo y 14% de pésimo, por lo que lo cual es preocupante, por lo tanto se requiere de profesionales calificados para el Grado de Eficiencia.

El nivel de Frecuencia en la Inspección Periódica, se encuentra calificada en la escala de regular al 45%, bueno, 7%, excelente el 4%., se observa un 24% de malo y 20% de pésimo, lo cual es muy bajo por falta de inspecciones y evaluaciones más constantes para los profesionales, para el Nivel de Frecuencia en la Inspección Periódica.

El nivel de Comportamiento en el entorno laboral, se encuentra calificada en la escala de regular al 51%, bueno, 14%, excelente el 5%., se observa un 17% de malo y 13% de pésimo, Se requiere a los trabajadores una evaluación en ética y moral para obtener calidad de trabajadores y rapidez y eficiencia laboral.

El nivel de Práctica responsabilidad en el servicio, se encuentra calificada en la escala de regular al 54%, bueno, 14%, excelente el 5%., se observa un 16% de malo y 11% de pésimo, lo cual es preocupante, por lo

tanto se requiere sensibilizar, y fortalecer al personal en sus acciones y/ o Disciplina.

El nivel de Tecnología en servicios administrativos, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno, 9%, excelente el 4 %, se observa un 19% de malo y 16% de pésimo, lo cual es preocupante, por lo tanto se requiere implementar con equipos modernos al nivel de la necesidad de los servicios Administrativos.

El Grado de celeridad en el servicio Administrativo, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno, 9%, excelente el 7%., se observa un 18% de malo y 14% de pésimo, lo cual requiere un programa de fortalecimiento para las acciones rápidas y oportunas en el Servicio Administrativo.

El nivel de satisfacción del servicio Administrativo, se encuentra calificada en la escala de regular al 45%, bueno, 7%, excelente el 4%., se observa un 24% de malo y 20% de pésimo, se tiene mayor porcentaje de insatisfacción, por lo tanto se requiere fortalecer las debilidades y buscar estrategias

El nivel de Cumplimiento de resultados programados, se encuentra calificada en la escala de regular al 45%, bueno, 7%, excelente el 4%., se observa un 23% de malo y 21% de pésimo, lo cual es preocupante, por lo tanto se requiere establecer metas y estrategias.

El nivel de liderazgo de la dirección del personal para el cumplimiento de metas, se encuentra calificada en la escala de regular al 46%, bueno 10%, excelente el 5%., se observa un 21% de malo y 18% de pésimo, como el liderazgo es regular desarrollar actividades que motive al manejo del cumplimiento de metas.

El nivel de uso o manejo de estrategias, se encuentra calificada en la escala de regular al 50%, bueno 11 %, excelente el 6%., se observa un 18% de malo y 15% de pésimo, como el uso o manejo de estrategias lo cual es preocupante, por lo tanto se recomienda mejorar el uso o manejo de estrategias.

El Nivel de los Beneficios Laborales se encuentra calificada en la escala de malo 36%, pésimo 35 %, regular 26%., bueno 2% excelente 1% , lo cual es preocupante y se sugiere mejorar los incentivos laborales, beneficios sociales y haberes.

El Grado de seguridad laboral se encuentra calificada en la escala de regular 40%, bueno 9 %, excelente 5%., malo 25%, pésimo 21%, lo cual es preocupante, se necesita implementar medidas de seguridad que aseguran el trabajo en la institución.

Los niveles de Innovación Tecnológico, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno 9%, excelente el 4%, se observa un 19% de malo y 16% de pésimo, lo cual es alarmante, por lo tanto se requiere invertir en un Programa de Innovación Tecnológica para obtener nuevos productos o procesos que contribuyan a incrementar los niveles de competitividad y eficiencia.

Los niveles de Modernización en Infraestructura se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno 9%, excelente el 7%, se observa un 18% de malo y 14% de pésimo, lo cual es desfavorable, por lo tanto se requiere encauzar en un nuevo mecanismo de Modernización en Infraestructura con la finalidad de fortalecer la capacidad institucional.

Los niveles de Implementación en Maquinaria y Equipo, se encuentra calificada en la escala de regular al 52%, bueno 9%, excelente el 4%, se

observa un 19% de malo y 16% de pésimo, lo cual es desfavorable, por lo tanto se recomienda enfocarse en un proceso de Implementación en **Maquinaria y Equipo para fortalecer los niveles de eficiencia, celeridad y competitividad de la entidad.**

El nivel de afecto en el desempeño laboral, se encuentra calificada en la escala de regular al 50%, bueno, 11%, excelente el 6%., se observa un 18% de malo y 15% de pésimo, lo cual refleja que la afectividad dentro del campo laboral regularmente es aceptable y se recomienda que se debe realizar jornadas para lograr un mayor afecto entre compañeros.

El nivel de solidaridad en el desempeño laboral, se encuentra calificada en la escala de regular al 51%, bueno, excelente el 5%., se observa un 17% de malo y 13% de pésimo, lo cual se puede observar que hay compañerismo y solidaridad dentro del ámbito laboral ante cualquier situación.

El nivel de desarrollo personal, se encuentra calificada en la escala de regular al 49%, bueno 11%, excelente el 5%., se observa un 19% de malo y 16% de pésimo, lo cual se puede observar que el personal se encuentra cada vez tratando de mejorar para una mayor productividad.

CONCLUSIONES

- 1. La auditoría del desempeño influye significativamente en la competitividad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco. Se ha obtenido los principales resultados en términos generales el desarrollo de Competencia Profesional, se encuentra calificada en la escala de regular al 49%, bueno, 11%, excelente el 5%., se observa un 19% de malo y 16% de pésimo**
- 2. Por la otra variable la Evaluación de la Calidad de Servicios Administrativos, se encuentra calificada en la escala de regular al 46%, bueno 10%, excelente el 5%, se observa un 21% de malo y 18% de pésimo, lo cual es preocupante.**
- 3. El propósito de la auditoria del desempeño es conocer si los entes públicos cumplieron con sus objetivos, metas y atribuciones, y si ejercieron los recursos de acuerdo con la normativa y el fin para el cual les fueron asignados.**
- 4. Los criterios de evaluación utilizados son la eficacia, eficiencia y economía, así como la calidad de los bienes y servicios, la satisfacción del ciudadano y el comportamiento de los actores, cuando ello resulte procedente.**
- 5. Como se puede apreciar en los resultados las auditorías de desempeño miden el impacto social de la gestión pública y comparan lo propuesto con lo alcanzado. Este examen incluye la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.**

RECOMENDACIONES

- 1. Se recomienda que las evaluaciones de desempeño generen y crean un ambiente de mejora continua en las organizaciones. Con el objeto de determinar oportunidades de mejora en los individuos que realizan trabajos en la organización auditada. Normalmente las evaluaciones de desempeño deben realizarse en forma anual, sin embargo, se recomienda realizar un seguimiento en la mitad del periodo con el fin de conocer su avance y tomar acción en los casos en donde se observe algún tipo de situación que indique que no se va a cumplir con el objetivo.**
- 2. Se recomienda elaborar modelos de calidad que permitan estandarizar el proceso de evaluación y eliminar la deficiencia en las funciones atribuidas. A través de la formación de un equipo auditor quien debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.**
- 3. Proponer un especial cuidado en preservar la independencia mental, realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridos, cumplir con las normas o criterios que se le señalen, capacitarse en forma continua.**
- 4. Se recomienda que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, porque debe preservar su autonomía e imparcialidad al participar en una auditoría.**
- 5. Se recomienda que el equipo auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función está sujeta a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales tales como: Objetividad,**

**Responsabilidad, Confidencialidad, Compromiso, Equilibrio, Honestidad,
Institucionalidad, Criterio, Iniciativa, Imparcialidad, Creatividad,**

BIBLIOGRAFÍA

1. **ARIAS GALICIA, Fernando (1994)** "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas- México D. F.
2. **BARZELAY, Michael.** "Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública", Ed. FCE, 1.998.
3. **BENJAMIN FRANKLIN, Enrique (1998)** *Organización de Empresas.* Enrique. México Mc Graw Hill.
4. **BAERNAL TORRES, César (2000)** *Metodología de la Investigación Para Administración y Economía.* Ed. Prentice Halll.
5. **BECKER, Gary (1992)** *Gobierno, Capital Humano y Crecimiento Económico.* Ed. Libre Mercado.
6. **CABRERA VASQUEZ, Antonio y QUINTANA VIVANCO, Rosa (1996)** "Derecho Administrativo y Derecho Procesal Administrativo". Editorial San Marcos.
7. **CHIAVENATO, Idalberto (2005)** "Gestión del Talento Humano" Editorial Campus Limitada.
8. **CHIAVENATO, Adalberto (2000):** "Administración de Recursos Humanos", Edición Mc Graw Hill, quinta Edición.
9. **DIEZ, Manuel María (1978).** "Derecho Administrativo "T. III, Buenos Aires, Edít. Plus Ultra.
10. **ESCALER BASCOMPTE, R. (2004)** "Administración Judicial" Editorial Atelier Formato PDF (Libro electrónico).
11. **HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2003).** "*Metodología de la Investigación*"Ed. Mc Graw.
12. **FERNANDEZ V., Oscar (1997)** "Conceptos básico se Administración Publica" Editorial S.A.
13. **GORDILLO, AGUSTIN (2003)** "Tratado de Derecho Administrativo": parte general.

14. MARTINEZ MORALES, Rafael I. (1991) "DERECHO ADMINISTRATIVO. Méjico, Harla.
15. PANTOJA BAUZA, Rolando (1996) "El Derecho Administrativo": concepto, características, sistematización, prospección EDITORIAL JURIDICA DE CHILE.
16. PEREZ DE SANDE, María (2006): "Empleo y presentación de servicios en la administración Publica" EDITORIAL LEX NOVA SA.
17. SANCHEZ GONZALEZ, José Juan (2001) "Administración Publica como Ciencia": SU OBJETO Y SU ESTUDIO EDITORIAL: PLAZA Y VALDES S.A. DE C.V.-2001.