

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA**

**LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN CON  
LA EJECUCIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS  
EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA  
PROVINCIA DE TACNA EN EL 2015**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**C.P.C. GETRUDEZ ALARCÓN MENA**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA**

**TACNA - PERÚ**

**2017**


**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**


**Escuela de Posgrado**

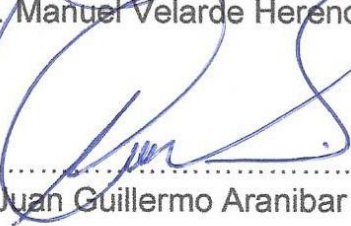
**MAESTRIA EN CONTABILIDAD AUDITORIA**

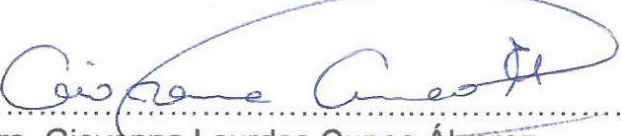
**“LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y SU RELACION CON LA  
EJECUCION DE LOS RECURSOS PÚBLICOS EN LAS  
MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE TACNA EN EL 2015”**

**Tesis sustentada y aprobada el 20 de enero del 2017 estando el  
jurado calificador integrado por:**

**PRESIDENTE** :   
M.Sc. Eduardo Adolfo Villegas Calderón

**SECRETARIO** :   
Mgr. Manuel Velarde Herencia

**MIEMBRO** :   
Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

**ASESOR** :   
Dra. Giovanna Lourdes Cuneo Álvarez

## **DEDICATORIA**

Va esta tesis a mis padres quienes han confiado y comparten conmigo este sueño, por su amor, dedicación, consejos y paciencia que me han guiado por ese gran camino, por tener la oportunidad de llenarme de alegría al culminar mi maestría.

A todas aquellas personas, que me motivaron y confiaron en todo momento, para no rendirme y poder culminar con mi objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento infinito a Dios, por darme la vida, por ser mi guía espiritual y mi fortaleza en todo momento, por darme perseverancia y voluntad para lograr mi objetivo.

Mi agradecimiento a los catedráticos quienes me brindaron los conocimientos necesarios para culminar con mi maestría.

## CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.2.1 Problema Principal	5
1.2.2 Problemas Específicos	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1 Objetivo Principal	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 Justificación de la Investigación	7
1.4.2 Importancia de la Investigación	9
1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5.1 Hipótesis Principal	9
1.5.2 Hipótesis Específicas	9

1.6 ESTUDIO Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	10
1.6.1 Identificación de las Variables	10
1.6.2 Caracterización de las Variables	10
1.6.3 Operacionalización de las Variables	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.2 BASES TEÓRICAS	14
2.2.1 Auditoría de Desempeño	14
2.2.2 Ejecución de Recursos Públicos	67
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICO	103
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	120
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	121
3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	121
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	121
3.4.1 Población	121
3.4.2 Muestra	122

3.5 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y VALIDACIÓN	123
3.5.1 Técnicas	123
3.5.2 Instrumentos de recolección de datos	124
3.5.3 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos	125
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	126
3.6.1 Procesamiento de Datos	126
3.6.2 Análisis de Datos	127
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 PRESENTACIÓN	130
4.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	130
4.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	131
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1 RESULTADOS ESTADÍSTICOS	154
5.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	154
5.2.1 Hipótesis Estadística	155
5.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	161
CONCLUSIONES	162
RECOMENDACIONES	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
ANEXO	170

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población	122
Tabla 2: Planteamiento de Hipótesis Principal	156
Tabla 3: Primera Hipótesis Específica	157
Tabla 4: Segunda Hipótesis Específica	159
Tabla 5: Tercera Hipótesis Específica	160

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La planificación presupuestal	132
Figura 2: Cumplimiento de directivas y normas	133
Figura 3: Presentación Oportuna de información	134
Figura 4: Adquisiciones se realizan al menor costo	135
Figura 5: Costo beneficio en las compras de la entidad	136
Figura 6: Adquisición de bienes y servicios de manera oportuna	137
Figura 7: Recursos humanos con que cuenta la entidad	138
Figura 8: Supervisión constante en los procesos internos	139
Figura 9: Sobre procedimientos administrativos adecuados	140
Figura 10: Evaluación de riesgos operativos	141
Figura 11: Los Sist. Administrativos se encuentran implementados	142
Figura 12: Cumplimiento de objetivos y metas	143
Figura 13: Información presentada de calidad	144
Figura 14: Gestión administrativa adecuada	145
Figura 15: Evaluación de presupuesto por resultados	146
Figura 16: Asignación de recursos adecuada.	147
Figura 17: Realización de nuevas inversiones	148
Figura 18: Ejecución adecuada de ingresos y gastos	149

Figura 19: Atención al público adecuada	150
Figura 20: Monitoreo y evaluación de servicios	151
Figura 21: Satisfacción de la población de servicios brindados	152
Figura 22: Información al público es adecuada	153

## **RESUMEN**

El presente trabajo de Investigación tiene por finalidad reunir los diferentes aspectos más importantes para evaluar los distintos procedimientos de la auditoría de desempeño y la ejecución de recursos públicos de las municipalidades de la provincia de Tacna en el 2015.

El presente Trabajo de Investigación es no experimental porque se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio, asimismo, es descriptivo, luego explicativa y finalmente, correlacionada de acuerdo a la finalidad de la investigación. El presente estudio tiene como objetivo establecer alternativas para mejorar los procedimientos, teniendo en cuenta que en las municipalidades de la provincia de Tacna se evidencia que los procedimientos en la ejecución presupuestal de ingresos y gastos no es la más adecuada, acorde a los criterios Normativos dados por el ministerio de economía y finanzas para su aplicación y ejecución.

Así mismo, se tiene que es necesario trabajar los procedimientos y cumplimiento normativo a fin de minimizar los factores de riesgo en cada municipalidad, pocas veces se ve que se detectan riesgos de control en la auditoría de desempeño y que se incluyen en la formulación de informes de auditoría, permitiendo mejorar la calidad de información para la toma de decisiones.

Palabras Clave: Desempeño, Ejecución, Recursos.

## **ABSTRACT**

This research work aims to bring together the different important aspects to evaluate the different procedures of the performance audit and execution of public resources of the municipalities in the province of Tacna in 2015. This research is not experimental because data is obtained directly from reality under study also is descriptive, explanatory and then finally correlated according to the purpose of the investigation; This study aims to establish alternatives to improve procedures, taking into account that in the municipalities of the province of Tacna is evidence that the procedures in the budget execution revenue and expenditure is not the most appropriate, according to regulatory criteria given by the ministry of economy and finance for its implementation and enforcement. Likewise, we have the need to work procedures and compliance to minimize risk factors in each municipality, rarely seen that control risks are detected in the audit of performance and are included in the formulation of reports audit, allowing improve the quality of information for decision making.

Key Word: Performance, Execution, Resources.

## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo de investigación reúne los diferentes aspectos determinados como importantes para evaluar los distintos procedimientos para la auditoría de desempeño y la ejecución de los recursos públicos de las municipalidades de la provincia de Tacna en el 2015. El presente trabajo de investigación es no experimental porque se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio, asimismo, es descriptivo, luego explicativa y finalmente correlacionada de acuerdo a la finalidad de la investigación. El área de investigación está enmarcada en la Auditoría, debido a que es una actividad encaminada al análisis y la evaluación de los procesos de control interno, evaluando la eficiencia y eficacia, así como el principio de economía y calidad en la ejecución de recursos públicos.

Las municipalidades, al igual que otras entidades públicas, en algunos casos carecen de procedimientos que contribuyan a mejorar la información presupuestal y financiera, siendo alternativa de solución la elaboración de las auditorías de desempeño para poder evaluar sus procedimientos y mejorar la calidad de información que se elabora en las entidades públicas.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos; en el Capítulo I se desarrolla todo lo relacionado al planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, se indica la justificación e hipótesis general y específica; en el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, antecedentes, bases teóricas de cada una de las variables así como de los indicadores, así como definición de términos básicos; en el Capítulo III se desarrolla el Marco Metodológico, el tipo de investigación, metodología aplicada, diseño, población y muestra, así como las técnicas y procesamiento de datos; en el Capítulo IV se describe el análisis e interpretación de resultados, el análisis estadístico, presentación de resultados, contrastación de la hipótesis y la discusión de resultados; finalmente se desarrollan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación, cuya conclusión principal indica que la auditoría de desempeño influye en la ejecución de los recursos públicos de las municipalidades de la provincia de Tacna.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En las municipalidades de la Provincia de Tacna se ha venido prestando una serie de servicios y ejecutando los gastos para los diferentes proyectos observándose que no se realiza una adecuada elaboración y revisión de los documentos sustentatorios que se derivan en gastos ejecutados para las instituciones, lo cual no permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas; debido a la falta de conocimiento de las diferentes actividades, funciones, procedimientos y políticas de la institución no contribuye a la optimización de economía, eficacia, eficiencia y calidad.

Así también los informes de auditorías no son implementados en su momento para el proceso de corrección de aquellas no adecuaciones del sistema encontradas durante la auditoría estimulando a la entidad de manera que se pueda evidenciar una actuación preventiva acorde con los resultados de auditoría efectuando un análisis de la diferente tipología de riesgos que se presentan en las entidades públicas.

Las municipalidades de la Provincia de Tacna no poseen manuales de procedimientos administrativos y contables. También, se ha observado documentos fuente con errores, borrones, correcciones en fechas, cantidades, conceptos, importes, falta de firmas y sellos y otros datos. Asimismo, los documentos fuentes no vienen siendo archivados y conservados adecuadamente siguiendo un orden cronológico y/o correlativo, lo que impide su fácil acceso y explotación; así mismo, las autoridades no proveen los recursos necesarios para mantener la integridad de la documentación, que permita protegerla razonablemente contra todo riesgo (deterioro, robo, incendio, inundaciones, etc.). El problema de los documentos fuente, se puede concluir, en la falta de conocimiento y comprensión de la incidencia que tienen los mismos en la contabilidad gubernamental de parte de directivos, funcionarios y trabajadores, lo que hace que no observen adecuadamente las normas y los procedimientos establecidos que faciliten una adecuada elaboración y manejo de estos documentos; lo que trae como consecuencia una administración pública deficiente.

Por otro lado, se sabe que los órganos de control interno de cada entidad son los que evalúan los riesgos en una entidad, donde se debe aplicar las normas, reglamentos, procedimientos y metodologías establecidas por la

Contraloría General de la República; la aplicación de estos procedimientos y normatividad tiene por finalidad minimizar los factores de riesgo en cada entidad, pocas veces se ve que se detectan riesgos de control en la auditoría gubernamental y que se incluyen en la formulación de informes de auditoría.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Problema principal**

¿En qué medida la Auditoría de desempeño se relaciona con la ejecución de recursos públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015?

### **1.2.2 Problemas específicos:**

- a. ¿En qué medida la eficiencia y eficacia se relaciona con el cumplimiento de objetivos y metas públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015?
  
- b. ¿De qué manera la economía se relaciona con los resultados y la asignación de recursos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015?

- c. ¿Cómo la calidad y transparencia se relaciona con el nivel de servicio y la satisfacción de la población en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo principal:**

Establecer si la Auditoría de desempeño se relaciona con la ejecución de recursos públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- a. Establecer si la eficiencia y eficacia se relaciona con el cumplimiento de objetivos y metas públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.
- b. Determinar si la economía se relaciona con los resultados y la asignación de recursos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.
- c. Establecer si la calidad y transparencia se relaciona con el nivel de servicio y la satisfacción de la población en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Justificación de la investigación:**

El desarrollo del presente trabajo se justifica en el sentido que en la gestión pública del siglo XXI, la clave es la eficiencia, eficacia, economía, transparencia y calidad, lo cual se logra con la prevención y detección de fraudes a todo nivel de la administración. Es aquí donde se hace necesario que El Sistema de Contabilidad Gubernamental establezca un proceso de integración en donde la ejecución de los recursos públicos, se debe controlar a través de sus diferentes etapas, en donde la ejecución física vaya en forma paralela a la ejecución financiera en sus diferentes niveles y áreas de ejecución para producir información administrativa financiera y presupuestaria oportuna y confiable.

La Auditoría de desempeño permite evaluar y corregir procedimientos y minimizar procesos no adecuados para una gestión eficiente, debido al crecimiento y diversificación de las operaciones financieras que realiza el Estado; asimismo, a la variedad y cuantía de bienes y servicios de todo orden que se manejan en los diferentes niveles de la administración pública, esta auditoría es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de los gobiernos locales

de la Provincia de Tacna, 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 desempeño por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). Su propósito general incluye la evaluación del desempeño (rendimiento); identificación de las oportunidades de mejoras; y desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas. 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; así mismo, el Control Interno contribuye a la optimización de la gestión y al mejor manejo de los procedimientos administrativos, elaborando directivas e instructivos internos para obtener una ejecución de recursos acorde a los objetivos y metas planteados por la entidad.

#### **1.4.2 Importancia de la investigación:**

Con el presente trabajo de investigación se busca determinar la importancia de la auditoría de desempeño y su relación con la ejecución de recursos públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

Ampliar la aplicación y la importancia de la auditoría de desempeño en las municipalidades de la ciudad de Tacna, así mismo, a través del control interno fomentar la ejecución de los recursos públicos en forma óptima.

#### **1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1 Hipótesis principal:**

Existe relación entre la auditoría de desempeño y la ejecución de recursos públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

##### **1.5.2 Hipótesis específicas:**

- a. Existe relación entre la eficiencia y eficacia con el cumplimiento de objetivos y metas públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.
- b. Existe relación entre la economía y los resultados y la asignación de recursos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

- c. Existe relación entre la calidad y transparencia con el nivel de servicio y la satisfacción de la población en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

## **1.6 ESTUDIO Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **1.6.1 Identificación de las variables:**

Las variables utilizadas como elementos básicos de la hipótesis están identificadas de la siguiente manera:

X= Variable independiente: Auditoría de desempeño

Y= Variable dependiente: Ejecución de recursos públicos

### **1.6.2 Caracterización de las variables:**

**X= Variable independiente: Auditoría de desempeño**

#### **Indicadores**

X1 = Eficiencia y Eficacia

X2 = Economía

X3 = Calidad y Transparencia

**Y= Variable dependiente: Ejecución de recursos públicos**

#### **Indicadores**

Y1 = Cumplimiento de Objetivos y Metas

Y2 = Resultados, Asignación de Recursos

Y3 = Nivel de Servicio, Satisfacción

### 1.6.3 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>INDEPENDIENTE</p> <p>Auditoría de Desempeño</p>	<p>Se orienta a la búsqueda de mejoras en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión y la rendición de cuentas.</p>	<p>Examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de bienes y servicios que realizan las entidades públicas.</p>	<p><b>Variable Independiente (X):</b> <b>“Auditoría de Desempeño”</b></p> <p>1. Eficiencia y eficacia</p> <p><b>2. Economía</b></p> <p><b>3. Calidad y Transparencia</b></p>	<p>1.1 Planificación adecuada. 1.2 Directivas y normas 1.3 Información oportuna</p> <p>2.1 Menor costo 2.2 Costo beneficio 2.3 Recursos financieros 2.4 Recursos Humanos</p> <p>3.1 Supervisión 3.2 Procedimientos adecuados 3.3 Evaluación de riesgos 3.4 Implementación de sistemas</p>	<p>Categoría</p> <p>Ordinal</p>
<p>DEPENDIENTE</p> <p>Ejecución de los Recursos Públicos</p>	<p>El estado y las entidades públicas son los responsables del manejo y resguardo de los bienes y recursos del estado, con la correcta gestión de la ejecución del presupuesto para el logro de los objetivos.</p>	<p>La correcta ejecución de los presupuestos para el cumplimiento de los objetivos para la satisfacción de la población.</p>	<p><b>Variable Dependiente (Y):</b> <b>“Ejecución de Recursos Públicos”</b></p> <p>1. Cumplimiento de objetivos y metas</p> <p>2. Resultados, asignación de recursos.</p> <p>3. Nivel de servicio, satisfacción.</p>	<p>1.1 Objetivos y metas 1.2 Calidad de informes 1.3 Gestión administrativa</p> <p>2.1 Presupuesto por resultados 2.2 Recursos asignados 2.3 Efectividad en la gestión 2.4 Efectividad del gasto</p> <p>3.1 Orientación al público 3.2 Monitoreo y evaluación 3.3 Capacitación 3.4 Acceso de información al público</p>	<p>Categoría</p> <p>Ordinal</p>

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO:

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

**Pérez (2004)**, en su tesis *“La auditoría de Gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño de los gobiernos locales”*. En este trabajo se ha determinado que no se lleva a cabo la evaluación de las autoridades, funcionarios y trabajadores en general. La entidad no dispone de un sistema de medición de la eficiencia, economía y efectividad del capital humano del gobierno local. Esta situación viene permitiendo que autoridades que hacen un buen trabajo y otras que no hacen lo mismo, sean consideradas en el mismo nivel y lo que es peor las autoridades que no realizan un buen trabajo son reelegidas periódicamente y las otras que hacen un buen trabajo, pero con perfil bajo, no tengan el apoyo ciudadano por la falta de un sistema de medición del desempeño.

**León & Zevallos (2005)**, en su Tesis: *“El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal”*. En este trabajo resalta el control de las distintas actividades administrativas, financieras, contables,

legales y la relación de la municipalidad con la comunidad, elemento que desde siempre ha sido necesario resaltar y sobre el cual no se ha hecho mucho. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funcione de manera integral, efectiva y eficiente que asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos del organismo municipal a fin de que cada acción sea ejecutada ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medidas de control previo, concurrente y posterior.

**García (2005)**, en su tesis: *“Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial”*. Este documento contiene la justificación, normas, proceso y procedimientos para llevar a cabo la auditoría de gestión de recursos humanos en las empresas y la forma cómo son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.

**Domingo (2007)**, en su tesis: *“La auditoría de gestión y la mejora del desempeño institucional”*. La auditoría de gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño integral

(rendimiento) del Gobierno Local de la Provincia de Angaraes Lircay, Región Huancavelica, orientada a mejorar la economía, eficiencia y efectividad 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 Evaluación se refiere a la revisión del trabajo llevado por la entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida al conducir sus actividades con los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Auditoría de desempeño**

Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG; la auditoría de desempeño está relacionada con la efectividad, eficiencia, economía, transparencia y calidad, 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 desempeño 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

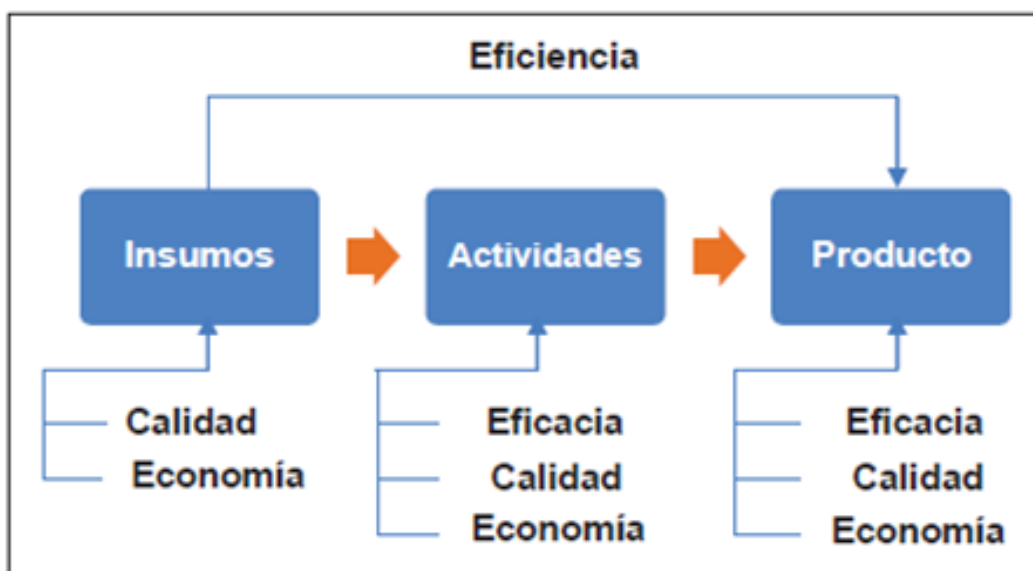
costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias. Los criterios referidos a la auditoría, 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. Directiva N°011-2013-CG/ADE.

**Dimensiones de desempeño.** Son los aspectos que, analizados de manera integral, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público, los cuales se detallan a continuación:

- a) Eficacia:** Es el logro de las metas, objetivos establecidos o resultados.
- b) Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.
- c) Economía:** Es la capacidad de administrar óptimamente los recursos financieros.
- d) Calidad:** Son los estándares que respondan a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas o satisfacción.

## Dimensiones de auditoría de desempeño



Elaboración: Departamento de Auditoría de Desempeño.

**Orientación de la auditoría de desempeño.** Se orienta a la búsqueda de mejoras en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión para resultados y la rendición de cuentas. Considera un enfoque orientado a problemas, lo cual implica evidenciar conjuntamente con las Entidades Públicas aquellas áreas de mejora en la gestión pública para identificar y analizar sus principales causas desde las distintas dimensiones; a fin de formular recomendaciones que permitan su implementación mediante las acciones de mejora correspondientes. La auditoría de desempeño no está orientada a la identificación de responsabilidad administrativa funcional, civil o penal; no obstante, si a criterio de la Comisión Auditora, se advierten hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, se deberá comunicar a la unidad orgánica competente de la CGR, con el adecuado sustento, para la adopción de las medidas que correspondan. Su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas Entidades Públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno. Directiva N°011-2013-CG/ADE.

### **Objetivos de la Auditoría de desempeño**

- a) Determinar el logro de los objetivos y metas asociadas a la entrega del bien o servicio público, así como los procesos críticos y factores que podrían estar limitándolos.
- b) Establecer si los controles, realizados por el Gestor de los procesos críticos de producción y de soporte del bien o servicio público son adecuados, principalmente si proveen información necesaria y suficiente, y si es utilizada en los procesos de toma de decisiones.
- c) Establecer si la obtención, utilización de los insumos (recursos humanos, financieros, equipos, entre otros) y los procesos del bien o servicio público, se realizan de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

**Principios.** Los principios que rigen la Auditoría de Desempeño se encuentran establecidos en la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”, destacando, para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integralidad, carácter técnico y especializado del control, flexibilidad, participación ciudadana, publicidad, objetividad y reserva.

**Características.** Las características de la auditoría de desempeño son las siguientes:

- a) **Propositiva:** Porque sus juicios están encaminados a la búsqueda de las mejores prácticas gubernamentales, más que a sancionar los resultados de la gestión.
- b) **Orientada al ciudadano:** Porque contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas con criterio inclusivo.
- c) **Sistémica:** Porque realiza un análisis integral de la intervención pública para la selección de los bienes o servicios a examinar.
- d) **Participativa:** Porque en su desarrollo incorporan mecanismos de colaboración y compromiso activo de los titulares, representantes y personal técnico de las entidades públicas que correspondan (Gestores); lo que facilita la apropiación de los objetivos del examen y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, porque permite la participación de los actores claves con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- e) **Interdisciplinaria:** Porque su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de métodos e instrumentos, que se elegirán en función de la naturaleza del problema que se esté analizando.

**La Auditoría de desempeño y la cadena de valor.** Según la Directiva N°011-2013-CG/ADE considera que la Auditoría de Desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública (conjunto de acciones u operaciones que realizan las entidades públicas con la finalidad de lograr un resultado en el ciudadano) la cual es expresada a través de la cadena de valor.

#### **BASE LEGAL COMPETENTE DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias. Según el D.L. 1252 fue modificado por la Ley 29622 en la cuarta disposición final.
- Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y modificatorias.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG que aprueba las “Normas Generales de Control Gubernamental” y modificatoria.

- Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República vigente.
- D.L. 1341 modifica el numeral 4.3 del artículo 4° del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública
- Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores: ISSAI 300 “Principios fundamentales de la Auditoría de Desempeño”, emitida por la INTOSAI.

**ISSAI 300, Las Normas Internacionales de las (EFS) Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés), son emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés); estas normas indican:**

### **Principios fundamentales para la auditoría de desempeño**

#### **Principios generales**

Los principios generales, establecidos a continuación, dan orientación sobre aquellos aspectos de la auditoría de desempeño que son relevantes en todo el proceso de auditoría. Algunas áreas en las que apliquen estos

principios, no están cubiertas por la ISSAI 100. Éstas se refieren a la selección de los temas de auditoría, la identificación de objetivos de auditoría, y la definición de un enfoque y criterios de auditoría. En otras áreas, tales como el riesgo de auditoría, comunicación, habilidades, juicio profesional, control de calidad, materialidad y documentación, los principios generales hacen referencia a los principios de la ISSAI 100 y explican cómo se aplican específicamente en la Auditoría de Desempeño. Por último, algunas áreas como la ética y la independencia, están abordadas actualmente por la ISSAI 100 y las ISSAIs del nivel 2.

### **Objetivo de auditoría**

Los auditores deben establecer un objetivo de auditoría claramente definido que se relacione a los principios de economía, eficiencia y eficacia. ISSAI 100.

El objetivo de la auditoría determina el enfoque y diseño del trabajo. Podría ser simplemente para describir la situación. Sin embargo, los objetivos normativos de la auditoría (¿las cosas son como deberían ser?) y los objetivos de auditoría analíticos (¿por qué las cosas no son como deberían ser?) son más propensos a agregar valor. En todos los casos, los auditores deben considerar a qué se refiere la auditoría, qué

organizaciones y organismos están involucrados y para quién serían, podrían ser relevantes las recomendaciones finales. Los objetivos de la auditoría bien definidos se refieren a una sola entidad o un grupo identificable de acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales.

Muchos objetivos de la auditoría se pueden enmarcar como una pregunta general de auditoría que se puede dividir en sub preguntas más precisas. Deben estar relacionadas temáticamente y ser complementarias, no traslaparse y ser exhaustivas de manera colectiva al abordar la pregunta general de auditoría. Todos los términos empleados en la pregunta deben estar claramente definidos. La formulación de preguntas de auditoría es un proceso reiterativo, en el que las preguntas se especifican y refinan repetitivamente tomando en cuenta la información relevante conocida sobre el tema, así como la viabilidad. En lugar de definir un solo objetivo o una pregunta general de auditoría, los auditores pueden optar por desarrollar varios objetivos de auditoría, que no necesiten siempre ser divididos en sub preguntas.

### **Enfoque de auditoría**

Los auditores deben escoger un enfoque orientado al resultado, al problema o al sistema, o bien una combinación de éstos, para facilitar un

buen diseño de la auditoría.

El enfoque general de auditoría es un elemento central de cualquier auditoría. Determina la naturaleza del tipo de examen a realizar. También define el conocimiento, la información y los datos necesarios, así como los procedimientos de auditoría requeridos para obtenerlos y analizarlos.

La auditoría de desempeño generalmente sigue uno de tres enfoques:

- Un enfoque orientado al sistema, que examina el funcionamiento adecuado de los sistemas de gestión, por ejemplo, los sistemas de administración financiera.
- Un enfoque orientado a resultados, que evalúa si los objetivos en términos de resultados o productos han sido alcanzados como se deseaba, o si los programas y servicios operan como se esperaba.
- Un enfoque orientado al problema, que examina, verifica y analiza las causas de los problemas particulares o desviaciones de los criterios establecidos.

Los tres enfoques pueden alcanzarse desde una perspectiva de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. Las auditorías con una perspectiva de arriba hacia abajo se centran principalmente en los requerimientos, intenciones, objetivos, y expectativas en la legislatura y el gobierno central. Una perspectiva de abajo hacia arriba se centra en problemas de importancia real para las personas y la comunidad.

## **Criterios**

Los auditores deben establecer los criterios adecuados que correspondan a las preguntas de auditoría y se relacionen a los principios de economía, eficiencia y eficacia. Los criterios son puntos de referencia utilizados para evaluar el tema. Los criterios de la auditoría de desempeño son normas razonables y específicas de auditoría de desempeño, contra las cuales se pueden evaluar y valorar la economía, la eficiencia y la eficacia de las operaciones. Los criterios brindan una base para evaluar la evidencia, desarrollar los hallazgos de auditoría y formular conclusiones sobre los objetivos de la auditoría. También constituyen un elemento importante en las discusiones dentro del equipo de auditoría y con la administración (alta dirección) de la EFS y en comunicación con las entidades auditadas. Los criterios pueden ser cualitativos o cuantitativos y deben definir contra qué será evaluada una entidad auditada. Los criterios pueden ser generales o específicos, enfocarse en qué debe ser de acuerdo a las leyes, regulaciones u objetivos; (lo que se espera), de acuerdo a buenos principios, conocimiento científico y buenas prácticas; o (lo que podría ser) (dadas mejores condiciones). Diversas fuentes pueden utilizarse para identificar los criterios, incluyendo marcos de medición del desempeño. Se debe ser transparente sobre las fuentes que se utilizan; los criterios deben ser relevantes y comprensibles para los usuarios,

además de completos, confiables y objetivos en el contexto del tema y los objetivos de la auditoría. Los criterios deben ser discutidos con las entidades auditadas; sin embargo, en última instancia la selección de los criterios más convenientes es responsabilidad del auditor. Si bien la definición y comunicación de los criterios en la fase de planeación puede aumentar su confiabilidad y aceptación general, en auditorías que cubran asuntos complejos no siempre es posible predefinir los criterios; en lugar de eso, serán definidos durante el proceso de auditoría.

Mientras que para algunos tipos de auditoría hay criterios legislativos inequívocos, esto no es comúnmente el caso en la auditoría de desempeño. Los objetivos, la pregunta y el enfoque de la auditoría determinan la relevancia y el tipo de criterios adecuados y la confianza del usuario en los hallazgos y las conclusiones de una auditoría de desempeño dependen, en gran parte, de los criterios. Por ello, es crucial seleccionar criterios fiables y objetivos.

En una auditoría de desempeño orientada a problemas, el punto de partida es una desviación conocida o sospechada respecto a lo que debería o podría ser. El objetivo principal es, por lo tanto, no sólo verificar el problema (la desviación de los criterios y sus consecuencias) sino

identificar las causas. Este enfoque realza la importancia de decidir sobre cómo examinar y verificar las causas durante la fase de diseño. Las conclusiones y recomendaciones están basadas, principalmente, en el proceso de análisis y confirmación de las causas, a pesar de que siempre se originan en los criterios normativos.

### **Riesgo de auditoría**

Los auditores deben gestionar activamente el riesgo de auditoría, que es el riesgo de obtener conclusiones incorrectas o incompletas, brindando información desequilibrada o sin agregar valor a los usuarios. Muchos temas en la auditoría de desempeño son complejos y políticamente sensibles. Si bien evitando simplemente dichos temas se puede reducir el riesgo de imprecisión y no completitud, se podría también limitar la posibilidad de agregar valor.

El riesgo de que una auditoría no agregue valor varía desde la probabilidad de no ser capaz de proporcionar nueva información o perspectivas, al riesgo de descuidar factores importantes y, como consecuencia, no ser capaz de proporcionar a los usuarios del informe de auditoría del conocimiento o recomendaciones útiles que puedan hacer una contribución real para mejorar el desempeño. Aspectos importantes del riesgo incluyen no poseer la competencia para llevar a cabo análisis

suficientemente amplios o profundos, carecer de acceso a información de calidad, obtener información incorrecta (por ejemplo, debido a un fraude o a prácticas irregulares), no ser capaz de poner todos los hallazgos en perspectiva, y no recopilar o abordar los argumentos más relevantes. Por lo tanto, los auditores deben gestionar activamente el riesgo. Tratar con el riesgo de auditoría es parte integral de todo el proceso y metodología de la auditoría de desempeño. Los documentos de planeación de la auditoría deben indicar los riesgos posibles o conocidos del trabajo de auditoría previsto y mostrar cómo se deben manejar. ISSAI 100.

### **Comunicación**

Los auditores deben mantener una comunicación eficaz y apropiada con las entidades auditadas y las partes interesadas relevantes durante todo el proceso de auditoría y definir el contenido, proceso y destinatarios de la comunicación para cada auditoría. Existen diversas razones por las que la planificación de la comunicación con las entidades auditadas y las partes interesadas es de particular importancia en las auditorías de desempeño:

- Dado que las auditorías de desempeño no se realizan normalmente con una base regular (por ejemplo, de manera anual) en las mismas entidades auditadas, los canales de comunicación pudieran no existir.

Puede haber contactos con el poder legislativo y órganos de gobierno, así como otros grupos (tales como comunidades académicas y de negocios, u organizaciones de la sociedad civil) con los que no se ha colaborado con anterioridad:

- Con frecuencia, no hay criterios predefinidos (como un marco de emisión de información financiera), y por lo tanto, es necesario un intenso intercambio de opiniones con la entidad auditada.
- La necesidad de contar con informes balanceados implica un esfuerzo activo por obtener los puntos de vistas de las diversas partes interesadas.

Los auditores deben identificar a las partes responsables y otras partes interesadas clave y tomar la iniciativa para establecer una comunicación eficaz de dos vías. Con una buena comunicación, los auditores pueden mejorar el acceso a fuentes de información, datos y opiniones de la entidad auditada. Utilizar canales de comunicación para explicar el propósito de la auditoría de desempeño a las partes interesadas, también aumenta la probabilidad de que las recomendaciones de la auditoría se implementen. Por lo tanto, los auditores deben tratar de mantener buenas relaciones profesionales con todas las partes interesadas, promover un flujo libre y abierto de información en la medida en que así lo permitan los requisitos de confidencialidad y llevar a cabo las discusiones en un

ambiente de respeto mutuo y entendimiento de las respectivas funciones y responsabilidades de cada una las partes interesadas. Sin embargo, se debe tener cuidado para asegurar que la comunicación con las partes interesadas no ponga en peligro la independencia y la imparcialidad de la EFS.

Los auditores deben notificar a las entidades auditadas de los aspectos clave de la auditoría, incluyendo el objetivo de la auditoría, las cuestiones de auditoría y el tema en cuestión. Por lo general, la notificación toma la forma de una carta de compromiso y comunicación regular durante la auditoría. Los auditores deben mantener la comunicación con las entidades auditadas durante todo el proceso de auditoría, por medio de una interacción constructiva, ya que diferentes hallazgos, argumentos y perspectivas son evaluados. Las entidades fiscalizadas deben tener la oportunidad de comentar sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de auditoría antes de que la EFS emita el informe de auditoría. Cualquier desacuerdo debe ser analizado y se deben corregir los errores de hecho. La examinación de la retroalimentación debe ser registrada en los papeles de trabajo, de manera que se documenten los cambios al borrador del informe de auditoría, o las razones para no efectuar cambios. Al final del proceso de auditoría, también se puede

obtener retroalimentación de las partes interesadas sobre la calidad de los informes de auditoría publicados. También se puede solicitar la percepción de las entidades auditadas sobre la calidad de la auditoría realizada.

### **Habilidades**

De manera colectiva, el equipo auditor debe tener la competencia profesional necesaria para llevar a cabo la auditoría. Esto incluye buen conocimiento de la fiscalización, del diseño de investigaciones, de los métodos aplicados en las ciencias sociales y técnicas de investigación o de evaluación, así como también fortalezas personales tales como habilidades analíticas, de redacción y comunicación. En la auditoría de desempeño, se pueden requerir habilidades específicas, tales como conocimiento de las técnicas y métodos de evaluación aplicados en las ciencias sociales y habilidades personales como de comunicación y de escritura, capacidad analítica, creatividad y receptividad. Los auditores deben tener un buen conocimiento de las organizaciones gubernamentales, programas y funciones. Esto asegura que las áreas correctas son seleccionadas para auditoría y que los auditores pueden llevar a cabo con eficacia revisiones de los programas y actividades del Gobierno.

También puede haber formas específicas de adquirir las habilidades necesarias. Para cada auditoría de desempeño, los auditores deben tener pleno entendimiento de las medidas gubernamentales que son el objeto de la auditoría, así como las causas de fondo relevantes y los impactos posibles. Con frecuencia, este conocimiento debe ser adquirido o desarrollado específicamente para el trabajo o compromiso de auditoría. Las auditorías de desempeño con frecuencia implican un proceso de aprendizaje y el desarrollo de la metodología como parte de la propia auditoría. Así, el aprendizaje y la capacitación en el trabajo deben estar disponibles para los auditores, quienes deben mantener sus habilidades profesionales a través de una capacitación profesional continua. Una actitud abierta al aprendizaje y el fomento de una cultura directiva son condiciones importantes para fortalecer las habilidades profesionales de cada uno de los auditores.

En áreas especializadas, se pueden contratar expertos externos para complementar el conocimiento del equipo de auditoría. Los auditores deben evaluar en qué áreas, se requiere de pericia externa, para que hagan los arreglos necesarios.

### **Juicio y escepticismo profesional**

Los auditores deben ejercer el escepticismo profesional, pero también

deben ser receptivos y estar dispuestos a innovar. Es de vital importancia que los auditores ejerzan el escepticismo profesional y adopten un enfoque crítico, manteniendo una distancia objetiva de la información proporcionada. Se espera que los auditores realicen evaluaciones racionales y aislen sus propias preferencias personales y las de los demás.

Al mismo tiempo, deben ser receptivos a las opiniones y argumentos. Esto es necesario con el fin de evitar errores de juicio o sesgo cognitivo. El respeto, la flexibilidad, la curiosidad y la disposición de innovar son igualmente importantes. La innovación aplica al propio proceso de auditoría, pero también a los procesos o actividades auditados.

Se espera que los auditores examinen las cuestiones desde diferentes perspectivas y mantengan una actitud abierta y objetiva a diferentes puntos de vista y argumentos. Si no son receptivos, pueden pasar por alto importantes argumentos o evidencia clave. Si bien los auditores trabajan para desarrollar nuevos conocimientos, también requieren ser creativos, reflexivos, flexibles, ingeniosos y prácticos en sus esfuerzos por recopilar, interpretar y analizar los datos. Se debe mantener un alto nivel de conducta profesional durante todo el proceso de auditoría, desde la selección del tema y planificación de la auditoría, hasta la presentación

de informes. Es importante que los auditores trabajen sistemáticamente, con el debido cuidado y objetividad, con la supervisión adecuada.

### **Control de calidad**

Los auditores deben aplicar procedimientos para salvaguardar la calidad, garantizando que se cumplan los requisitos aplicables y enfatizando en informes apropiados, balanceados y justos, que agreguen valor y respondan a las preguntas de auditoría. La ISSAI 40 *Control de Calidad* ofrece orientación general sobre el sistema de control de calidad establecido a nivel organizacional para cubrir todas las auditorías. En la realización de las auditorías de desempeño, las siguientes cuestiones específicas deben abordarse:

- La auditoría de desempeño es un proceso en el que el equipo de auditoría reúne una gran cantidad de información específica de auditoría y ejerce un alto grado de juicio profesional y discreción sobre los asuntos de auditoría. El control de calidad debe tomar esto en cuenta. La necesidad de establecer un ambiente de trabajo de confianza mutua y de responsabilidad y prestar apoyo a los equipos de auditoría, el cual debe ser visto como parte de la gestión de la calidad. Esto puede implicar la aplicación de procedimientos de control de calidad que sean relevantes y fáciles de gestionar y

garantizar que los auditores estén abiertos a retroalimentación recibida del control de calidad. Si existe una diferencia de opinión entre los supervisores y el equipo de auditoría, se deben tomar las medidas adecuadas para asegurar que se preste la atención necesaria a la perspectiva del equipo de auditoría y que la política de la EFS sea consistente.

- En la auditoría de desempeño, incluso si el informe está basado en la evidencia, está bien documentado y es preciso, aun así podría ser inapropiado o insuficiente si no se logra dar una visión balanceada y objetiva, incluyendo también algunos puntos de vista relevantes, o si las preguntas de auditoría no se abordan satisfactoriamente. Por lo tanto, estas consideraciones deben ser parte esencial de las medidas para salvaguardar la calidad.
- Como los objetivos de la auditoría varían mucho entre los distintos trabajos de auditoría, es importante definir claramente lo que constituye un informe de alta calidad en el contexto específico de un trabajo de auditoría. Las medidas generales de control de calidad deben complementarse con las medidas específicas a la auditoría.

Ningún procedimiento de control de calidad a nivel de la auditoría individual puede garantizar informes de auditoría de desempeño de alta calidad. Es igualmente importante que los auditores sean y sigan siendo

competentes y motivados. Por lo tanto, los mecanismos de control deben ser complementados por medidas de apoyo, tales como capacitación en el trabajo y orientación al equipo de auditoría.

### **Materialidad**

Los auditores deben considerar la materialidad en todas las etapas del proceso de auditoría. Se debe pensar no sólo en lo financiero, sino también en los aspectos sociales y políticos del asunto en cuestión, con el propósito de entregar tanto valor agregado como sea posible. La materialidad puede ser entendida como la importancia relativa de una materia en cuestión en el contexto en el que se está considerando. La materialidad de un tema de auditoría debe tener en cuenta la magnitud de sus impactos. Dependerá de si la actividad es comparativamente menor y si las deficiencias en el área en cuestión pudieran influir otras actividades dentro de la entidad auditada. Un asunto se considerará de importancia significativa cuando el tema sea considerado de especial importancia y donde las mejoras tengan un impacto significativo. Habrá menos materialidad (o relevancia relativa) donde la actividad sea de naturaleza rutinaria y el impacto del pobre desempeño pudiera estar restringido a un área pequeña o de índole mínima.

En la auditoría de desempeño, la materialidad por el valor monetario pudiera ser, aunque no necesariamente, una preocupación primordial. Al definir la materialidad, el auditor debe considerar también lo que es social o políticamente significativo y tener en cuenta que esto varía con el tiempo y depende de la perspectiva de los usuarios relevantes y de las partes responsables. Dado que los temas de las auditorías de desempeño pueden variar ampliamente y los criterios con frecuencia no están predefinidos por la legislación, esta perspectiva puede variar de una auditoría a otra. Su evaluación requiere un juicio cuidadoso por parte del auditor.

La materialidad constriñe a todos los aspectos de las auditorías de desempeño, tales como la selección de los temas, la definición de los criterios, la evaluación de la evidencia y la documentación y la gestión de los riesgos de producir hallazgos de auditoría o informes inapropiados de bajo impacto.

### **Documentación**

Los auditores deben documentar la auditoría de acuerdo con las circunstancias particulares de la misma. La información debe ser lo suficientemente completa y detallada para permitir a un auditor

experimentado, sin conexión previa con la auditoría, determinar subsecuentemente qué trabajo fue realizado con el fin de llegar a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Al igual que en todas las auditorías, los auditores de desempeño deben mantener un registro documental adecuado de la preparación, procedimientos y hallazgos de cada auditoría. Sin embargo, el propósito y el contexto de la documentación son algo específico en la auditoría de desempeño.

- Con frecuencia, el auditor habrá adquirido conocimiento especializado sobre el tema de auditoría que no se reproduce fácilmente en la EFS. Dado que la metodología y los criterios de auditoría pueden haber sido desarrollados específicamente para un único compromiso o trabajo, el auditor tiene una responsabilidad especial para transparentar su razonamiento.
- En la auditoría de desempeño, el informe contiene hallazgos y recomendaciones, pero además describe el marco, perspectiva y estructura analítica que fueron adoptados, y el proceso seguido para llegar a las conclusiones. En cierta forma, el informe realiza las funciones que en otro tipo de auditorías corresponden a las normas generales o la documentación de auditoría.

- La documentación no sólo debe confirmar la veracidad de los hechos, sino también asegurar que el informe presente una evaluación equilibrada, justa y completa del asunto u objeto auditado en cuestión. Así, por ejemplo, podría ser necesario incluir en la documentación una referencia a los argumentos no aceptados en el informe, o comunicar cómo los diferentes puntos de vista fueron tratados en el informe.
- El propósito del informe de auditoría en una auditoría de desempeño con frecuencia es persuadir a los usuarios razonables, al proporcionarles nuevas perspectivas en lugar de una declaración formal de seguridad. De la misma manera en que los objetivos de la auditoría determinan la naturaleza de la evidencia necesaria, también determinan la naturaleza de la documentación.
- Mantener una documentación adecuada no es sólo una parte en la salvaguarda de la calidad (por ejemplo, ayudando a garantizar que el trabajo delegado se realice satisfactoriamente y que los objetivos de la auditoría se cumplan), sino también del desarrollo profesional de las EFS y de los auditores, ya que puede dar forma a buenas prácticas para auditorías similares en el futuro.

## **Principios relacionados con el proceso de auditoría**

La auditoría de desempeño comprende las siguientes etapas principales:

Planificación, es decir, selección de temas, estudio preliminar y diseño de la auditoría;

- Realización, es decir, recopilar y analizar datos e información;
- Elaboración del informe, es decir, presentar los resultados de la auditoría, esto es: las respuestas a las preguntas de la auditoría, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a los usuarios;
- Seguimiento, es decir, determinar si las medidas adoptadas en respuesta a los hallazgos y recomendaciones remediaron los problemas y/o debilidades subyacentes.

Estos pasos pueden ser reiterativos. Por ejemplo, nuevas perspectivas de la etapa de proceso pueden requerir cambios en el plan de auditoría, y elementos importantes de la elaboración de informes (por ejemplo, la formulación de conclusiones) pueden ser esbozados e incluso completados durante la etapa de proceso.

### **Planeación, selección de temas**

Los auditores deben seleccionar los temas de auditoría a través del proceso de planificación estratégica, mediante el análisis de temas potenciales y la realización de investigaciones para identificar los riesgos

y problemas. Determinar qué auditorías se llevarán a cabo generalmente se asume como parte del proceso de planificación estratégica. En su caso, los auditores deben contribuir a este proceso en sus respectivos campos de especialización. Pueden compartir conocimientos de auditorías anteriores y la información del proceso de planificación estratégica puede ser importante para el trabajo posterior del auditor.

En este proceso, los auditores deben considerar que los temas de auditoría deben ser lo suficientemente significativos, así como auditables y congruentes con el mandato de la EFS. El proceso de selección de los temas debe tratar de maximizar el impacto esperado de la auditoría, teniendo en cuenta las capacidades de auditoría (por ejemplo, recursos humanos y las habilidades profesionales). Las técnicas formales para preparar el proceso de planeación estratégica, como el análisis de riesgos o las evaluaciones de problemas, pueden ayudar a estructurar el proceso, pero necesitan ser complementadas por el juicio profesional para evitar evaluaciones unilaterales/parciales.

### **Diseño de la auditoría**

Los auditores deben planear la auditoría de manera que contribuya a una auditoría de alta calidad que sea llevada a cabo de una forma económica, eficiente, eficaz, de manera oportuna y de acuerdo con los principios de

la buena gestión de proyectos. Al planear la auditoría, es importante considerar:

- El conocimiento previo y la información requerida para comprender a las entidades auditadas, para permitir una evaluación del problema y riesgo, las posibles fuentes de evidencia, la auditabilidad y la importancia del área considerada para la auditoría;
- Los objetivos, preguntas, criterios, tema y metodología de la auditoría (incluyendo las técnicas que se utilizarán para la recolección de evidencia y para la realización del análisis de la auditoría);
- Las actividades necesarias, los requisitos de personal y habilidades (incluyendo la independencia del equipo de auditoría, los recursos humanos y la posible pericia externa), el costo estimado de la auditoría, los plazos e hitos clave del proyecto, y los principales puntos de control de la auditoría.

Para asegurar que la auditoría esté debidamente planeada, por lo tanto, los auditores requieren adquirir suficiente conocimiento de la materia en cuestión. La auditoría del desempeño por lo general requiere que el conocimiento específico, sustantivo y metodológico de la auditoría se adquiera antes de la realización de la auditoría ("estudio previo"). Al planear la auditoría, el auditor debe diseñar los procedimientos de auditoría que se utilizarán para reunir suficiente evidencia apropiada de

auditoría. Esto puede ser abordado en diversas etapas: decidir el diseño general de auditoría (qué preguntas hacer, por ejemplo, explicativo / descriptivo / evaluativo); determinar el nivel de observación (por ejemplo, mirar un proceso o archivos individuales); metodología (por ejemplo, análisis completo o de una muestra); técnicas de recolección de datos específicos (por ejemplo, entrevista o grupo de enfoque). Los métodos de recolección de datos y técnicas de muestreo deben ser elegidos cuidadosamente. La fase de planificación también debe incluir el trabajo de investigación dirigido a la creación de conocimiento, probando varios diseños de auditoría y verificando si los datos necesarios están disponibles. Esto hace que sea más fácil elegir el método más apropiado de auditoría. La alta dirección y la operativa, así como el equipo de auditoría, deben ser plenamente conscientes del diseño general de auditoría y lo que éste implica. Las decisiones sobre el diseño general de auditoría y sus consecuencias en términos de recursos, a menudo implican a la alta dirección de la EFS, quien puede asegurarse de la existencia de las habilidades, recursos y capacidades para abordar los objetivos de la auditoría y las preguntas de auditoría.

La planeación debe permitir la flexibilidad, para que los auditores se puedan beneficiar de puntos de vista obtenidos durante el curso de la

auditoría. Los métodos de auditoría escogidos deben ser aquellos que permitan de mejor manera la recolección de datos de auditoría de manera eficaz y eficiente. Mientras el objetivo de los auditores es adoptar las mejores prácticas, razones prácticas, tales como la disponibilidad de los datos, pueden limitar la elección de métodos. Por lo tanto, es aconsejable ser flexible y pragmático a este respecto. Por esta razón, los procedimientos de auditoría de desempeño no deben ser excesivamente estandarizados. Ser demasiado prescriptivo puede afectar la flexibilidad, el juicio profesional y los altos niveles de habilidades analíticas requeridas en una auditoría de desempeño. En ciertos casos donde, por ejemplo, la auditoría requiera que los datos se recopilen de muy diferentes regiones o áreas, o en el que la auditoría se lleve a cabo por un gran número de auditores, puede haber la necesidad de un plan de auditoría más detallado en el que las preguntas y los procedimientos de auditoría se determinen de forma explícita.

Al planear una auditoría, los auditores deben evaluar el riesgo de fraude. Si es de importancia significativa dentro del contexto de los objetivos de auditoría, los auditores deben comprender los sistemas relevantes de control interno y examinar si hay signos de irregularidades que dificulten el desempeño. Ellos también deben determinar si las entidades en

cuestión han tomado las acciones apropiadas para abordar recomendaciones de auditorías previas u otras revisiones que sean de relevancia para los objetivos de la auditoría. Por último, los auditores deben buscar tener contacto con las partes interesadas, incluyendo científicos u otros expertos en el campo, con el fin de crear el conocimiento adecuado en relación, por ejemplo, con buenas o mejores prácticas. El objetivo general en la fase de planeación es decidir, mediante la creación de conocimiento y teniendo en cuenta una variedad de estrategias, cómo llevar a cabo la auditoría de mejor manera.

### **Realización, evidencia, hallazgos y conclusiones**

Los auditores deben obtener evidencia de auditoría que sea suficiente y apropiada, para establecer los hallazgos, formular conclusiones en respuesta a los objetivos y preguntas de auditoría, y emitir recomendaciones. Todos los resultados y las conclusiones de la auditoría deben estar sustentados por evidencia suficiente y apropiada de auditoría. Esto debe estar en contexto, y todos los argumentos pertinentes, las ventajas y desventajas, y perspectivas deben ser consideradas antes de elaborar conclusiones. La naturaleza de la evidencia de auditoría necesaria para llegar a conclusiones en la auditoría de desempeño es determinada por el tema, el objetivo de la

auditoría, y las preguntas de auditoría. El auditor debe evaluar la evidencia con el fin de obtener hallazgos de auditoría. Basado en los resultados, el auditor debe ejercer su juicio profesional para llegar a una conclusión. Los hallazgos y conclusiones son el resultado del análisis en respuesta a los objetivos de la auditoría. Éstos deben dar respuesta a las preguntas de auditoría.

Las conclusiones pueden estar basadas en la evidencia cuantitativa obtenida al usar métodos científicos o técnicas de muestreo. La formulación de conclusiones puede requerir una medida importante de juicio e interpretación con el fin de responder a las preguntas de auditoría, debido al hecho que la evidencia de auditoría puede ser persuasiva ("lleva a la conclusión de que...") en vez de concluyente ("correcto/incorrecto"). La necesidad de precisión debe ponderarse contra lo que es razonable, económico y relevante para el propósito. Se recomienda el involucramiento de la alta dirección.

La auditoría de desempeño implica una serie de procesos de análisis que evolucionan gradualmente a través de la interacción mutua, dando pie a las preguntas y métodos empleados para desarrollar en profundidad y sofisticación. Esto puede implicar la combinación y comparación de datos de diferentes fuentes, la formulación de conclusiones preliminares y la

compilación de hallazgos con el fin de construir hipótesis que se puedan probar, si es necesario, con datos adicionales. Todo el proceso está estrechamente vinculado con el proceso de elaboración del informe de auditoría, el cual puede ser visto como una parte esencial del proceso analítico que culmina en las respuestas a las preguntas de auditoría. Es importante para los auditores estar orientados a los objetivos y trabajar de forma sistemática y con el debido cuidado y objetividad.

### **Elaboración de informes, contenido del informe**

Los auditores deben esforzarse por proporcionar informes de auditoría que sean completos, convincentes, oportunos, de fácil lectura y balanceados. Para ser completo, un informe debe incluir toda la información necesaria para abordar el objetivo y las preguntas de auditoría, siendo lo suficientemente detallado para proporcionar una comprensión de la materia en cuestión y los hallazgos y conclusiones. Para ser convincente, debe estar estructurado lógicamente y presentar una clara relación entre el objetivo de la auditoría, los criterios, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. Deben abordarse todos los argumentos relevantes.

En una auditoría de desempeño, los auditores informan sobre sus

hallazgos sobre la economía y eficiencia con la que los recursos son adquiridos y usados, y la eficacia con la que los objetivos se cumplen. Los informes pueden variar considerablemente en alcance y naturaleza, por ejemplo, evaluando si los recursos se aplican de manera adecuada, comentando sobre el impacto de políticas y programas, y recomendando cambios diseñados para obtener mejoras. El informe debe incluir información acerca del objetivo de la auditoría, preguntas de auditoría y sus respuestas, tema, criterios, metodología, fuentes de información, algunas limitaciones de los datos utilizados, y los hallazgos de auditoría. El informe debe responder claramente las preguntas de auditoría o explicar por qué ésta no fue posible. Alternativamente, los auditores deben considerar reformular las preguntas de auditoría para ajustarse a la evidencia de auditoría obtenida y así estar en la posición donde las preguntas de auditoría puedan ser contestadas, Los hallazgos de auditoría deben ser puestos en perspectiva, y debe garantizarse la congruencia entre los objetivos de la auditoría, las preguntas, resultados y conclusiones. El informe debe explicar por qué y cómo los problemas señalados en los hallazgos afectan el desempeño, con el fin de alentar a la entidad auditada o informar al usuario para iniciar acciones correctivas. Debe en su caso, incluir recomendaciones para mejorar el desempeño. El informe debe ser tan claro y conciso como lo permita la materia en

cuestión, y contener un lenguaje sin ambigüedades. En general, debe ser constructivo y contribuir a un mejor conocimiento y destacar cualquier mejora necesaria.

### **Recomendaciones**

Si es pertinente y permitido, los auditores deben tratar de proporcionar recomendaciones constructivas que puedan contribuir significativamente a abordar las debilidades o problemas identificados por la auditoría. Las recomendaciones deben estar bien fundamentadas y deben añadir valor. Deben abordar las causas de los problemas y/o debilidades. Sin embargo, deben ser redactadas de tal manera que evite obviedades o que invierta las conclusiones de auditoría, y no deben inmiscuirse en las responsabilidades de la administración. Debe estar claro sobre quién y qué se aborda en cada recomendación, quién es responsable de tomar cualquier iniciativa y qué significan las recomendaciones por ejemplo, cómo contribuirán a mejorar el desempeño. Las recomendaciones deben ser prácticas y estar dirigidas a las entidades que tengan la responsabilidad y la competencia de implementarlas.

Las recomendaciones deben ser claras y ser presentadas de una manera lógica y racional. Deben estar vinculadas a los objetivos, hallazgos y

conclusiones de la auditoría. Junto con el texto completo del informe, deben convencer al lector que mejoran significativamente la conducción de las operaciones y programas del gobierno, por ejemplo, mediante la reducción de costos y simplificando la administración de los servicios, mejorando la calidad y el volumen de los servicios, o mejorando la eficacia, el impacto o los beneficios para la sociedad.

### **Distribución de informes de auditoría**

Los auditores deben tratar de hacer sus informes ampliamente accesibles de acuerdo con la normatividad vigente. Los auditores deben tener en cuenta que la amplia distribución de los informes de auditoría puede promover la credibilidad de la función de auditoría. Por lo tanto, los informes deben ser distribuidos a las entidades auditadas, al Ejecutivo y/o Legislatura, y en su caso, hacerlos accesibles al público en general, directamente y a través de los medios de comunicación y otras partes interesadas.

### **Seguimiento de actividades**

Los auditores deben dar seguimiento a los resultados de auditorías y recomendaciones previamente presentados, según sea apropiado. El seguimiento debe ser informado adecuadamente con el fin de

proporcionar retroalimentación a la legislatura, si es posible, con las conclusiones e impactos de todas las medidas correctivas relevantes. Dar seguimiento se refiere a la examinación de los auditores de las acciones correctivas adoptadas por la entidad auditada, u otra parte responsable, con base en los resultados de las auditorías de desempeño. Es una actividad independiente que aumenta el valor del proceso de auditoría mediante el fortalecimiento del impacto de la auditoría y la definición de las bases para mejorar un posible trabajo de auditoría futuro. También alienta a las entidades auditadas y a otros usuarios de los informes a tomarlos en serio y proporciona a los auditores lecciones útiles e indicadores de desempeño. El seguimiento no se limita a la implementación de las recomendaciones, pero se enfoca en si la entidad auditada ha abordado adecuadamente los problemas y remediado las condiciones subyacentes tras un periodo razonable de tiempo. Al llevar a cabo el seguimiento de un informe de auditoría, el auditor debe concentrarse en los hallazgos y recomendaciones que siguen siendo relevantes al momento del seguimiento y adoptar un enfoque imparcial e independiente. El seguimiento de resultados puede ser informado individualmente o como un informe consolidado, el cual puede incluir un análisis de las distintas auditorías, posiblemente incluyendo temas y tendencias en común a través de una serie de áreas de notificación. El

seguimiento puede contribuir a una mejor comprensión del valor añadido por la auditoría de desempeño en un determinado período de tiempo o área temática.

### **Auditoría de gestión**

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y, mejorar la responsabilidad ante el público. (Ver sección 400, Parte III).

### **Auditoría operativa**

La Auditoría operativa nació por la necesidad que tenía la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros, cuyo objetivo es promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad de los servicios. Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir con las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.

Velar por el cumplimiento de leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales. Elaborar información financiera válida, confiable presentada con oportunidad.

### **Orientación**

En la Auditoría operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir, hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano. Al realizar una auditoría operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las

actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

### **El Balanced Scorecard para municipalidades**

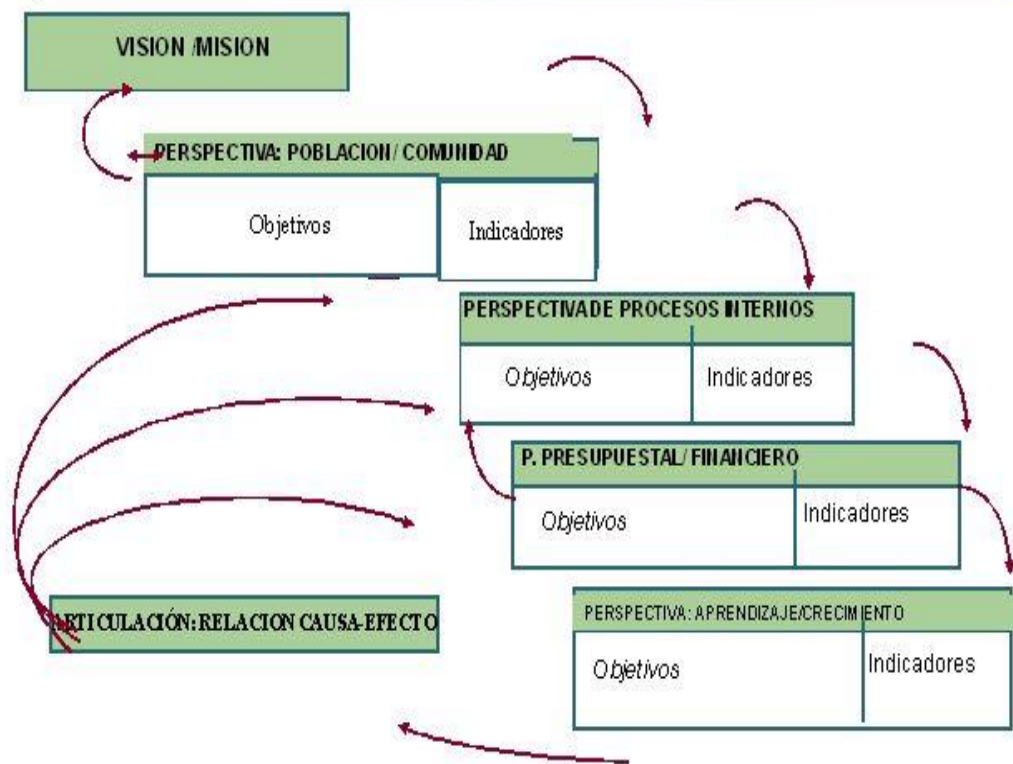
**Delfín Cotos Ayal, (2011)**, En su publicación el Balanced Scorecard, en la Administración Municipal: para una Gestión por Resultados, indica: que el Balanced Scorecard, también conocido como BSC, Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando, fue diseñado como una herramienta para garantizar a las organizaciones la eficaz ejecución de sus estrategias, y ha demostrado su capacidad para hacerlo, ya que miles de organizaciones alrededor del mundo han descubierto a través de su implantación los beneficios de una mayor armonización, la mejora de los resultados financieros y la toma segura de decisiones acertadas.

Recientemente en el Perú algunas instituciones financieras como el Banco de la Nación, las Cajas Municipales han empezado a utilizarlo como una importante herramienta de Gestión de Indicadores de Resultados. Los aviones, automóviles y hasta los estadios de escenarios deportivos tienen estratégicamente ubicadas al menos pantallas de televisión o control, A eso es lo que se le denomina Balanced Score Card en su más simple definición: el BSC es un Tablero de Control con Indicadores claves y sólo los más necesarios. El BSC permite mirar de

manera integral el quehacer, las competencias y funciones de la municipalidad. Y conocer su nivel de desempeño institucional. El BSC se ha convertido hoy día en una herramienta gerencial por excelencia para fijar objetivos prioritarios, diseñar estrategias, identificar las iniciativas estratégicas, y definir indicadores e índices bajo **cuatro perspectivas**:

- Perspectiva: Población / comunidad
- Perspectiva: Procesos internos
- Perspectiva: Financiero – presupuestal
- Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

## LAS 04 PERSPECTIVAS DEL BSC EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: Articulación en Cadena



Aunque la Perspectiva 4) Población/ Comunidad, puede ser denominada también Perspectiva de Gobernabilidad, en las que se encontrarían variables como el nivel de satisfacción de la comunidad respecto a la gestión municipal, a las buenas prácticas gubernamentales y la gestión pública con cultura ético moral. Pero en los trabajos prácticos realizado en la formulación de Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las municipalidades, parece más apropiado denominarlos como los establece Kaplan y Norton, **Aprendizaje y Crecimiento**, que es lo más apropiado. El asunto es definir bien qué líneas de acción o variables van a incluirse en cada una de las 04 Perspectivas, del Mapa Estratégico de una municipalidad.

Se puede estimar que ello no debe ser rígido, sino al contrario deben adaptarse de acuerdo a la magnitud y complejidad organizacional y de recursos de cada municipalidad. Aquí no se pretende decir nada distinto sobre "Cómo implementar el BSC en la administración y gestión pública municipal", sino que en la actualidad, especialmente ante las nuevas exigencias normativas sobre una gestión y presupuesto basado en resultados dispuestos por el Ministerio de Economía y Finanzas, para administración pública nacional. En el caso de las municipalidades del país, ello constituye un verdadero reto y desafío, especialmente para

aquellos funcionarios “*longevos*”, quienes desearían que no se mueva *el “estado actual de cosas”*. Respecto al reto de realizar una gestión basada en resultados, a la fecha muchas autoridades y funcionarios municipales “*longevos*”, se *preguntan: ¿Y cómo es eso, o cómo se digiere la gestión por resultados? Acaso es una moda más de los entes rectores del Ministerio de Economía y Finanzas? Nada de eso, estimados amigos. El BSC, o Tablero de Comando es una herramienta práctica para una gestión pública que permite medir el desempeño institucional. A operativizar los PDC y PDRC; A saber, el BSC.*

1. El BSC es un medio, no un fin, de allí la importancia para el manejo adecuado de problemas y propósito de las entidades públicas.
2. Las estrategias sin acción no conducen a nada concreto, por lo tanto, el BSC permite mostrar lo que la alta gerencia debe conocer y medir.
3. Permite a todas las áreas de la entidad pública se involucren adecuadamente y se comprometen decididamente con la metodología.
4. Ofrece más ventajas que desventajas: la principal, "integra todos los objetivos de la entidad", comprometiendo así todas las áreas.
5. Centra a la entidad pública en la búsqueda de los factores claves de éxito para cada una de las perspectivas y áreas.

6. El BSC planifica, controla y mide resultados, por lo tanto, facilita la toma de decisiones gerenciales municipales.
7. Los padres del BSC, Robert Kaplan y David Norton, sostienen que desde la perspectiva financiera se deben derivar las otras tres para efecto de implementación del tablero; el autor de este artículo considera que en la Administración Municipal, el orden debe iniciarse desde abajo, o sea la perspectiva de **1) Perspectiva de Aprendizaje-Crecimiento**, "qué necesitamos aprender para ser mejores en los asuntos públicos..."; **2) Perspectiva Financiera- Presupuestal**; **3) Perspectiva de Procesos Internos** y **4) Perspectiva de la Población / Comunidad en General**.

Por qué se denomina Balanced o balanceo?; simplemente porque balancean o producen un equilibrado balanced scorecard entre los objetivos, estrategias, e iniciativas estratégicas e indicadores de toda la entidad, orientándolos a ver cuán útil o beneficioso para la comunidad, han sido las acciones e inversiones públicas ejecutadas por la Municipalidad.

**Los planes de desarrollo concertado; regionales y locales**, hasta cuándo seguirán siendo simplemente "**documentos de gestión**", que se

archivan, se guardan, y nunca es utilizado como una herramienta de gestión pública. Nadie arriesga en asumir el compromiso de operativizarlos, salvo excepciones como la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre- Lima, que cuenta con un Plan Estratégico Institucional elaborado con el enfoque del Balanced Scorecard o tablero de comando. Vienen formándose en dicha entidad pública, una cultura de Gestión Pública basado en Resultados. Por consiguiente el empleo del Balanced Scorecard (BSC) en la administración municipal, sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar *efectivamente el corto plazo con la estrategia de mediano y a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Comunidad, Procesos Internos, Financiera, y Aprendizaje y crecimiento.* La ventaja del BSC es que no se limita solamente al manejo de indicadores financieros, sino que las considera indicadores no financieros y los articulan las 04 perspectivas todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita conocer y manejar las iniciativas estratégicas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas constituye lo que algunos llaman la arquitectura lógica del Balanced Scorecard para una gestión pública basada en resultados.

### **2.2.1.1 Eficiencia y Eficacia**

#### **a) Eficiencia**

Es la relación de un bien y servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.

Se entiende por Eficiencia el examen de los costos -costo mínimo- con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad. Son objetivos de la eficiencia: Establecer el indicador principal de eficiencia (Rentabilidad pública): El cual permite valorar los costos y beneficios de la entidad a la sociedad; Medir la eficiencia de la Empresa pública a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de producción frente al volumen de insumos; Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la entidad en el mediano y largo plazo; Análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo. Se pueden aplicar las siguientes metodologías para medir la eficiencia: análisis financiero, examen de los costos, rentabilidad pública, índice de productividad.

El análisis financiero, tiene como objetivo determinar la eficiencia de la administración de la entidad; establecer los cambios operados al comparar los resultados alcanzados en la ejecución de las diferentes actividades;

mostrar una serie de indicadores financieros los cuales reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones. Para un mejor análisis de los indicadores establecidos éstos deben calcularse en términos nominales y reales (deflactados por índices generales acordes al sector y específicos para cada ítem que se requiera analizar, con el fin de aislar el efecto inflación).

#### **b) Eficacia**

Es el logro de las metas, objetivos establecidos o resultados.

Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos. Objetivos: Determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica; Evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), así como la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo); En las empresas productoras de bienes y servicios intervienen tres agentes: La comunidad: Como receptora y sustentadora del servicio, por medio de sus pagos. El estado: como representante de los intereses de la comunidad, en el presente y en el futuro. La empresa como organización y como conjunto de personas, con

intereses individuales y de grupo, necesario de compatibilizar a corto y largo plazo. La eficacia del aparato administrativo Estatal está dada por la proporción, en la cual sus productos se adecuen a la calidad y cantidad presentada por el gobierno, con respecto a cada una de las necesidades establecidas; gestas deben tener características de oportunidad y eficiencia. Al analizar la eficacia es importante aislar los efectos internos de los externos, estos últimos, son aquellos que afectan la entidad sin estar a su alcance como la disponibilidad de recurso, su racionalidad técnica y la utilidad de sus productos, por ejemplo: Cambios en las prioridades del gobierno, los cuales influyen en la asignación presupuestal y en los créditos.

#### **2.2.1.2 Economía**

En el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hecho por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados. Objetivos: Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados; analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en las entidades, y determinar las variables cuantitativas y cualitativas que sirvan de apoyo en la toma de decisiones; evaluar beneficio/costo en la realización de los

diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos sociales predeterminados por el gobierno en pro del desarrollo de la comunidad y del sector al cual pertenece cada entidad. El desarrollo de la evaluación de la economía parte de la información procesada, del análisis de la relación entre los recursos asignados y de los resultados obtenidos, con el fin de establecer indicadores de rendimiento (por: actividad, producto, usuario, activo, etc.), con los cuales se determina si dicha asignación fue la más conveniente en la maximización de los recursos. Son Metodologías para medir la economía: Indicadores de asignación de recursos o eficiencia; indicadores financieros; excedente pública, (análisis de las variables), evaluación económica (aplicación evaluación de proyectos).

### **2.2.1.3 Calidad y transparencia**

La auditoría de desempeño es un proceso en el que el equipo de auditoría reúne una gran cantidad de información específica de auditoría y ejerce un alto grado de juicio profesional y discreción sobre los asuntos de auditoría. El control de calidad debe tomar esto en cuenta. La necesidad de establecer un ambiente de trabajo de confianza mutua y responsabilidad, y prestar apoyo a los equipos de auditoría debe ser vista como parte de la gestión de la calidad. Esto puede implicar la aplicación

de procedimientos de control de calidad que sean relevantes y fáciles de gestionar, y garantizar que los auditores estén abiertos a retroalimentación recibida del control de calidad. Si existe una diferencia de opinión entre los supervisores y el equipo de auditoría, se deben tomar las medidas adecuadas para asegurar que se preste la atención necesaria a la perspectiva del equipo de auditoría y que la política de la OCI sea consistente.

### **2.2.2 Ejecución de recursos públicos**

Según la RD N°022-2011-EF/50.01 comprende la administración centralizada de los recursos financieros por toda fuente de financiamiento generados por el Estado y considerados en el presupuesto del Sector Público, por parte del nivel central y de las oficinas de tesorerías institucionales, de manera racional, óptima, minimizando costos y sobre la base de una adecuada programación.

La Ejecución de recursos públicos es la encargada de realizar el análisis financiero y técnico sobre las políticas en toda materia que impliquen el uso de recursos públicos, conforme a las leyes respectivas, y de proponer medidas en estas materias.

## **El Sistema Nacional de Presupuesto Público**

A fin de que comiencen a familiarizarse con los procedimientos y reglas que buscan la eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos para el bienestar ciudadano. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Ley N°28411.

Finalmente, reiterarles el compromiso de la Dirección General de Presupuesto Público de continuar con el proceso de reforma que permita mejorar la asignación del presupuesto en base a resultados y maximizar los beneficios del gasto público para la sociedad.

## **Principios regulatorios del Sistema Nacional de Presupuesto**

Según la Ley N°28411 considera los siguientes principios que regulan el funcionamiento del Sistema Nacional de Presupuesto son los siguientes:

### **Equilibrio**

El Presupuesto del Sector Público está constituido por los créditos presupuestarios que representan el equilibrio entre la previsible evolución de los ingresos y los recursos a asignar de conformidad con las políticas públicas de gasto, estando prohibido incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.

Es la correspondencia entre los ingresos y los recursos a asignar.

### **Presupuestario**

Conformidad con las políticas públicas de gasto. Está prohibido incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.

### **Universalidad y unidad**

Todos los ingresos y gastos del sector público se sujetan a la Ley de Presupuesto del Sector Público.

### **Información**

El presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficiente y especificidad adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas.

### **Exclusividad**

La Ley de Presupuesto del Sector Público (LPSP) contiene exclusivamente disposiciones de orden presupuestal.

### **Anualidad**

El Presupuesto del Sector Público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario. En ese periodo se afectan todos los ingresos percibidos y todos los gastos generados con cargo al presupuesto autorizado en la Ley Anual de Presupuesto del año fiscal correspondiente.

### **Equilibrio macrofiscal**

Los presupuestos de las entidades preservan la estabilidad conforme al marco de equilibrio macrofiscal.

### **Especialidad**

Todo gasto público debe estar cuantificado en el presupuesto autorizado a la entidad. Toda medida que implique gasto público debe cuantificarse mostrando su efecto en el presupuesto autorizado a la entidad y cuyo financiamiento debe sujetarse estrictamente a dicho presupuesto.

### **Especialidad cualitativa**

Los presupuestos aprobados a las entidades se destinan exclusivamente para la finalidad para la que fueron autorizados. Los fondos públicos de cada una de las entidades se destinan a financiar el conjunto de gastos públicos previstos en el Presupuesto del Sector Público.

### **Integridad**

Los ingresos y los gastos se registran en íntegro, salvo las devoluciones de ingresos autoridad competente. Los presupuestos por su importe que se declaren indebidos por las políticas de gasto público las que deben establecerse en concordancia con la situación económica y la estabilidad

macrofiscal, y su ejecución debe estar orientada a lograr resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad.

El Sistema Nacional del Presupuesto se regula de manera centralizada en lo técnico-normativo. Corresponde a las entidades el desarrollo del proceso presupuestario.

### **Transparencia presupuestal: Principio, Programación, Multianual**

El proceso de asignación y ejecución de los fondos públicos sigue los criterios de transparencia en la gestión presupuestal, brindando o difundiendo la información pertinente, conforme la normatividad vigente. El proceso presupuestario se orienta por el logro de resultados a favor de la población, en una perspectiva multianual, y según las prioridades establecidas en los Planes Estratégicos Nacionales, Sectoriales, Institucionales y en los Planes de Desarrollo Concertado.

Adicionalmente, el Sistema Nacional de Presupuesto reconoce como principios complementarios el de legalidad y el de presunción de veracidad recogidos por la Ley N° 27444, y cuyo contenido es el siguiente:

## **Principio de legalidad**

Las autoridades administrativas deben cumplir sus funciones de acuerdo a la Constitución, la Ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas.

## **Presunción**

Se presume que los documentos y declaraciones presentados responden a la veracidad: verdad.

Los principios que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto se sustentan en las siguientes normas:

- La Constitución Política del Perú.
- La Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N°28411.
- TUO de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal Ley N°27245, aprobado por el DS N° 066-2009-EF, y la Ley de Descentralización Fiscal -Decreto Legislativo N° 955.
- La Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Es importante concordar el Principio de Legalidad con el artículo 31° de la Ley N° 28411 que dispone que la Contraloría General de la República y los Órganos de Control Interno de las Entidades supervisan la legalidad de la ejecución del presupuesto público, comprendiendo la correcta

gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado; según lo estipulado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control de la Contraloría General de la República - Ley N° 27785, modificada por la Ley N° 29622.

El Congreso de la República fiscaliza la ejecución presupuestaria.

### **Presupuesto público**

El Presupuesto Público es un instrumento de gestión del Estado por medio del cual se asignan los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades de la población. Estas necesidades son satisfechas a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la población financiados por medio del presupuesto. Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

### **¿Qué son los gastos públicos?**

Los gastos públicos son el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados por la Ley Anual de Presupuesto, para ser orientados a la atención de la prestación

de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales.

El gasto público se estructura en:

- **Clasificación institucional:** Agrupa a las entidades que cuentan con créditos presupuestarios aprobados en sus respectivos presupuestos institucionales.
- **Clasificación funcional programática:** Es el presupuesto desagregado por una parte en funciones, programas funcionales y subprogramas funcionales mostrando las líneas centrales de cada entidad en el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado; y por otra, desagregada en programas presupuestarios, actividades y proyectos que revelan las intervenciones públicas.
- **Clasificación económica:** Es el presupuesto por gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, por genérica del gasto, sub genérica del gasto y específica del gasto.

## Etapas del proceso presupuestario

El proceso presupuestario comprende cinco etapas:



## **1. Etapa de programación**

Durante esta etapa las entidades programan su propuesta de presupuesto institucional y el Ministerio de Economía y Finanzas elabora el anteproyecto de Presupuesto del Sector Público teniendo en cuenta dichas propuestas. La programación presupuestaria es la etapa inicial del Proceso Presupuestario en el que la entidad estima los gastos a ser ejecutados en el año fiscal siguiente, en función a los servicios que presta y para el logro de resultados. Dentro de dicha etapa, realiza las acciones siguientes:

- Revisar la Escala de Prioridades de la entidad.
- Determinar la Demanda Global de Gasto, considerando la cuantificación de las metas, programas y proyectos para alcanzar los objetivos institucionales de la entidad.
- Estimar los fondos públicos que se encontrarán disponibles para el financiamiento del presupuesto anual y, así, determinar el monto de la Asignación Presupuestaria a la entidad.
- Determinar el financiamiento de la Demanda Global de Gasto, en función a la Asignación Presupuestaria Total.

La programación presupuestaria se sujeta a las proyecciones macroeconómicas y las reglas macrofiscales, y se realiza en dos niveles:

- a) A cargo del MEF, que propone al Consejo de Ministros los límites de los créditos presupuestarios para que las entidades públicas financien sus intervenciones con recursos del Tesoro Público. Dichos límites están constituidos por la estimación de los ingresos que esperan percibir las entidades, así como los recursos públicos determinados por el MEF.
- b) A cargo del pliego, que tiene como referente los recursos del Tesoro Público, los ingresos a percibir, y los gastos a realizar de acuerdo a la escala de prioridades y las políticas de gasto priorizadas.

El proceso de programación se realiza en cuatro pasos:

- Definir el objetivo y escala de Prioridades
- Definir las metas en sus dimensiones físicas y financieras
- Definir la demanda global de gasto
- Estimar la asignación presupuestaria total

En base a las propuestas de presupuestos institucionales presentadas por los pliegos, la DGPP elabora el Anteproyecto de Presupuesto del Sector Público que se presenta al Consejo de Ministros para su aprobación y posterior remisión al Congreso de la República.

### **¿Quién lidera la gestión presupuestaria en las entidades?**

El Titular del pliego o titular de la entidad, es la más alta autoridad ejecutiva en materia presupuestal y es responsable de manera solidaria con el Consejo Regional o Concejo Municipal, el Directorio u Organismo Colegiado con que cuente la Entidad, según corresponda. Es responsable de:

- Conducir la gestión presupuestaria, en las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación, además del control del gasto.
- Lograr los objetivos y las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional y Presupuesto Institucional.
- Concordar el Plan Operativo Institucional (POI) y su Presupuesto Institucional con su Plan Estratégico Institucional con su Plan Estratégico Institucional.

### **2. Etapa de formulación**

En esta fase se determina la estructura funcional programática del pliego y las metas en función de las escalas de prioridades, consignándose las cadenas de gasto y las fuentes de financiamiento.

En la formulación presupuestaria los pliegos deben:

- Determinar la Estructura Funcional y la Estructura Programática del presupuesto de la entidad para las categorías presupuestarias Acciones Centrales y las Asignaciones Presupuestarias que no resultan en productos - APNOP. En el caso de los Programas Presupuestales, se utiliza la estructura funcional y la estructura programática establecida en el diseño de dichos programas.
- Vincular los proyectos a las categorías presupuestarias: Programas Presupuestales, Acciones Centrales y Asignaciones Presupuestales que no resultan en Productos - APNOP.
- Registrar la programación física y financiera de las actividades/acciones de inversión y/u obra en el Sistema de Integrado de Administración Financiera - SIAF.

### **3. Etapa de aprobación**

El presupuesto público se aprueba por el Congreso de la República mediante una Ley que contiene el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal.

La aprobación presupuestaria presenta cinco pasos:

- El Consejo de Ministros remite el Proyecto de Ley Anual del Presupuesto al Congreso.
- El Congreso debate y aprueba.

- Las entidades aprueban su Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de acuerdo a la asignación aprobada por la Ley.
- La OPP emite a los pliegos el reporte oficial de presupuesto con el desagregado.

#### **4. Etapa de ejecución**

En esta etapa se atiende las obligaciones de gasto de acuerdo al presupuesto institucional aprobado para cada entidad pública, tomando en cuenta la Programación de Compromisos Anual (*PCA*).

La Ejecución Presupuestaria está sujeta al presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley N° 28411. Se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal.

La PCA es un instrumento de programación del gasto público que permite la comparación permanente entre la programación presupuestaria y el marco macroeconómico multianual, las reglas fiscales y la capacidad de financiamiento para el año en curso. La finalidad de la PCA es mantener la disciplina, prudencia y responsabilidad fiscal. Se determina por la Dirección General del Presupuesto Público del MEF al inicio del año fiscal y se revisa y actualiza periódicamente.

### **Son principios de la PCA:**

- Eficiencia y efectividad en el gasto público
- Predictibilidad del gasto público
- Presupuesto dinámico
- Perfeccionamiento continuo
- Prudencia y Responsabilidad Fiscal

La ejecución del gasto público tiene tres pasos:

**Compromiso:** Es un acuerdo de realización de gastos previamente aprobados. Se puede comprometer el presupuesto anual o por el periodo de la obligación en los casos de Contrato Administrativo de Servicios - CAS, contrato de suministro de bienes, pago de servicios, entre otros.

**Devengado:** Es la obligación de pago luego de un gasto aprobado y comprometido. Se da previa acreditación documental de la entrega del bien o servicio materia del contrato.

**Pago:** Es el acto administrativo con el cual se concluye parcial o totalmente el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente.

Con el pago culmina el proceso de ejecución. No se puede realizar el pago de obligaciones no devengadas.

Para realizar el compromiso se requiere previamente de la Certificación Presupuestal.

La Certificación es la verificación de disponibilidad de recursos realizada por la Oficina de Presupuesto de la entidad.

El devengado y el pago están regulados de forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería.

## **5. Etapa de evaluación**

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

Las evaluaciones dan información útil para la fase de programación presupuestaria y contribuyen así a mejorar la calidad del gasto público.

Hay tres tipos de evaluaciones, cuyo detalle se encuentra a continuación:

- Evaluación a cargo de las entidades
- Evaluación en términos financieros a cargo de la DGPP-MEF

- Evaluación Global de la Gestión Presupuestaria

### **Tipos de evaluaciones**

Evaluación a cargo de las entidades:

Evaluación en términos financieros a cargo de la DGPP-MEF:

Evaluación global de la Gestión Presupuestaria:

- Da cuenta de los resultados de la gestión presupuestaria, sobre la base del análisis y medición de la ejecución de ingresos, gastos y metas, así como de las variaciones observadas señalando sus causas, en relación con los programas, proyectos y actividades aprobados en el Presupuesto del Sector Público.
- Se efectúa semestralmente.
- Consiste en la medición de los resultados financieros obtenidos y el análisis agregado de las variaciones observadas respecto de los créditos presupuestarios aprobados en la Ley Anual de Presupuesto.
- Se efectúa dentro de los 30 días calendario siguientes al vencimiento de cada trimestre, con excepción de la evaluación del cuarto trimestre que se realiza dentro de los 30 días siguientes de culminado el período de regularización.

- Consiste en la revisión y verificación de los resultados obtenidos durante la gestión presupuestaria, sobre la base de los indicadores de desempeño y reportes de logros de las Entidades.
- Se efectúa anualmente y está a cargo del MEF, a través de la DGPP.

### **Reforma presupuestal**

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) tiene entre sus objetivos, la de profundizar la reforma del Sistema Presupuestal, en el marco de su atribución del perfeccionamiento permanente de la técnica presupuestaria.

Esta reforma se da en un contexto de crecimiento del presupuesto público, orientándose mayores recursos para, entre otros gastos, la inversión social, lo cual es posible en razón al crecimiento económico del país y los mayores ingresos fiscales, tal como se puede ver en el siguiente esquema:

Incremento del presupuesto público.

Incremento del gasto social (incluyendo educación y salud).

### **Finalidad de la reforma presupuestal**

La finalidad de la reforma es maximizar los beneficios del gasto público

para la sociedad mediante una implementación progresiva del Presupuesto por Resultados.

El proceso de reforma busca los siguientes resultados:

- Asignar los recursos bajo el marco de las prioridades de la política pública y respetando los parámetros de la política fiscal.
- Articular la asignación de recursos públicos a productos y resultados.
- Ampliar la cobertura de intervenciones públicas diseñadas en base a evidencias disponibles.
- Generar y usar información de desempeño para una asignación más eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- Institucionalizar la programación multianual del gasto.
- Articular el gasto corriente y gasto de capital.
- Lograr la articulación territorial.

Para ello, se viene promoviendo la implementación de nuevos enfoques, metodologías e instrumentos para mejorar la calidad del gasto público.

### **Presupuesto por resultados**

En el Perú desde el año 2007 se viene implementando la Reforma en el Sistema Nacional de Presupuesto: El Presupuesto por Resultados (PpR) con la finalidad de asegurar que la población reciba los bienes y servicios

que requieren las personas, en las condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida.

El Presupuesto por Resultados (PpR) se rige por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, específicamente en el Capítulo IV “Presupuesto por Resultados (PpR)”.

El objetivo de la DGPP es profundizar progresivamente la reforma del presupuesto público mediante cambios en los procedimientos presupuestarios, mejoras tecnológicas y en la normativa presupuestal.

### **¿Cómo está avanzando la implementación del Presupuesto por Resultados?**

La DGPP promueve la implementación de nuevas metodologías e instrumentos para mejorar la calidad del gasto público, lo que implica migrar de un enfoque inercial y centrado en el costeo de insumos hacia un modelo de financiamiento que vincula los recursos asignados a las entidades públicas con los resultados que deben lograr en beneficio de la población haciendo uso sistemático de la información de desempeño y las prioridades de políticas públicas.

### **¿Qué es el Presupuesto por Resultados?**

Es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultados y uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado a favor de la población. (Art 79-Ley 28411, Ley General del Sistema de Nacional de Presupuesto).

### **¿Cuáles son sus orientaciones?**

**Orientado a resultados.** Las intervenciones del Estado deben estar alineadas con resultados vinculados a los objetivos nacionales del Plan Estratégico Nacional, que a su vez dan respuesta a prioridades de políticas públicas y éstas a la misión y visión de desarrollo del país Orientado al ciudadano, su finalidad es el bienestar del ciudadano y no la eficiencia o efectividad de las instituciones.

**Claridad de roles en el Estado.** Se sustenta en una división clara y coherente de los roles de los niveles de gobierno y sus respectivas instancias para la prestación de los bienes y servicios públicos.

**Relación causal de la prestación.** Define y establece una relación de causalidad entre los productos (bienes y servicios) entregados y los resultados esperados, sobre la base de evidencia disponible.

**Visión de proceso.** Presenta un ciclo continuo e integrado de la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto.

**Los instrumentos que utiliza son:**

**Programas presupuestales**

El seguimiento de productos y resultados a través de indicadores de desempeño.

**Evaluaciones independientes**

**¿Qué beneficios presenta?**

Vincula los resultados con la mejora de la calidad de vida de la población. Da mayor flexibilidad en el uso de recursos al cambiar el ámbito de seguimiento del gasto, de insumos a productos y resultados. Permite definir los cursos de acción y estrategias para proveer los productos, independientemente de las instituciones que finalmente los proveen. Permite retroalimentar los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorar la gestión administrativa de las entidades. Vincula un mayor financiamiento ("incentivos") al cumplimiento de metas.

## **Reformas presupuestales en curso**

Actualmente, se ha diseñado una ruta de reforma para los próximos años. Se espera que el presupuesto público avance significativamente en el diseño de Programas Presupuestales.

Implementar los Programas Presupuestales que hayan cumplido con los contenidos mínimos. Continuar con la implementación de los Programas Presupuestales Estratégicos, para su posterior adecuación a la metodología de la programación. Continuar con la implementación del Programa de Incentivos Municipales.

## **La Programación del Presupuesto**

Como parte del proceso de reforma se ha incorporado tres categorías programáticas:

- Programas Presupuestales.
- Las Acciones Centrales.
- Las Asignaciones Presupuestales que no resultan en Productos (APNOP).

### **a. Los Programas Presupuestales**

Los Programas Presupuestales son una forma de organizar el presupuesto en función de actividades articuladas a productos que

buscan la provisión de bienes y servicios a ser entregados a la ciudadanía.

Sustenta su formulación en un conjunto de evidencias lo que le asegura alcanzar los resultados previstos.

### **¿Cuáles son objetivos?**

Revertir las causas que originan un problema específico que afecta a una población identificada.

Hacer visible presupuestalmente las prioridades de política pública

Responder a problemas específicos observados sobre la población, su entorno o las instituciones que la afectan.

### **b. Plan de Incentivos Municipales**

En el marco del proceso de descentralización y de las reformas en la gestión pública se aprobó la Ley N° 29332, que crea el "Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal".

### **El propósito de este Plan es:**

- Impulsar reformas que permitan lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible de la economía local y la mejora de su gestión.

- Incentivar a los gobiernos locales para que se modernicen y avancen hacia un enfoque por resultados.

**Es así que se crean:**

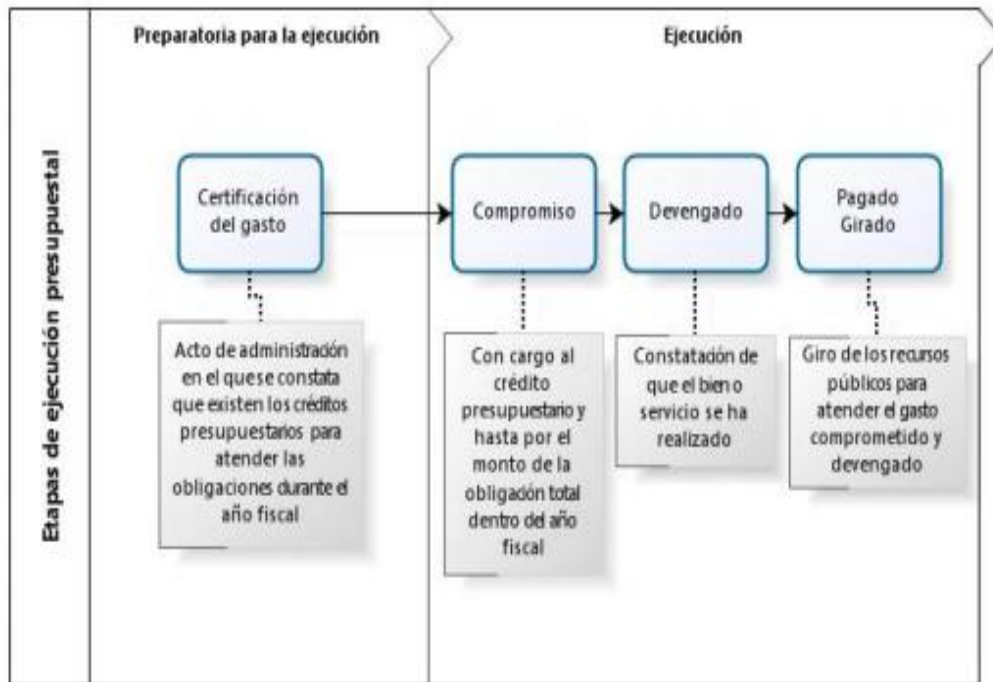
- El Programa de Modernización Municipal (PMM)
- El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI)

El Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipales se crea con Ley N° 29332, publicada el 21 de marzo del 2009. Los recursos del PMM y el PI se encuentran indicados en el Fondo de Gestión y Modernización Municipal (2011-2013), creado por la Primera Disposición Complementaria Final de la Ley 29626.

**Ejecución del Gasto Público**

La ejecución del gasto público es el proceso a través del cual se atienden las obligaciones de gasto con el objeto de financiar la prestación de los bienes y servicios públicos y, a su vez, lograr resultados, conforme a los créditos presupuestarios autorizados en los respectivos presupuestos institucionales de los pliegos, en concordancia con la PCA, tomando en cuenta el principio de legalidad, y asignación de competencias y atribuciones que por Ley corresponde atender a cada entidad pública, así como los principios constitucionales de Programación y Equilibrio

Presupuestario reconocidos en los artículos 77º y 78º de la Constitución Política del Perú. El proceso de ejecución del gasto público está compuesto por dos etapas: “preparatoria para la ejecución” y “ejecución”, conforme al siguiente esquema:



Fuente: Directiva para la ejecución presupuestaria RD. 003-2015.EF/50.01

### **2.2.2.1 Cumplimiento de Objetivos y Metas**

El Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) fue creado mediante Ley N° 29332 y modificatorias e implica una transferencia de recursos a las municipalidades por el cumplimiento de metas en un periodo determinado. Dichas metas son formuladas por diversas entidades públicas del Gobierno Central y tienen como objetivo impulsar determinados resultados cuyo logro requiere un trabajo articulado con las municipalidades.

El PI es un instrumento del Presupuesto por Resultados (PpR), orientado a promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua y sostenible de la gestión local, cuyos objetivos son:

1. Mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de los mismos.
2. Mejorar la ejecución de proyectos de inversión pública, considerando los lineamientos de política de mejora en la calidad del gasto.
3. Reducir la desnutrición crónica infantil en el país.

4. Simplificar trámites generando condiciones favorables para el clima de negocios y promoviendo la competitividad local.
5. Mejorar la provisión de servicios públicos locales prestados por los gobiernos locales en el marco de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
6. Prevenir riesgos de desastres.

Decreto de Urgencia N° 119-2009, la Ley N° 29812, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012, la Ley N° 30281, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015 y la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016.

#### **2.2.2.2 Resultados – Asignación de Recursos**

La asignación de recursos a través de las diferentes fuentes de financiamiento con que cuentan las municipalidades son:

##### **Recursos Ordinarios**

##### **Rubro 00 Recursos Ordinarios**

Corresponde a los ingresos de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios; los cuales no están vinculados a ninguna entidad y

constituye fondos disponibles de libre programación. Asimismo, comprende los fondos por la monetización de productos.

### **Recursos Directamente Recaudados**

#### **Rubro 09 Recursos Directamente Recaudados**

Comprende los ingresos generados por las Entidades Públicas y administrados directamente por estas, entre los cuales se puede mencionar las Rentas de la Propiedad, Tasas, Venta de Bienes y Prestación de Servicios, entre otros; así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

### **Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito**

#### **Rubro 19 Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito**

Comprende los fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el Estado con Instituciones, Organismos Internacionales y Gobiernos Extranjeros, así como las asignaciones de Líneas de Crédito. Asimismo, considera los fondos provenientes de operaciones realizadas por el Estado en el mercado internacional de capitales.

Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores. Solo en el caso de los Gobiernos Locales se incluirá el rendimiento financiero.

## **Donaciones y Transferencias**

### **Rubro 13. Donaciones y Transferencias**

Comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno, provenientes de Agencias Internacionales de Desarrollo, Gobiernos, Instituciones y Organismos Internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las entidades Públicas y Privadas sin exigencia de contraprestación alguna.

Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores

## **Recursos Determinados**

### **Rubro 04. Contribuciones a Fondos**

Considera los fondos provenientes de los aportes obligatorios efectuados por los trabajadores de acuerdo a la normatividad vigente, así como los aportes obligatorios realizados por los empleadores al régimen de prestaciones de salud del Seguro Social de Salud. Se incluyen las transferencias de fondos del Fondo Consolidado de Reservas

Provisionales así como aquellas que por disposición legal constituyen fondos para Reservas Provisionales.

Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

### **Rubro 07. Fondo de Compensación Municipal**

Comprende los ingresos provenientes del rendimiento del Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto al Rodaje e Impuesto a las Embarcaciones de Recreo.

Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

### **Rubro 08. Impuestos Municipales**

Son los tributos a favor de los Gobiernos Locales, cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la Municipalidad al contribuyente.

Dichos tributos son:

- El Impuesto Predial,
- Impuesto de Alcabala,
- Impuesto al Patrimonio Vehicular,
- Impuesto a las Apuestas,
- Impuesto a los Juegos, Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos,

- Impuesto a los Juegos de Casino, Impuesto a los Juegos de Máquinas Tragamonedas.

### **Rubro 18. Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones**

Corresponde a los ingresos que deben recibir los Pliegos Presupuestarios, conforme a Ley, por la explotación económica de recursos naturales que se extrae de su territorio. Asimismo, considera los fondos por concepto de regalías, los recursos por Participación en Rentas de Aduanas provenientes de las rentas recaudadas por las Aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustres y terrestres, en el marco de la regulación correspondiente, así como las transferencias por eliminación de exoneración tributaria.

Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

#### **2.2.2.3 Nivel de satisfacción de servicio**

La satisfacción del contribuyente con los servicios de atención que recibe no depende exclusivamente de su buen diseño y de su calidad. En ello interviene, además, un componente subjetivo y que, por tanto, dependerá de otros factores como la expectativa y la percepción. Si tradicionalmente, la administración municipal no ha concedido mucha importancia a los

servicios de atención que presta al contribuyente este tendrá una limitada expectativa y probablemente no espere mucho. Entonces si recibe una atención esmerada se mostrará muy satisfecha con el servicio, en tanto no tenía mayores expectativas. Por lo tanto, cuando la administración tributaria municipal empieza a mejorar los servicios de información y asistencia que brinda, obtiene una mejor imagen pública. No obstante, si sus servicios de información y asistencia son de alta calidad las mejoras que se incorporen no mejorarán necesariamente la imagen pública del servicio como en el caso inicial (Manuales para la mejora de la recaudación del Impuesto Predial 2. Atención al contribuyente, 2013, p. 21).

**La Satisfacción del contribuyente, posee los siguientes indicadores:**

**a). Atención al público**

Excelente atención al público. El cobro de tributos es de por sí una responsabilidad bastante sensible y muchas veces poco comprendida. Si a esto sumamos que en general los contribuyentes tienen la idea previa de que la atención es deficiente en las instituciones públicas, resulta relevante que la institución haga todos los esfuerzos necesarios para brindar una atención excelente en todos los aspectos que se pueda considerar: infraestructura, comodidad física, ventilación, señalización,

puestos de orientación, personal amable y preparado técnicamente, respuestas veraces y ágiles, y procesos sencillos, entre otros (Manual de buenas prácticas, p. 27).

#### **b). Infraestructura**

Es importante contar con instalaciones adecuadas no sólo para el desarrollo de las actividades del personal de fiscalización, sino también para la atención a los contribuyentes fiscalizados. Idealmente, la atención a los contribuyentes debe realizarse en espacios aislados, para evitar que una posible actitud conflictiva genere desorden y una mala imagen (Manual para la mejora de la Fiscalización de los Tributos Municipales, 2010, p. 28)

#### **c). Perfil del personal de atención**

El personal del área de atención al contribuyente es quien construye o destruye la imagen de la administración tributaria municipal, dependiendo de su capacidad para relacionarse con la persona que solicite información. No olvidemos que estamos ante una prestación intangible, por tratarse de un servicio que brindan personas (Manuales para la mejora de la recaudación del impuesto predial, 2013, p. 22).

#### **d). Bases de datos de Contribuyentes**

La principal base de datos para la fiscalización se obtiene de la base de Declaraciones Juradas, constituida por las declaraciones realizadas por los contribuyentes, que contiene los datos de los propietarios de los inmuebles. Adicionalmente, para identificar apropiadamente a los obligados de los diferentes tributos, es muy valioso contar con bases de datos adicionales, siendo las más importantes las siguientes: RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil): Para identificar a los contribuyentes que son personas naturales. SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria): Para identificar a los contribuyentes que son personas jurídicas. SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos): Para identificar de manera general a contribuyentes de todos los tributos. Empresas Prestadoras de Servicio de Telefonía Fija: Para identificar domicilios alternos y teléfonos para coordinaciones con los contribuyentes. Es posible acceder a la información por Internet de manera gratuita. Empresas Prestadoras de Servicios Básicos: Para identificar contribuyentes, usos de los predios, domicilios alternos, teléfonos o correos de contacto, según el caso. Algunas municipalidades tienen convenios que les permiten acceder algunas de las bases de datos mencionadas anteriormente (Manual para la mejora de la Fiscalización de los Tributos Municipales, 2010. P. 30).

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **Año fiscal**

Es el periodo en el cual se produce la Ejecución Presupuestaria de los ingresos y egresos. Corresponde al año calendario. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Cadena de gasto**

Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías de la estructura funcional programática y las partidas de gasto de los Clasificadores Presupuestarios del egreso. (Glosario Básico SAFI, Pág. 18, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Cadena de ingreso**

Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías del Clasificador Presupuestario del Ingreso. (Glosario Básico SAFI, Pág. 18, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Categoría del gasto**

Elemento de la cadena de gasto que comprende los créditos presupuestarios agrupados en gastos corrientes, gastos de capital y el servicio de la deuda. (Glosario Básico SAFI, Pág. 19, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Categoría Presupuestaria**

Comprende los elementos relacionados a la metodología del presupuesto por programas denominados Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Certificación Presupuestal**

Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento

del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario. (Glosario del Presupuesto Público, Pág. 29, Guía Básica de la Dirección General de Presupuesto Público, de julio de 2011).

### **Clasificadores Presupuestarios de Ingresos y Gastos**

Instrumentos técnicos que permiten el registro ordenado y uniforme de las operaciones del sector público durante el proceso presupuestario. (Glosario del Presupuesto Público, Pág. 29, Guía Básica de la Dirección General de Presupuesto Público, de julio de 2011).

### **Contrapartida**

Parte del costo de un proyecto o programa de inversión pública, o actividad, que es financiada con recursos distintos de aquellos derivados de una operación de endeudamiento público o donaciones. (Glosario del Presupuesto Público, Pág. 30, Guía Básica de la Dirección General de Presupuesto Público, de julio de 2011).

### **Control Presupuestario**

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

Público y sus modificatorias. (Directiva N° 001-2001-EF/76.01, Directiva para la Aprobación, Ejecución y Control del Proceso Presupuestario del Sector Público, Artículo 39°).

### **Crédito Suplementario**

Incremento de los montos de ingresos y egresos autorizados en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, debiendo ser aprobados por Ley. (Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Artículo 38°, publicada el 03 de diciembre de 1999).

### **Créditos Presupuestarios**

Dotación de recursos consignada en los Presupuestos del Sector Público, con el objeto de que las entidades públicas puedan ejecutar gasto público. Es de carácter limitativo y constituye la autorización máxima de gasto que toda entidad pública puede ejecutar, conforme a las asignaciones individualizadas de gasto, que figuran en los presupuestos, para el cumplimiento de sus objetivos aprobados. (Glosario Básico SAFI, Pág. 21, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Ejecución Presupuestaria**

La Ejecución Presupuestaria de los Ingresos, es el registro de la información de los recursos captados, recaudados u obtenidos por parte de los Pliegos Presupuestarios. La Ejecución Presupuestaria de los Egresos consiste en el registro de los Compromisos durante el Año Fiscal. La Ejecución Presupuestaria de las Metas Presupuestarias se verifica cuando se registra el cumplimiento total o parcial de las mismas. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Ejercicio Presupuestario**

El Ejercicio Presupuestario comprende el Año Fiscal (desde el 1 de enero al 31 de diciembre de cada año) y el Período de Regularización (desde el 1 de enero hasta el 31 de marzo del siguiente año). (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Entidad Pública**

Las instituciones y organismos del Gobierno Central, del Gobierno Regional y demás instancias descentralizadas, creadas o por crearse, incluyendo los fondos, sea de derecho público o privado, las empresas en

las que el Estado ejerza el control accionario, así como los organismos constitucionalmente autónomos. Se excluye únicamente a los Gobiernos Locales y a sus instituciones, organismos o empresas, salvo mención expresa en la Ley, al Banco Central de Reserva del Perú y a la Superintendencia de Banca y Seguros. (Ley N° 27245, Ley de Prudencia y transparencia Fiscal, publicada el 27 de diciembre de 1999).

### **Específica del Gasto**

Responde al desagregado del objeto del gasto y se determina según el Clasificador de los Gastos Públicos. (Glosario Básico SAFI, Pág. 23, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Estimación del Ingreso**

Cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción. (Glosario Básico SAFI, Pág. 23, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Estructura Funcional Programática**

La Estructura funcional Programática muestra las grandes líneas de acción que el Pliego desenvolverá durante el ejercicio presupuestario a fin de lograr los Objetivos Institucionales propuestos a través del cumplimiento de las Metas contempladas en el Presupuesto Institucional.

La Estructura Funcional Programática se compone de las Categorías Presupuestarias seleccionadas técnicamente por los Pliegos, las cuales no deben ser numerosas, de manera que permitan visualizar los propósitos a lograr durante el ejercicio así como una eficaz y eficiente administración de los recursos Públicos de los Pliegos. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Fuentes de Financiamiento**

Es una modalidad de clasificación presupuestaria de los Ingresos del Estado. De acuerdo al origen de los recursos que comprende cada Fuente de Financiamiento, se distinguen en: Recursos Ordinarios, Canon y Sobre canon, Participación en Rentas de Aduanas, Contribuciones a Fondos, Fondo de Compensación Municipal, Otros Impuestos Municipales, Recursos Directamente Recaudados, Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Interno, Recursos por Operaciones

Oficiales de Crédito Externo y, Donaciones y Transferencias. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Gastos Corrientes**

Para efectos presupuestarios, dicho concepto se refiere a pagos no recuperables y comprende los gastos en planilla (personal activo y cesante), compra de bienes y servicios y otros gastos de la misma índole. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Gastos de Capital**

Para efectos presupuestarios, dicho concepto hace referencia a los realizados en adquisición, instalación y acondicionamiento de bienes duraderos que, por su naturaleza, valor unitario o destino, incrementan el patrimonio del Estado. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Genérica de Gasto**

Nivel mayor de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los de los gastos en recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como los bienes, servicios y obras públicas que las entidades públicas contratan, adquieren o realizan para la consecución de sus objetivos institucionales. (Glosario del Presupuesto Público, Pág. 31, Guía Básica de la Dirección General de Presupuesto Público, de julio de 2011).

### **Genérica de Ingreso**

Nivel mayor de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los recursos que se recaudan, captan y obtienen. (Glosario del Presupuesto Público, Pág. 32, Guía Básica de la Dirección General de Presupuesto Público, de julio de 2011).

### **Gestión Presupuestaria**

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. (Decreto Ley N° 26162, Ley del Sistema Nacional de Control, Disposiciones Finales).

### **Habilitación Presupuestaria**

Incremento de las asignaciones presupuestarias de Actividades y Proyectos, con cargo a anulaciones de la misma Actividad o Proyecto, o de otras Actividades o Proyectos. (Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Artículo 38º, publicada el 03 de diciembre de 1999).

### **Ingresos Corrientes**

Son los provenientes de Impuestos, Tasas, Contribuciones, Venta de Bienes, Prestación de Servicios, Rentas de la Propiedad, Multas y Sanciones y Otros, y. Otros Ingresos Corrientes. (Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado 2000, Artículo 11º).

### **Ingresos de Capital**

Son los provenientes de la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, etc.), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos) la venta de acciones del Estado en Empresas, y otros Ingresos de Capital. (Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado 2000, Artículo 11º).

### **Ingresos Financieros**

Ingresos obtenidos por una entidad, provenientes de las inversiones financieras o de depósitos efectuados en moneda nacional o extranjera, y de la prestación de servicios de crédito. (Glosario Básico SAFI, Pág. 27, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Ingresos Públicos**

Expresión monetaria de los valores recibidos, causados o producidos por concepto de ingresos corrientes, venta de bienes y servicios, transferencias y otros, en el desarrollo de la actividad financiera, económica y social de la entidad pública. (Glosario Básico SAFI, Pág. 27, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Inversión Pública**

Toda erogación de recursos de origen público destinada a crear, incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios y producción de bienes. (Glosario Básico SAFI, Pág. 27,

Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Meta Presupuestaria**

Es la expresión concreta, cuantificable y medible que caracteriza el (los) producto(s) final(es) de las Actividades establecidas para el Año Fiscal.

Se compone de tres (3) elementos, a saber:

- (i) Finalidad (Precisión del Objeto de la Meta)
- (ii) Unidad de Medida (magnitud a utilizar para su medición)
- (iii) Cantidad (el número de Unidades de medida que se espera alcanzar)

La Meta Presupuestaria -dependiendo del objeto de análisis- puede mostrar las siguientes variantes:

- a. META PRESUPUESTARIA DE APERTURA.- Es la meta Presupuestaria considerada en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
- b. META PRESUPUESTARIA MODIFICADA.- Es la Meta Presupuestaria cuya determinación es considerada durante un Año Fiscal. Se incluye -en este concepto- a las Metas Presupuestarias de Apertura y las nuevas Metas que se adicionen durante el Año Fiscal.
- c. META PRESUPUESTARIA OBTENIDA.- Es el estado situacional de la Meta Presupuestaria a un momento dado.

Como resultado de la aplicación de los Indicadores Presupuestarios, la Meta Presupuestaria Obtenida se califica como Meta Cumplida o Meta Ejecutada, de acuerdo a las siguientes definiciones:

**META PRESUPUESTARIA CUMPLIDA.-** Es la Meta Presupuestaria cuyo número de Unidades de Medida que se esperaba alcanzar (Cantidad), se ha cumplido en su totalidad.

**META EJECUTADA.-** Es la Meta Presupuestaria cuyo número de Unidades de Medida que se esperaba alcanzar (Cantidad) no se ha cumplido en su totalidad. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Modificaciones Presupuestarias**

Son Modificaciones Presupuestarias en el Nivel Institucional, los Créditos Suplementarios, las Habilitaciones y Transferencias de Partidas, las mismas que se tramitan de igual forma que la Ley Anual de Presupuesto, en concordancia con lo prescrito en el Artículo 80° de la Constitución Política del Perú. Las Habilitaciones y Transferencias de Partidas, únicamente, pueden efectuarse entre Pliegos Presupuestarios en virtud de dispositivo legal expreso.

Son modificaciones en el Nivel Funcional Programático: los Créditos

Presupuestarios y las Anulaciones Presupuestarias que se efectúan dentro del marco del Presupuesto Institucional vigente. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Percepción del Ingreso**

Momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso. (Glosario Básico SAFI, Pág. 30, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Pliego Presupuestario**

Son las Entidades del Sector Público a las que se ha aprobado una Asignación Presupuestaria en la Ley Anual de Presupuesto.

Desde el punto de vista operativo, los Pliegos Presupuestarios son los organismos ejecutores responsables del cumplimiento de las Metas Presupuestarias y del logro de los Objetivos Institucionales trazados para cada Año Fiscal, responsabilizándose -igualmente- de la atención de los gastos adicionales no contemplados en el PIA que se presenten durante la Fase de Ejecución Presupuestal de acuerdo a su disponibilidad presupuestaria y financiera existente. (Resolución Directoral N° 007-99-

EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

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

Es el Presupuesto Inicial aprobado por el titular del Pliego de acuerdo a los montos establecidos para la Entidad por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Presupuesto Institucional Modificado (PIM)**

Es el Presupuesto Actualizado del Pliego. Comprende el Presupuesto Institucional del Apertura (PIA) así como las modificaciones presupuestarias (tanto en el Nivel Institucional como en el Funcional Programático) efectuadas durante el ejercicio presupuestario. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Proyecto de Inversión Pública**

Toda intervención limitada en el tiempo que implique la aplicación de recursos públicos con el fin de ampliar, mejorar y modernizar la capacidad

productora de bienes o prestadora de servicios, cuyos beneficios son independientes de los de otros proyectos. (Decreto Supremo N° 086-2000-EF, Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública, Artículo 1°).

### **Recurso Público**

Es todo recurso sobre el cual el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República. (Decreto Ley N° 26162, Ley del Sistema Nacional de Control, Disposiciones Finales).

### **Servicio de Deuda**

Obligación de pago de amortización e intereses de una deuda de acuerdo al calendario establecido en el contrato de préstamo. (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

### **Transferencia de Partidas**

Modificación presupuestaria que puede efectuarse en el Nivel Institucional, es decir, constituye traslados de créditos presupuestarios

entre Pliegos. (Glosario Básico SAFI, Pág. 23, Terminología básica de la Administración Financiera Gubernamental, publicada el 31 de octubre de 2006).

### **Unidad Ejecutora**

Las denominadas como tales en la normatividad presupuestal y que tiene a su cargo la ejecución del Proyecto de Inversión Pública, así como a las Empresas del Sector Público No Financiero que ejecutan Proyectos de Inversión Pública. (Decreto Supremo N° 086-2000-EF, Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública, Artículo 1º).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se considera tipo de *investigación aplicada*, de acuerdo a la clasificación que siguen Ander – Egg y Bunge. Este tipo de estudios, aunque “depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos”, se caracteriza en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. En ese sentido, como señala Ander – Egg, “la investigación aplicada busca el conocer para actuar, para construir, para modificar”. (Ander - Egg, 1990) Introducción a las técnicas de Investigación Social. 7° edición Buenos Aires: Humanitas.

Por otro lado, de acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se identifica como investigación de tipo correlacional (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Babtista Lucio, Pilar, 2000). Metodología de investigación Científica. México: McGraw Hill/Interamericano.

Según Hernández Sampieri, este tipo de estudios se plantea como una alternativa a los estudios descriptivos y explicativos en tanto va más allá de la simple descripción de las variables, pero no alcanza el nivel de profundización en la determinación de relaciones causales entre las variables, nivel que caracteriza a los estudios explicativos.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio dado la naturaleza de las variables materia de la presente investigación, responde a una investigación no experimental, es una investigación descriptiva.

### **3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es una investigación descriptiva en un primer momento, luego explicativa y finalmente correlacional, de acuerdo a la finalidad y desarrollo de las variables que consideran en el presente trabajo de investigación.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO**

#### **3.4.1 Población**

La población para el presente estudio estuvo conformada por los jefes y el personal administrativo de la oficina de presupuesto de las municipalidades de la ciudad de Tacna de acuerdo al siguiente cuadro.

**Tabla 1:**

**Población**

Municipalidad	Cantidad de personas
Provincial de Tacna	06
Distrito Alto de la Alianza	06
Distrito de Ciudad Nueva	06
Distrito Gregorio Albarracín	06
Distrito de Calana	04
Distrito de Pachia	04
Distrito de Pocollay	06
Distrito de Palca	02
<b>Total</b>	<b>40 Trabajadores</b>

Fuente: Elaboración propia.

**3.4.2 Muestra**

Como muestra se consideró el 100 % de la población por ser pequeña.

Tener una población bien delimitada posibilitó contar con un listado que incluya todos los elementos que la integren. Ese listado recibe el nombre de marco de muestreo. Hernández (2010).

## **3.5 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y VALIDACIÓN**

### **3.5.1 Técnicas**

#### **Encuesta**

La encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón, quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación. Méndez 2002.

La encuesta es una de las técnicas de recolección más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Hernández y otros 1999).

Las encuestas se realizaron a los servidores públicos de las diferentes áreas de las municipalidades de Tacna, año 2015 determinadas en la muestra, a fin de verificar la Auditoría de Desempeño y su relación con la Ejecución de los Recursos Públicos.

### **3.5.2 Instrumentos de recolección de datos**

#### **Cuestionario**

El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Méndez 2002.

Por cada variable se diseñaron un conjunto de preguntas de tipo cerrada y las cuales se organizaron sistemáticamente en un orden lógico de manera que facilitó la comprensión del entrevistado y la labor del entrevistador.

Las preguntas para el cuestionario se elaboran en atención a las variables del problema de investigación, así como en estrecha relación con los indicadores e índices que se han derivado de ellas. Y aún más, sin perder de vista cada una de las hipótesis, problemas y objetivos específicos del trabajo investigativo. Carrasco 2006.

Las preguntas cerradas contienen alternativas de respuestas que fueron delimitadas pudiendo seleccionar solo una categoría de respuesta.

Las preguntas cerradas dieron oportunidad al entrevistado de profundizar sobre los motivos de su comportamiento, estas preguntas se codificaron

una vez conocidos las principales tendencias de respuesta de los sujetos a las que se aplicó el instrumento.

Las preguntas del cuestionario fueron preparados según la técnica de escala de Likert con 5 niveles de respuesta.

### **3.5.3 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos**

#### **3.5.3.1 Confiabilidad de los instrumentos**

Para determinar el grado de confiabilidad del cuestionario, primero se determinó una muestra del 100 % de 40 encuestas.

Luego se estimó el método de consistencia interna: a través del coeficiente Alfa Crombach.

#### **3.5.3.2 Validez de los instrumentos**

La validación de los instrumentos se realizó principalmente en el marco teórico de la categoría.

“Validez de Contenido” utilizando el procedimiento de criterio de expertos calificados (3) que determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos.

## **3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

### **3.6.1 Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

- **El soporte informático SPSS 22 Edition**, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales;
- **Excel, aplicación de Microsoft Office**, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitaron el ordenamiento de datos.

Las acciones específicas en las que se utilizaron los programas mencionados son las siguientes:

#### **En cuanto al SPSS 22 Edition.**

- Elaboración de las tablas de doble entrada que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba Chi cuadrado ( $\chi^2$ ) y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.
- Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados se trasladaron a Word, para su ordenamiento y presentación final.

### **En lo que respecta a Excel:**

- Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjunta al informe.
- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.
- Las tablas y gráficos elaborados en Excel, fueron trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

### **3.6.2 Análisis de Datos**

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

#### **En cuanto a la estadística Descriptiva, se utilizó:**

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

**En cuanto a la estadística inferencial, se utilizó:**

Se aplicaron las pruebas no paramétricas como ser Prueba Chi ( $x^2$ ). Esta prueba inferencial, que responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio en que dos variables son independientes entre sí, en el caso de que la probabilidad de que la relación sea producto del azar, sea mayor que una probabilidad alfa fijada de antemano como punto crítico o límite para aceptar la validez de la prueba.

**Procedimiento:**

- a) Obtención y recopilación de datos, tabulación, análisis e interpretación.
- b) Aplicación de encuesta a través de un cuestionario.
- c) Procesamiento y tabulación de datos.
- d) Análisis e interpretación de datos para determinar la correlación entre las variables de estudio, mediante el SPSS y Excel, que permitió obtener rápidamente cuadros y gráficos estadísticos.
- e) La estrategia para probar la hipótesis es la prueba estadística no paramétrica denominada Chi cuadrado para verificar la correlación, a través de la prueba de dependencia, es decir, si están las variables asociadas.

Los datos obtenidos en la investigación por el instrumento diseñado para tal fin se organizaron y procesaron de forma computarizada, a fin de obtener resultados más rápidos con menor riesgo que el sistema manual con el propósito de presentar la información de manera ordenada, clara y sencilla.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

Este capítulo tiene como propósito presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación, la misma que es: “La auditoría de desempeño y su relación con la ejecución de los recursos públicos de las municipalidades de la provincia de Tacna en el 2015”.

#### **4.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Para la recolección de datos se hizo previamente la validación de la validez y la confiabilidad de los ítems. En el caso de la validez se construyó un instrumento para la realización de la validez de contenido por parte de los expertos, para verificar:

- La claridad del instrumento, si está formulado con el lenguaje apropiado.
- Objetividad, si está expresado en conductas observables.
- Actualidad, adecuado al avance de la ciencia y tecnología.
- Organización, si existe una organización lógica.

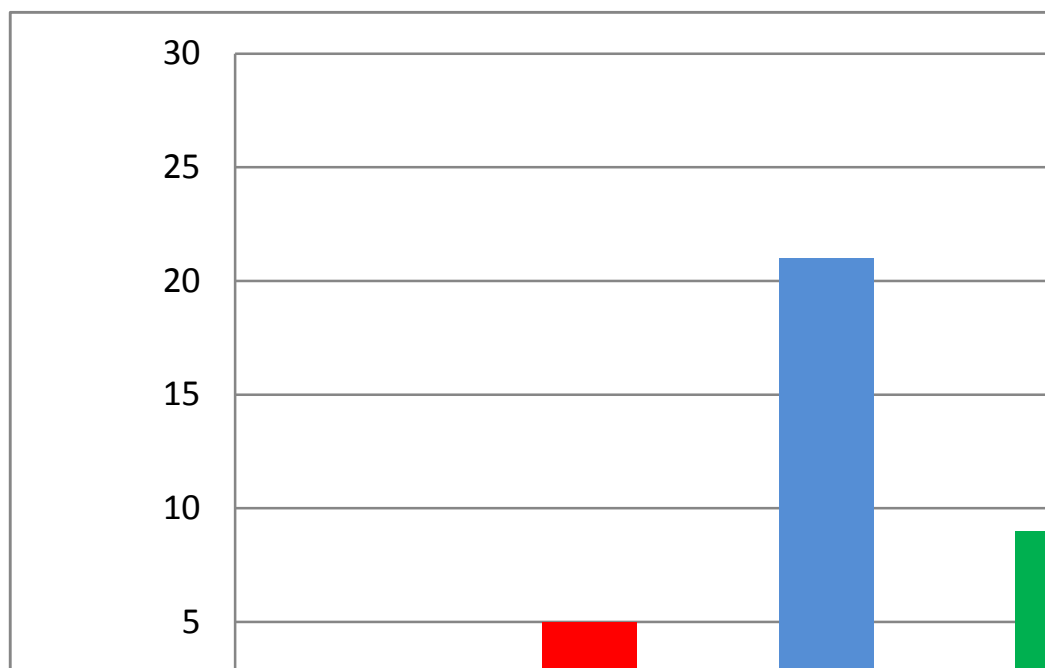
- Suficiencia, comprende los aspectos en cantidad y calidad.
- Intencionalidad, adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.
- Consistencia, basado en el aspecto teórico científico.
- Coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones.
- Metodología, la estrategia responde al propósito del diagnóstico.

#### **4.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Se aplicó el cuestionario validado a una muestra de 40 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de las cuales se desprenden 22 cuadros relacionados al análisis de las encuestas por variables, los mismos que se detallan a continuación:

**Variable Independiente: Auditoría de desempeño**

**Pregunta 1:** ¿Considera que la planificación presupuestal es adecuada?



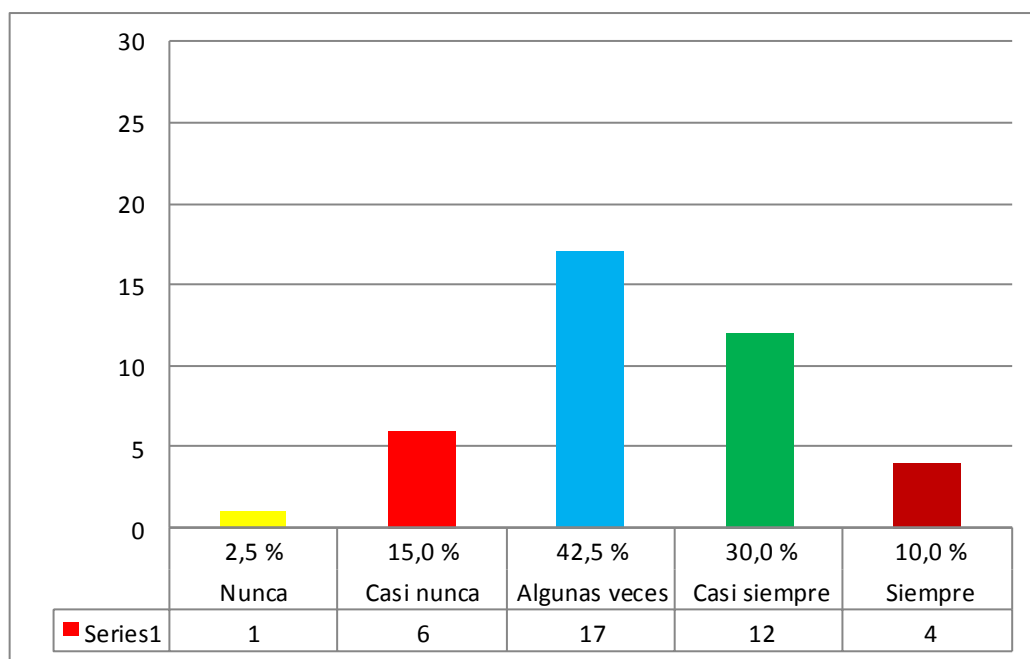
**Figura 01:** La planificación presupuestal.

Fuente: Encuestas - Elaboración propia.

En lo que se refiere a si la planificación presupuestal es adecuada, el 52,5 % manifiesta que algunas veces, el 22,5 % indica que casi siempre y el 12,5 % indica que siempre y el otro 12,5 % manifiesta que casi nunca.

De lo que se concluye que falta implementar la capacitación en temas de planificación y programación presupuestal en las municipalidades de la provincia de Tacna.

**Pregunta 2:** ¿Se cumplen con las directivas y normas internas de la entidad?



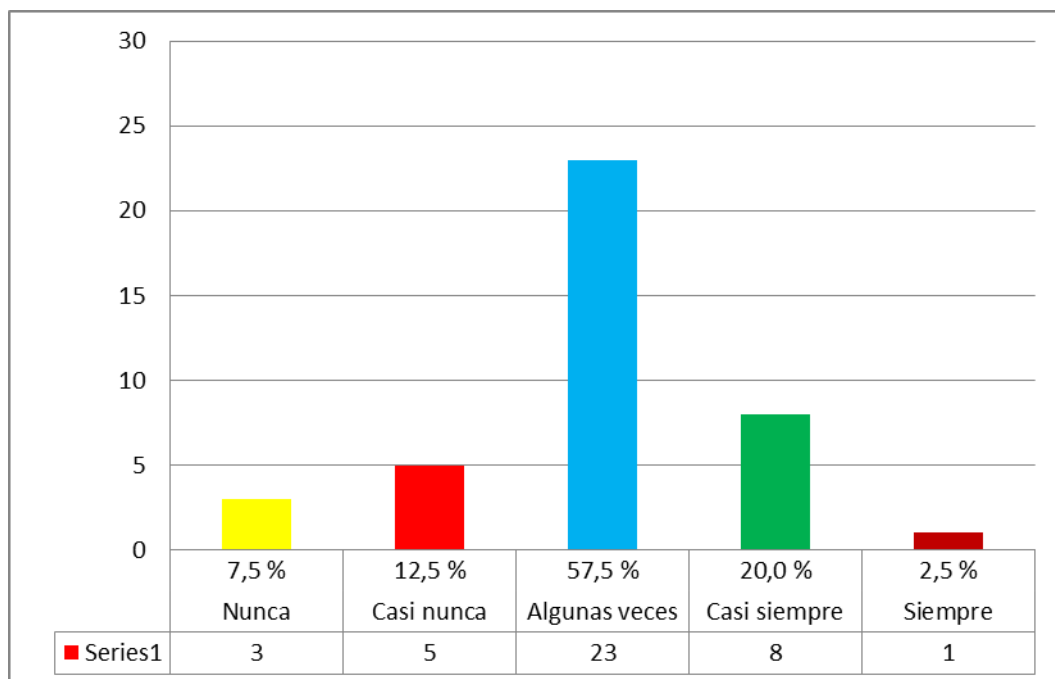
**Figura 02:** Cumplimiento de directivas y normas.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia

En lo que se refiere a si se cumplen con las directivas y normas internas de la entidad el 42,5 % indica que algunas veces; el 30,0 % indica que casi siempre; el 10,0 % manifiesta que siempre; el 15,0 % indica que casi nunca y el 2,5 % Indica que nunca.

De lo que se puede concluir que el personal no cumple con la aplicación normativa, debiéndose efectuar la capacitación necesaria y difusión de la parte normativa para su aplicación.

**Pregunta 3:** ¿La presentación de la información de las diferentes áreas es oportuna?



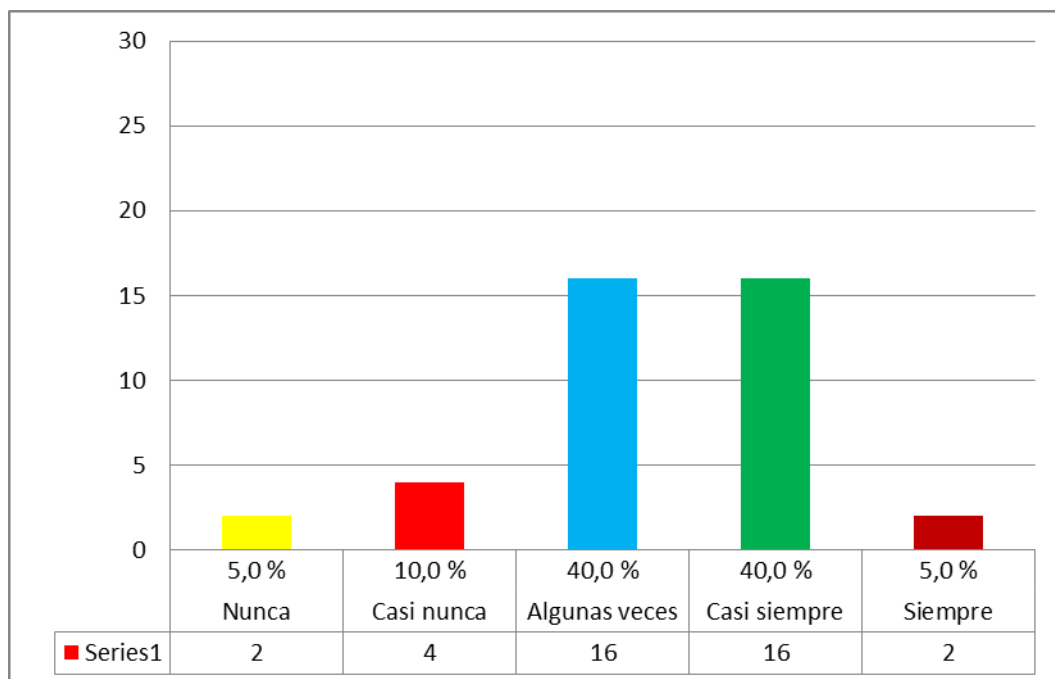
**Figura 03:** Presentación Oportuna de información.

Fuente: Encuesta – Elaboración propia.

En lo que se refiere a si se presenta la información de manera oportuna, el 57,5 % manifiesta que algunas veces; el 20.0 % indica que casi siempre; el 12,5 % indica que casi nunca, el 7,5 % manifiesta que nunca y el 2,5 % manifiesta que siempre.

De lo que se concluye que no se viene evaluando la presentación de información para la toma de decisiones, debiéndose efectuar charlas al personal, para la presentación oportuna.

**Pregunta 4:** ¿Considera usted que las adquisiciones se realizan al menor costo?



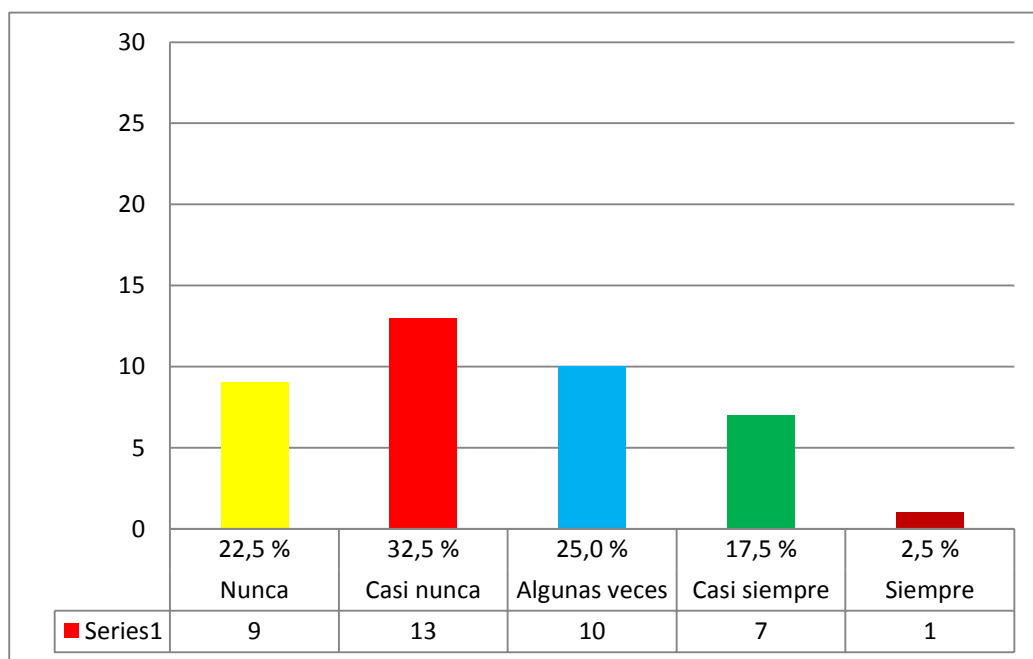
**Figura 04:** Adquisiciones se realizan al menor costo.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo relacionado a que si las adquisiciones se realizan al menor costo, el 40,0 % manifiesta que casi siempre; el otro 40,0 % manifiesta que algunas veces; el 10,0 % indica que casi nunca; el 5,0 % manifiesta que siempre y el otro 5,0 % indica que nunca.

Por lo que se concluye que falta mejorar los procedimientos en la adquisición de bienes y servicios acordes al principio de economía.

**Pregunta 5:** ¿Existe relación de costo beneficio en las compras de la entidad?



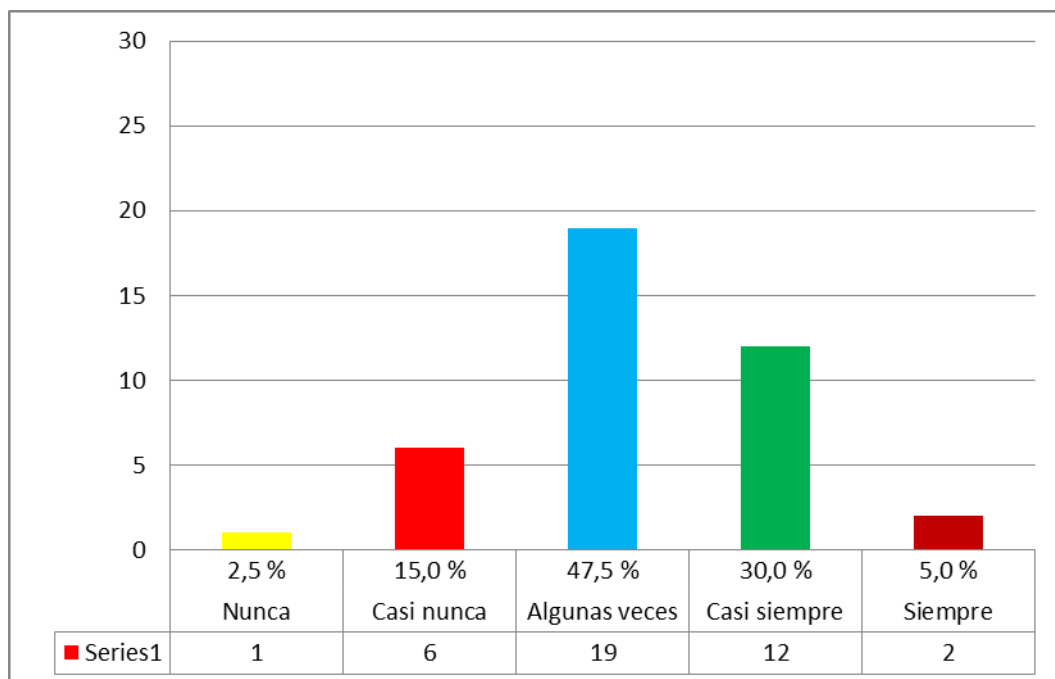
**Figura 05:** Costo beneficio en las compras de la entidad.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo relacionado a si existe relación de costo beneficio en las compras de la entidad el 32,5 % manifiesta que casi nunca, el 25,0 % manifiesta que algunas veces; el 17,5 % indica que casi siempre; el 22,5 % manifiesta que nunca y el 2,5 % manifiesta que siempre.

De lo que se concluye que los procedimientos relacionados a las compras no son los más adecuados debiendo implementarse nuevos procedimientos de control que permitan adquirir los mejores productos y al mejor precio.

**Pregunta 6:** ¿La adquisición de bienes y servicios es de manera oportuna?



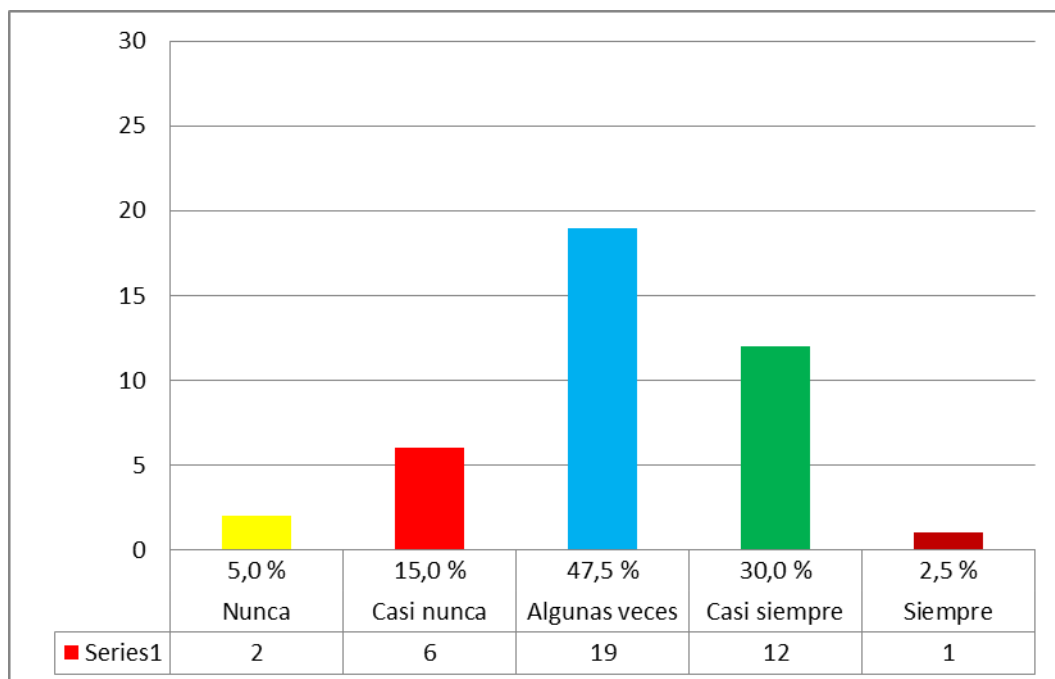
**Figura 06:** Adquisición de bienes y servicios de manera oportuna.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo relacionado a si se adquieren los bienes oportunamente; el 47,5 % manifiesta que algunas veces; el 30,0 % indica que casi siempre; el 15,0 % manifiesta que casi nunca; el 5,0 % manifiesta que siempre; el 2,5 % indica que nunca.

De lo que se concluye que no se viene realizando la adquisición de bienes y servicios de manera oportuna, debiéndose mejorar los procedimientos para poder minimizar los plazos en la adquisición, para el cumplimiento de objetivos y metas oportunamente.

**Pregunta 7:** ¿Los recursos humanos con que cuenta la entidad son adecuados?



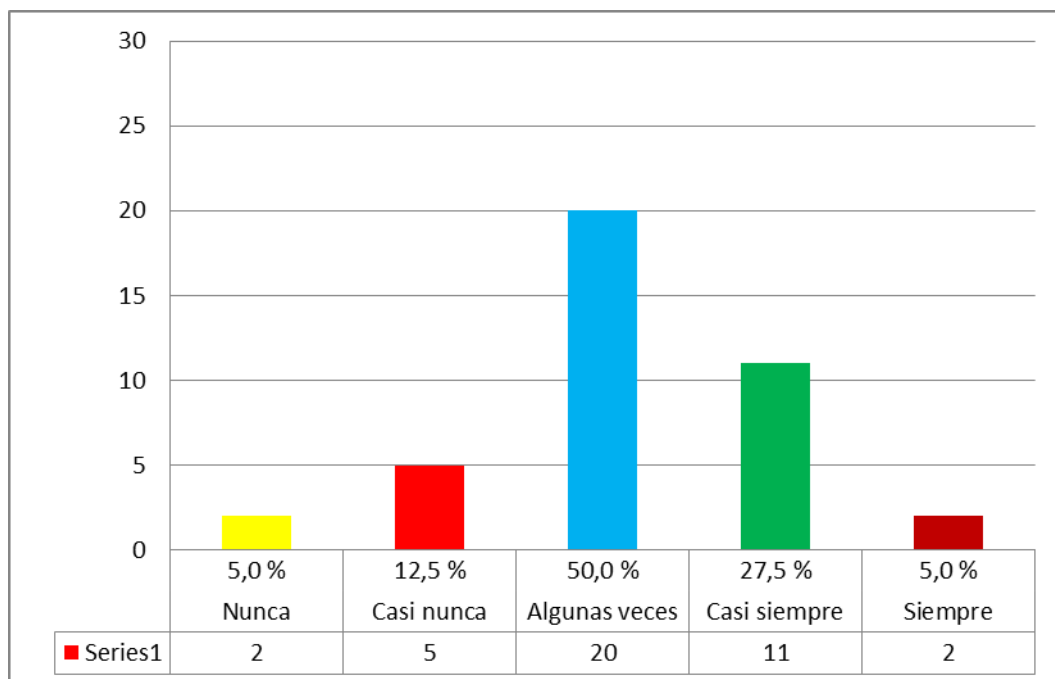
**Figura 07:** Recursos humanos con que cuenta la entidad.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se relaciona a que si considera que hay insatisfacción de nuestros proveedores por pagos; el 47,5 % indica que algunas veces; el 30,0 % manifiesta que casi siempre; el 15,0 % indica que casi nunca; el 5,0 % manifiesta que nunca; el 2,5 % indica que siempre.

De lo que se concluye que existe insatisfacción por parte de los proveedores, por lo que se deberá efectuar los correctivos necesarios para mejorar los procedimientos.

**Pregunta 8:** ¿Es necesaria una supervisión constante en los procesos internos?



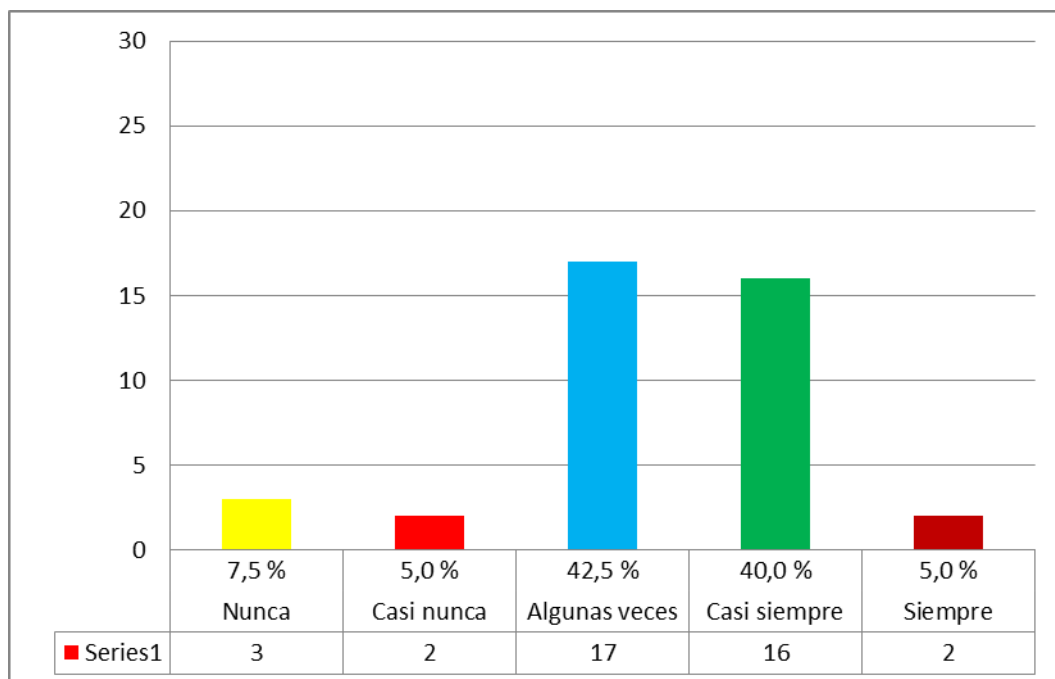
**Figura 08:** Supervisión constante en los procesos internos.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Con relación a si es necesaria una supervisión constante en los procesos internos, el 50,0 % indica que algunas veces; el 27,5 % manifiesta que casi siempre; el 12,5 % manifiesta que casi nunca; el 5,0 % indica que nunca; el 5,0 % manifiesta que siempre.

De lo que se concluye que es necesaria una supervisión en los procesos internos a fin de poder evaluarlos e implementar mejoras y correctivos necesarios.

**Pregunta 9:** ¿Considera usted que los procedimientos de la entidad son adecuados?



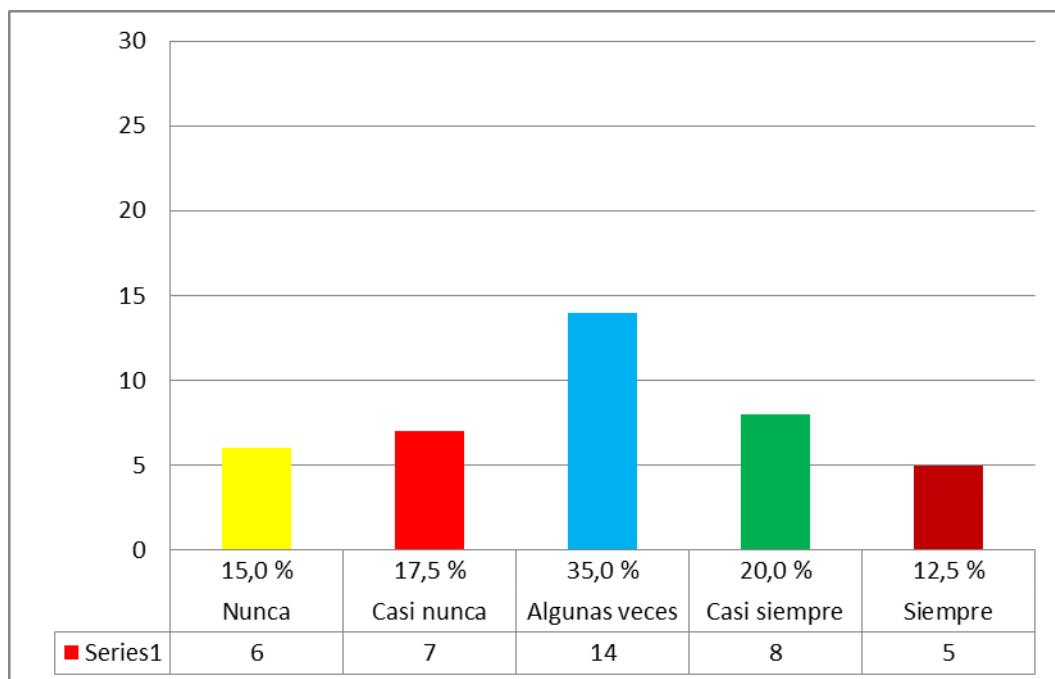
**Figura 09:** Sobre procedimientos administrativos adecuados.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a si Considera que los procedimientos administrativos son adecuados, el 42,5 % manifiesta que algunas veces; el 40,0 % indica que casi siempre; el 7,5 % indica que nunca; el 5,0 % que casi nunca y el otro 5,0 % manifiesta que siempre.

Por lo que se concluye que falta mejorar los procedimientos administrativos debiéndose evaluar las modificaciones que sean necesarias.

**Pregunta 10:** ¿Considera que se efectúa una evaluación de riesgos operativos?



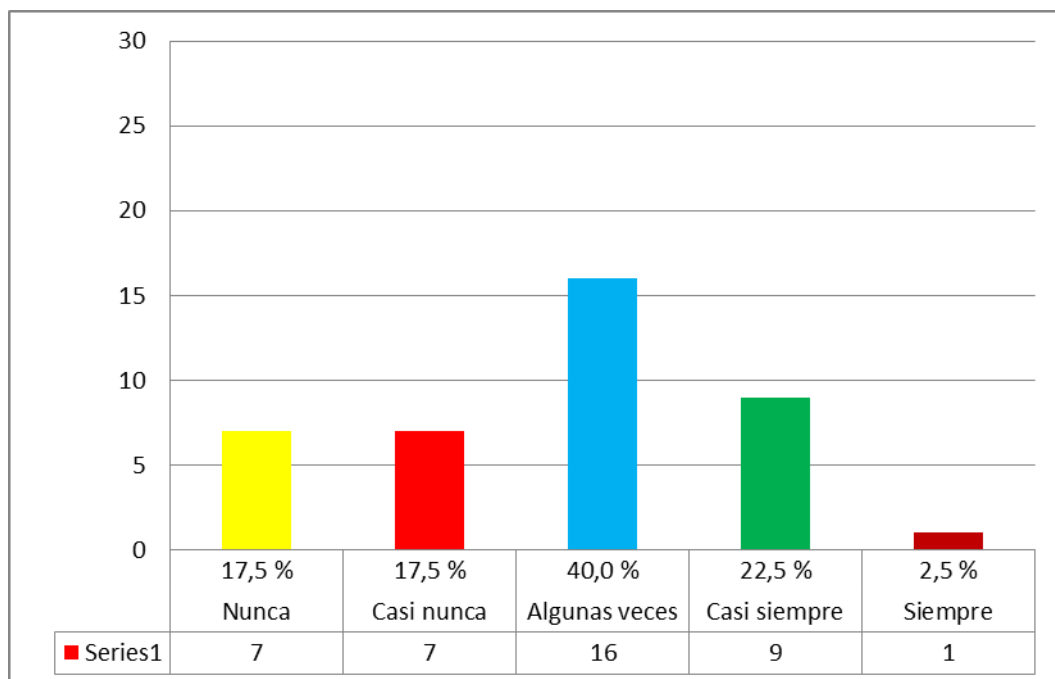
**Figura 10:** Evaluación de riesgos operativos.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a si considera que se efectúa una evaluación de riesgos operativos; el 35,0 % manifiesta que algunas veces; el 20,0 % manifiesta que casi siempre; el 17,5 % indica que casi nunca; el 15,0 % manifiesta que nunca; el 12,5 % indica que siempre

De lo que se concluye que falta implementar la evaluación de riesgos operativos para mejorar los procedimientos.

**Pregunta 11:** ¿Se encuentran implementados y actualizados los sistemas administrativos?



**Figura 11:** Los sistemas administrativos, se encuentran implementados.

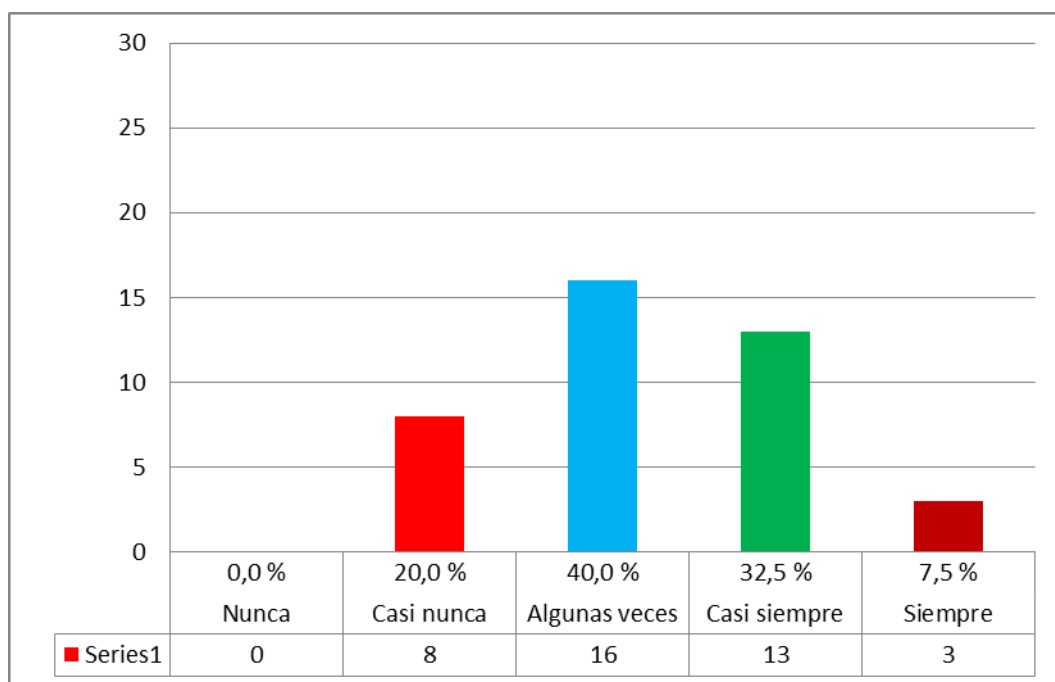
Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a que si los sistemas administrativos se encuentran implementados, el 40,0 % manifiesta que algunas veces, el 22,5 % indica que casi siempre, el 17,5 % manifiesta que casi nunca; el 17,5 % indica que nunca y el 2,5 % manifiesta que siempre.

De lo que se concluye que falta implementar los sistemas administrativos, debiéndose efectuar los correctivos que sean necesarios.

## Variable Dependiente: Ejecución de Recursos Públicos

**Pregunta 12:** ¿Se vienen cumpliendo con objetivos y metas de manera óptima?



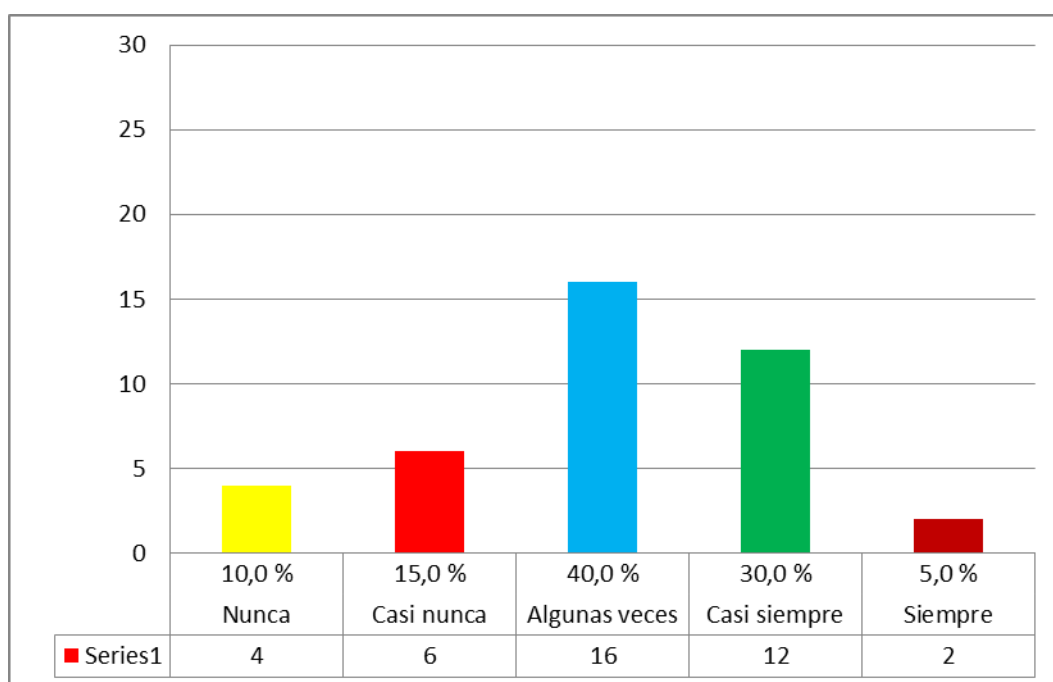
**Figura 12:** Cumplimiento de objetivos y metas.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a si se viene cumpliendo con objetivos y metas de manera óptima; el 40,0 % indica que algunas veces; el 32,5 % manifiesta que casi siempre; el 20,0 % indica que casi nunca; el 7,5 % indica que siempre.

De lo que se concluye que falta evaluar el cumplimiento de objetivos y metas, para mejorar su cumplimiento.

**Pregunta 13:** ¿Considera que la información presentada es de calidad?



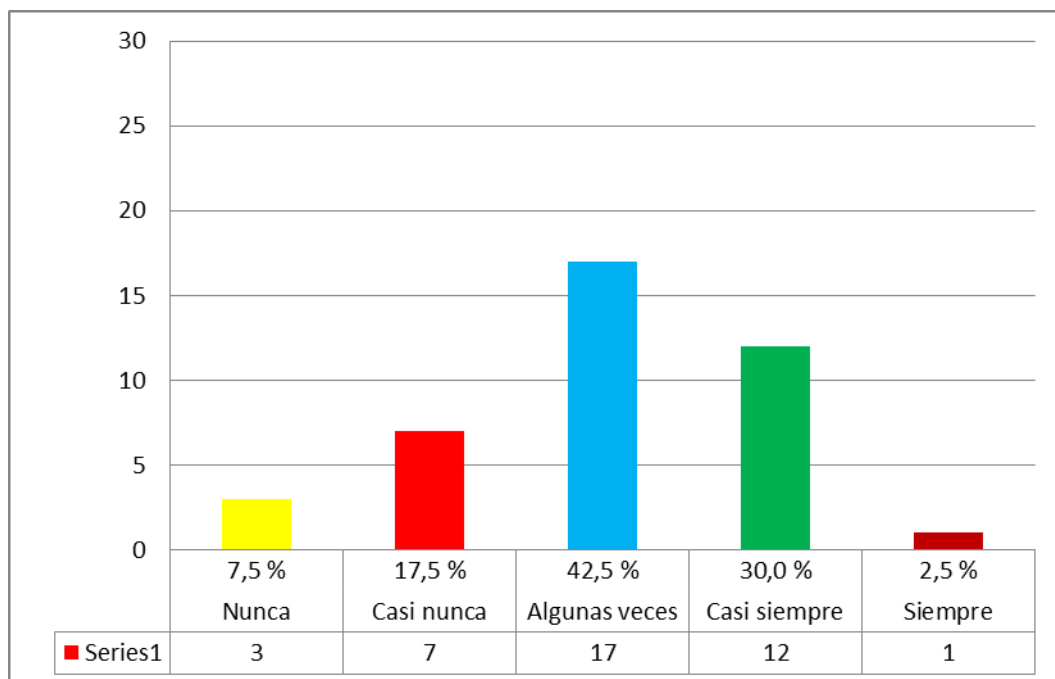
**Figura 13:** Información presentada de calidad.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a si considera que la información presentada es de calidad; el 40,0 % manifiesta que algunas veces; el 30,0 % indica que casi siempre; el 15,0 % manifiesta que casi nunca; el 10,0 % manifiesta que nunca; el 5,0 % indica que siempre.

De lo que se concluye que falta mejorar la presentación de información debiéndose efectuar la capacitación necesaria.

**Pregunta 14:** ¿Considera usted que la gestión administrativa es adecuada?



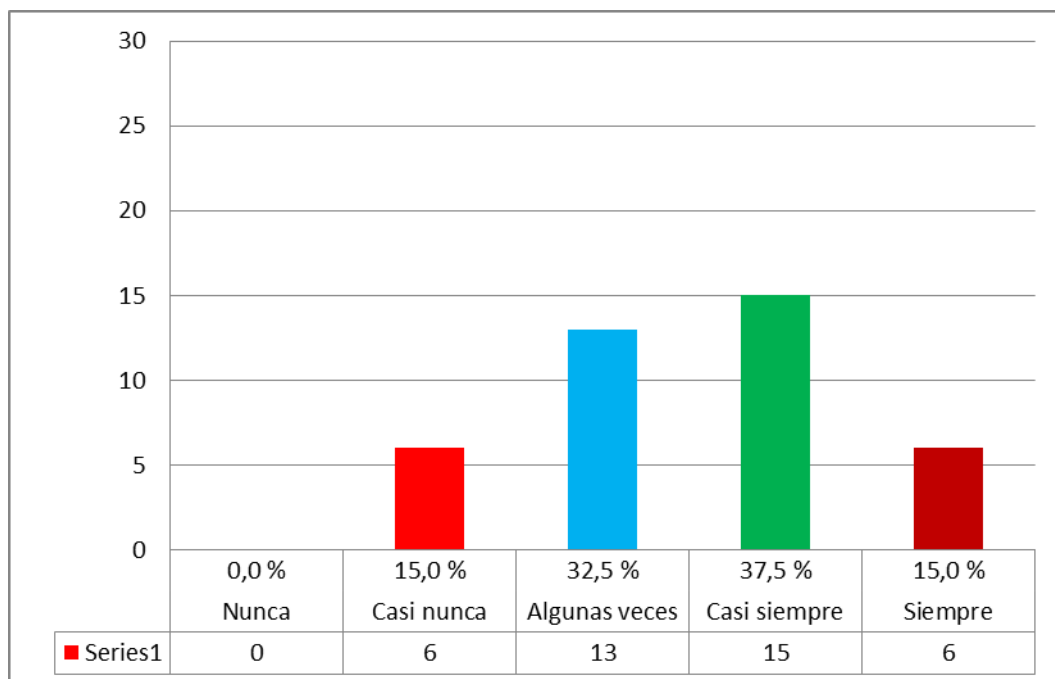
**Figura 14:** Gestión administrativa adecuada.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a que si la gestión administrativa es adecuada; el 42,5 % manifiesta que algunas veces; el 30,0 % indica que casi siempre, el 17,5 % indica que casi nunca, el 7,5 % manifiesta que nunca; el 2,5 % manifiesta que siempre.

Por lo que se concluye que se deberá implementar la capacitación necesaria a fin de mejorar la gestión administrativa relacionada a la ejecución de presupuesto.

**Pregunta 15:** ¿Es necesaria la evaluación del presupuesto por resultados?



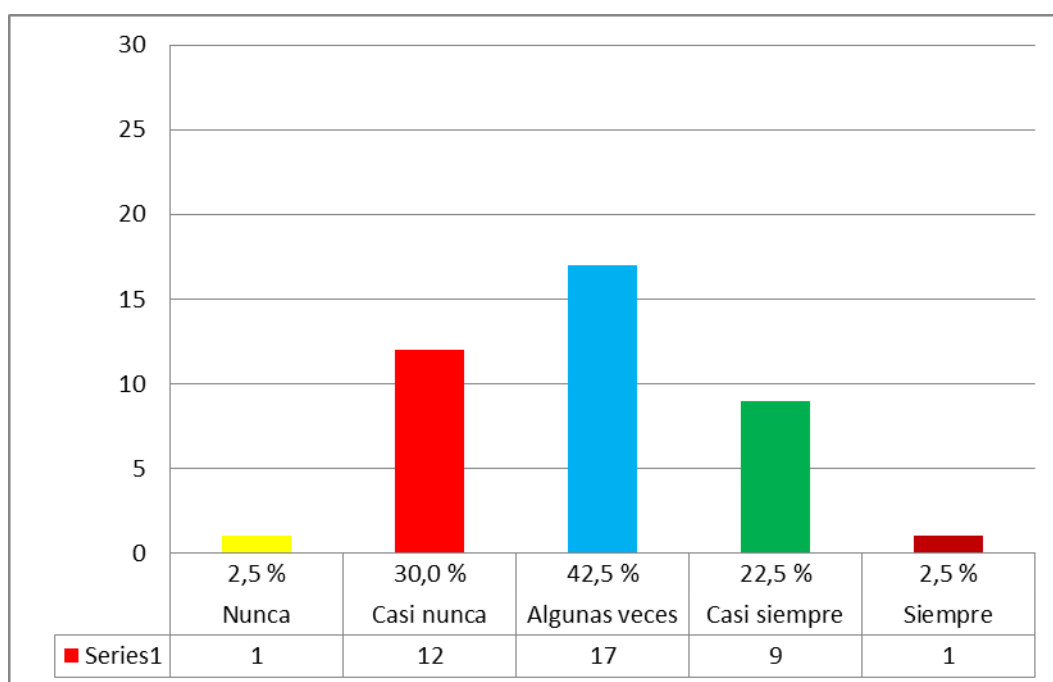
**Figura 15:** Evaluación de presupuesto por resultados.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a la evaluación del presupuesto por resultados; el 37,5 % indica que casi siempre; el 15,0 % manifiesta que siempre; el 32,5 % indica que algunas veces; el 15,0 % indica que casi nunca.

De lo que se concluye que no se viene aplicando la evaluación del presupuesto por resultados, lo que es necesario implementar para una mejor ejecución presupuestal.

**Pregunta 16:** ¿Considera que la asignación de recursos es adecuada?



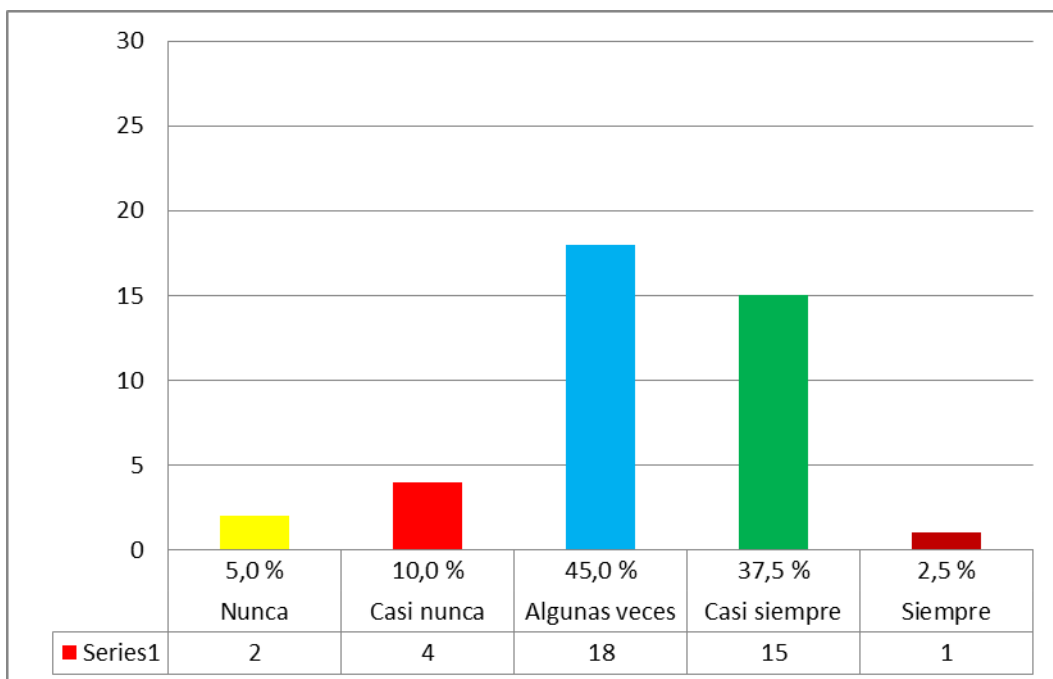
**Figura 16:** Asignación de recursos adecuada.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a que si considera que la asignación de recursos es adecuada; el 42,5 % manifiesta que algunas veces; el 30.0 % indica que casi nunca; el 22,5 % manifiesta que casi siempre; el 2,5 % indica que nunca y el otro 2,5 % manifiesta que siempre.

De lo que se concluye que los recursos asignados no son suficientes para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

**Pregunta 17:** ¿Considera que la entidad viene realizando nuevas inversiones?



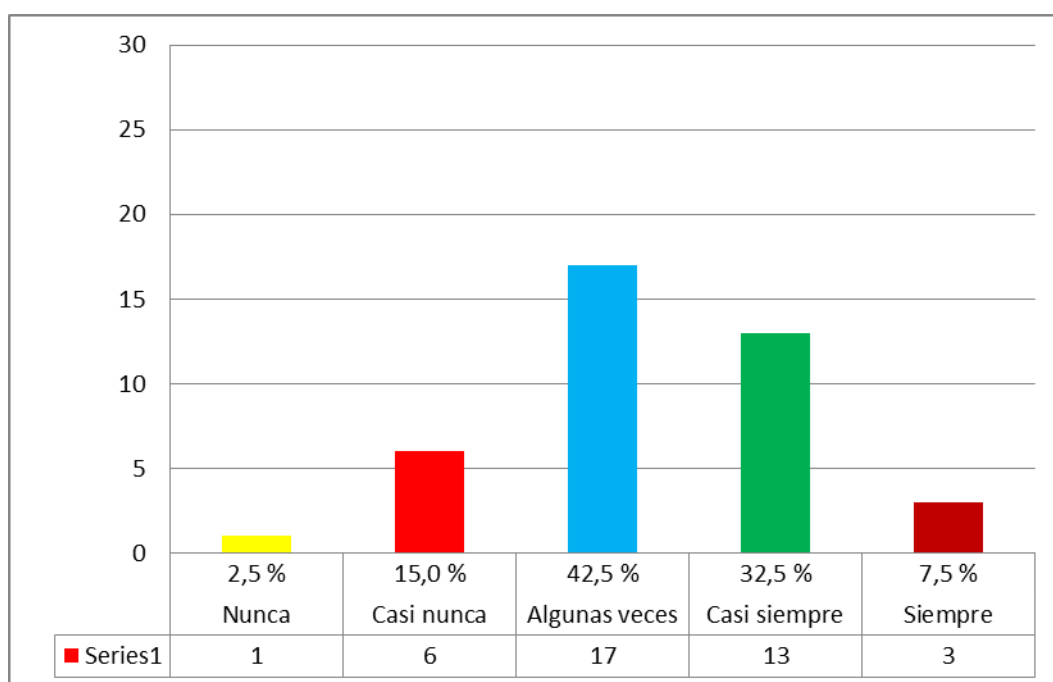
**Figura 17:** Realización de nuevas inversiones.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo relacionado a si considera que se vienen realizando nuevas inversiones en la entidad; el 45,0 % manifiesta que algunas veces; el 37,5 % indica que casi siempre; el 10,0 % manifiesta que casi nunca; el 5,0 % indica que nunca; el 2,5 % manifiesta que siempre.

De lo que se concluye que falta mejorar la cantidad de inversiones que efectúa la entidad de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

**Pregunta 18:** ¿Considera adecuada la ejecución de ingresos y gastos?



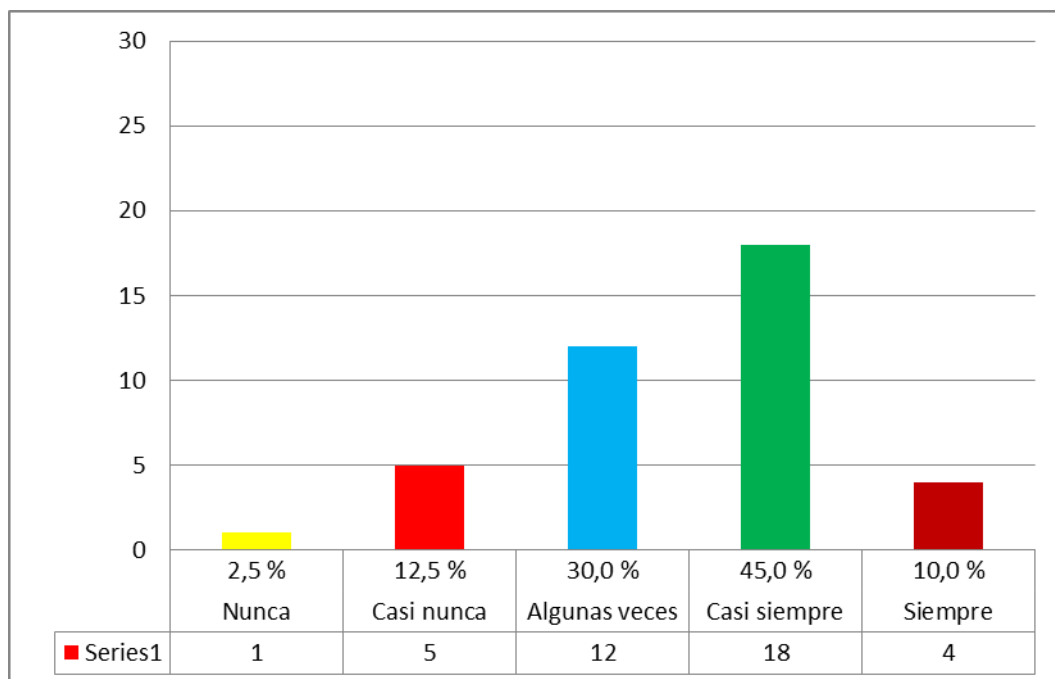
**Figura 18:** Ejecución adecuada de ingresos y gastos.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a si considera adecuada la ejecución de ingresos y gastos; el 42,5 % manifiesta que algunas veces; el 32,5 % indica que casi siempre; el 15,0 % indica que casi nunca y el 7,5 % indica que siempre y el 2,5 % manifiesta que nunca.

De lo que se concluye que falta implementar procedimientos para mejorar la ejecución de ingresos y gastos acorde a los objetivos institucionales.

**Pregunta 19:** ¿Considera usted que la orientación al público es adecuada?



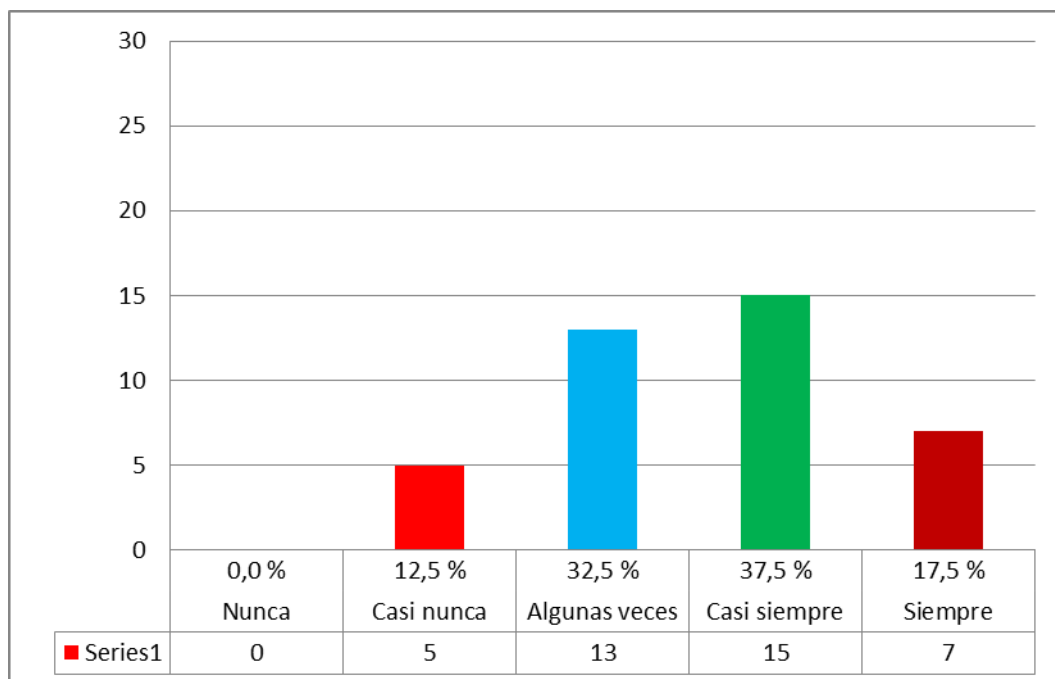
**Figura 19:** Atención al público adecuada.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo relacionado a si considera que la orientación al público es adecuada; el 45,0 % manifiesta que casi siempre el 30,0 % indica que algunas veces; el 12,5 % indica que casi nunca; el 10,0 % manifiesta que siempre y el 2,5 % manifiesta que nunca.

De lo que se concluye que falta implementar charlas inductivas al personal para que conozca los procedimientos necesarios a fin de que se dé una adecuada orientación a los contribuyentes.

**Pregunta 20:** ¿Existe monitoreo y evaluación de servicios brindados a la comunidad?



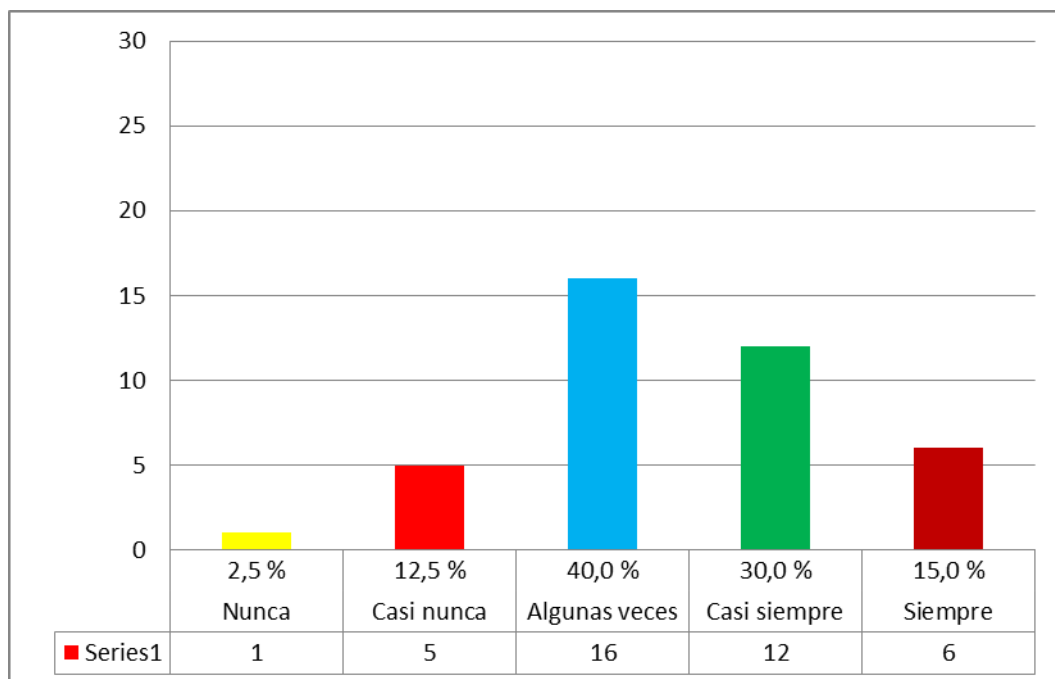
**Figura 20:** Monitoreo y evaluación de servicios.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a si se cuenta el monitoreo necesario para evaluar los servicios brindados a la comunidad; el 37,5 % manifiesta que casi siempre; el 32,5 % manifiesta que algunas veces; el 17,5 % indica que siempre; el 12,5 % manifiesta que casi nunca.

De lo que se concluye que aún falta efectuar el monitoreo necesario para brindar un mejor servicio al contribuyente.

**Pregunta 21:** ¿La población se encuentra satisfecha con los servicios brindados?



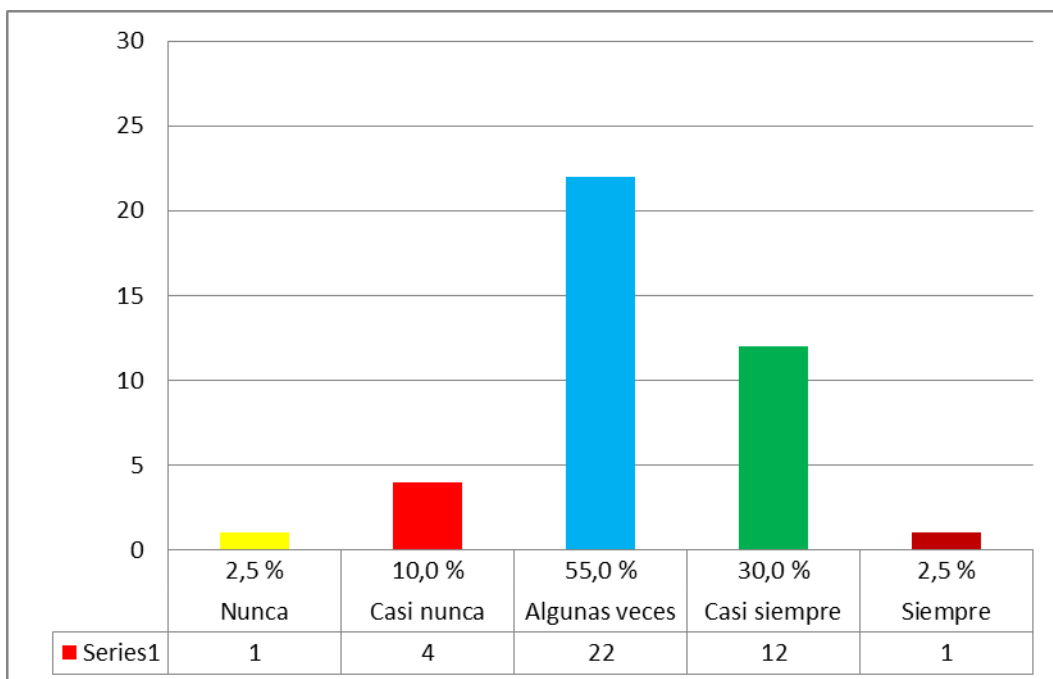
**Figura 21:** Satisfacción de la población de servicios brindados.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a si la población se encuentra satisfecha con los servicios brindados; el 40,0 % manifiesta que alguna veces; el 30,0 % indica que casi siempre; el 15,0 % manifiesta que siempre; el 12,5 % manifiesta que casi nunca; el 2,5 % indica que nunca.

De lo que se concluye que aún falta mejorar los servicios brindados por las municipalidades debiendo efectuar la capacitación necesaria para mejorar la atención y pueda ser percibida por el contribuyente.

**Pregunta 22:** ¿Considera que el acceso de la información al público es adecuada?



**Figura 22:** Información al público adecuada.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

En lo que se refiere a si considera que el acceso de la información al público es adecuada; el 55,0 % manifiesta que algunas veces; el 30,0 % indica que casi siempre, el 10,0 % manifiesta que casi nunca; el 2,5 % indica que nunca y el 2,5 % manifiesta que siempre.

De lo que se concluye que falta mejorar la comunicación con el contribuyente a través de la página web de las municipalidades a fin de que conozcan los servicios que brinda la municipalidad.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 RESULTADOS ESTADÍSTICOS**

De acuerdo con los resultados estadísticos determinados se identifica que la auditoría de desempeño tiene relación en la ejecución de los recursos públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

#### **5.2 CONSTRATACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto a la relación que existe entre la auditoría de desempeño y la ejecución de los recursos públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015, en donde los ítems según sus indicaciones fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico en las encuestas efectuadas y se puede afirmar que la auditoría de desempeño interviene a cumplir la ejecución de los recursos públicos en las entidades públicas.

## **5.2.1 Hipótesis estadística**

### **5.2.1.1 Hipótesis principal**

Considerando la hipótesis principal y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto a la auditoría de desempeño y su relación con la ejecución de los recursos públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015, en donde los ítems fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico de las encuestas efectuadas, se puede afirmar que la auditoría de desempeño efectivamente tiene relación en la ejecución de los recursos públicos en las municipalidades de la Provincia de Tacna.

### **Planteamiento de hipótesis**

#### **Ho: Hipótesis nula**

No existe relación entre la auditoría de desempeño y la ejecución de los recursos públicos en las municipalidades de la provincia de Tacna en el 2015.

#### **H1: Hipótesis alterna**

Existe relación entre la auditoría de desempeño y la ejecución de los recursos públicos en las municipalidades de la provincia de Tacna en el 2015.

**Nivel de significancia: 0,05**

**Tabla 2:**

**Planteamiento de hipótesis principal**

**Pruebas de chi cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi - cuadrado	20,38	4	0,006
Número de casos validos	40		

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:**

**Dado que el P valor es menor que 0,05, entonces, se rechaza la hipótesis nula y finalmente se concluye que:**

“Existe relación entre la auditoria de desempeño y la ejecución de los recursos públicos de las municipalidades de la provincia de Tacna en el 2015”; es decir que existe una tendencia de acuerdo al análisis efectuado en donde el control interno permite mejorar e implementar los procedimientos necesarios para el mejor funcionamiento de la auditoría de desempeño con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas trazados por la entidad.

### 5.2.1.2 Hipótesis específicas

#### a). Primera hipótesis específica

##### Planteamiento de la hipótesis

##### Ho: Hipótesis nula

No existe relación entre la eficiencia y eficacia con el cumplimiento de objetivos y metas en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

##### H1: Hipótesis alterna

Existe relación entre la eficiencia y eficacia con el cumplimiento de objetivos y metas en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

**Nivel de significancia: 0,05**

**Tabla 3:**

**Primera hipótesis específica**

##### Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi - cuadrado	18,8167	4	0,0082
Número de casos validos	40		

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:**

Los resultados dan como resultado que el valor  $-p$  (0,0082) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % en que existe relación entre la eficiencia y eficacia con el cumplimiento de objetivos y metas en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

**b). Segunda hipótesis específica****Planteamiento de la hipótesis****Ho: Hipótesis nula**

No existe relación entre la economía y los resultados y la asignación de recursos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

**H1: Hipótesis alterna**

Existe relación entre la economía y los resultados y la asignación de recursos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

**Nivel de significancia: 0,05****Tabla 4:****Segunda hipótesis específica**

### Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi - cuadrado	21,3250	4	0,0040
Número de casos validos	40		

Fuente: Elaboración propia

### Conclusión

Los resultados, dan como resultado que el valor – p (0,0040) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que existe relación entre la economía y los resultados y la asignación de recursos en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

### c). Tercera hipótesis específica

#### Planteamiento de la hipótesis

#### Ho: Hipótesis nula

No existe relación entre la calidad y transparencia con el nivel de servicio y la satisfacción de la población en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

### **H1: Hipótesis alterna**

Existe relación entre la calidad y transparencia con el nivel de servicio y la satisfacción de la población en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

**Nivel de significancia: 0,05**

### **Tabla 5:**

#### **Tercera hipótesis específica**

#### **Pruebas de chi cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi - cuadrado	20,6125	4	0,0089
Número de casos validos	40		

Fuente: Elaboración propia

### **Conclusión**

Los resultados dan como resultado que el valor – p (0,0089) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que existe relación entre la calidad y transparencia con el nivel de servicio y la satisfacción de la población en las municipalidades de la Provincia de Tacna en el 2015.

### **5.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

De acuerdo con los resultados estadísticos se indica que la auditoría de desempeño influye en la ejecución de los recursos públicos de las municipalidades de la provincia de Tacna en el 2015, por cuanto se tiene que la auditoría de desempeño, en sus diferentes etapas, minimiza los riesgos permitiendo una mejor ejecución presupuestal.

Asimismo, se pudo constatar que la auditoría de desempeño permite establecer procedimientos para la buena ejecución de ingresos y gastos de la entidad a través de sus diferentes fuentes de financiamiento.

## CONCLUSIONES

### **Primera:**

Según las encuestas se tiene que la auditoría de desempeño se relaciona con la ejecución de los recursos públicos de las municipalidades de la provincia de Tacna en el 2015, lo que permite indicar que falta implementar la capacitación en temas de planificación y programación presupuestal, mejorar sus procedimientos y por lo tanto, el mejoramiento de la aplicación normativa en lo relacionado a la ejecución de ingresos y gastos a través de las diferentes fuentes de financiamiento a cargo de la entidad. (Según gráficos No. 01, 02, 03).

### **Segunda:**

También se observa que existe relación entre la eficiencia y eficacia con el cumplimiento de objetivos y metas, teniendo en cuenta que falta mejorar los procedimientos administrativos debiéndose evaluar las modificaciones que sean necesarias y poder implementarlas por la administración de la entidad, permitiendo mejorar el flujo de ejecución presupuestal a través de sus diferentes actividades de operación, inversión y financiamiento permitiendo un mayor control de las diferentes fuentes de financiamiento (Según gráficos No. 04, 05, 06, 07, 08, 09).

**Tercera:**

Según las encuestas se observa que el principio de economía se relaciona con los resultados y la asignación de recursos, observando que existen riesgos operativos en la ejecución presupuestal debido a la falta de implementación de procedimientos relacionados a la implementación de una supervisión y monitoreo constante para la toma de decisiones (Según gráficos No. 10, 11, 12, 13, 14, 15).

**Cuarta:**

Según las encuestas se observa que la calidad y transparencia se relaciona con el nivel de servicio y la satisfacción de la población debiendo mejorar los procedimientos administrativos de la entidad, así como mejorar la calidad de la información que se presenta; falta implementar la ejecución de las conciliaciones oportunamente para poder tomar las decisiones adecuadas relacionadas a la ejecución de ingresos y gastos en cumplimiento de la normatividad vigente. (Según gráficos No. 16, 18, 19, 20, 21, 22).

## RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Se debe implementar la capacitación en temas de planificación y programación presupuestal mejorar sus procedimientos relacionados a la ejecución presupuestal de ingresos y gastos y por lo tanto, el mejoramiento de la aplicación normativa en lo relacionado a la ejecución de las diferentes fuentes de financiamiento a cargo de las municipalidades de la provincia de Tacna.

### **Segunda:**

Mejorar los procedimientos administrativos en la ejecución de bienes y servicios debiéndose evaluar las modificaciones que sean necesarias y poder implementarlas por la administración de la entidad, permitiendo mejorar los tiempos en la adquisición de bienes y servicios a través de sus diferentes actividades de inversión permitiendo un mayor control de las diferentes fuentes de financiamiento.

**Tercera:**

Mejorar los resultados y la asignación de recursos, efectuando una evaluación de riesgos operativos en la ejecución presupuestal debido a la falta de implementación de procedimientos relacionados a la implementación de una supervisión y monitoreo constante para la toma de decisiones.

**Cuarta:**

Mejorar la calidad y transparencia de información orientada al contribuyente, para aumentar el nivel de servicio y la satisfacción de la población debiendo mejorar los procedimientos administrativos de la entidad, así como mejorar la calidad de la información que se presenta, haciendo uso de la página web de las municipalidad para informar a la población los servicios que brindan, y los procedimientos a seguir, mejorando la recepción de información por parte de los contribuyentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Illanes Juan, *Auditoría Gubernamental Edic.* 2008

Alvares Illanes, Juan “*Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, 2013*”, “*Auditoría Gubernamental*” Pag. 103 “*Formulación de EE.FF en el Sector Público y Gobiernos Locales 2012*”.

Miguel H. Bravo Cervantes, “Control Interno” Primera edición, Pag.167

Carrasco Díaz Sergio, *Metodología de la Investigación Científica Edic.* 2006.

Méndez Álvarez Carlos Eduardo, *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación Tercera Edición 2002*.

Bishop G. 1997, “*El Control Interno*”, Pag. 05 (En línea) (citado 5 de mayo) Disponibles en: <http://definicion.org/eficiencia> 2006.

Ander - Egg, 1990 “*Introducción a las técnicas de Investigación Social*”. 7° edición Buenos Aires: Humanitas.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Babtista Lucio, Pilar, 2000 “*Metodología de investigación Científica*”. México: McGraw Hill/Interamericano.

Pérez Hernández, Daniela (2004), en su tesis *“La auditoría de Gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño de los gobiernos locales”*

León Flores, Gilberto & Zevallos Cardich, José (2005), en su Tesis: *“El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal”*.

García Domínguez, Pedro (2005), en su tesis: *“Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial”*.

Domingo Hernández, Celis (2007), en su tesis: *“La auditoría de gestión y la mejora del desempeño institucional”*.

Dirección Nacional de Contabilidad Pública, *“Instructivos Contables, Directivas, NICSP, SIAF-SP, NIIFs, Normatividad”*,  
[www.cpn.mef.gob.pe](http://www.cpn.mef.gob.pe)

Janampa Acuña, Nerio 2011 en su tesis *“El control interno y el impacto en la optimización de la gestión pública”*.

ISSAI 300, Las Normas Internacionales de las (EFS) Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés), son emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés).

Ley N° 27785 *“Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”*.

Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal – 2014”.

Contraloría General de la República, “Directiva N°011-2013-CG/ADE”.

Contraloría General de la República, “Directiva N° 008-2016-CG/GPROD”.

Contraloría General de la República, “Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG”.

Manual de Auditoría Gubernamental- Contraloría General de la República 2012.

### **Bibliografía Electrónica**

Normatividad contable y aplicación del nuevo plan contable gubernamental, “*Sistema de Contabilidad de la Contaduría Pública de la Nación Lima Perú – 2013*”-[www.cpn.mef.gob.pe](http://www.cpn.mef.gob.pe)

Dirección Nacional de Contabilidad Pública, “*Instructivos Contables, Directivas, NICSP, SIAF-SP, NIIFs, Normatividad*”, [www.cpn.mef.gob.pe](http://www.cpn.mef.gob.pe)

Ministerio de Economía y Finanzas, “*SIAF para Sector Público y Gobiernos Locales, Teoría y Práctica*”, [www.mef.gob.pe/siaf](http://www.mef.gob.pe/siaf)

Contraloría General de la República, “*Control Interno*”. [www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)

Dirección Nacional de Contabilidad Pública, “*Instructivos Contables, Directivas, NICSP, SIAF-SP, NIIFs, Normatividad*”,  
[www.cpn.mef.gob.pe](http://www.cpn.mef.gob.pe)

## CUESTIONARIO

El presente cuestionario tienen por finalidad recoger información, para desarrollar el trabajo de investigación denominado “La auditoría de desempeño y su relación con la ejecución de los recursos públicos de las municipalidades de la provincia de Tacna en el 2015” la información que usted proporcionara será utilizada solo con fines académicos y de investigación por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración.

### Instrucciones:

A continuación se presenta 22 ítems, cada una de las proposiciones tienen cinco alternativas para responder de acuerdo a su Ambiente Laboral. Lea detenidamente cada bien y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de su institución.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
5	4	3	2	1

PREGUNTAS	VALORIZACION				
	1	2	3	4	5
<b>a) Variable Independiente: Auditoría de desempeño:</b>					
<b>Eficiencia y Eficacia</b>					
1. Considera que la planificación presupuestal es adecuada					
2. Se cumplen con las directivas y normas internas de la entidad					
3. La presentación de la información de las diferentes áreas es oportuna.					
<b>Economía</b>					
4. Considera usted que las adquisiciones se realizan al menor costo.					
5. Existe relación de costo beneficio en las compras de la entidad					
6. La adquisición de bienes y servicios es oportuna.					
7. Los recursos humanos con que cuenta la entidad son adecuados					
<b>Calidad y Transparencia</b>					
8. Es necesaria una supervisión constante en los procesos internos.					
9. Considera usted que Los procedimientos son adecuados					
10. Considera que se efectúa una evaluación de riesgos operativos					
11. Se encuentran implementados y actualizados los sistemas					
<b>b) Variable Dependiente: Ejecución de recursos públicos</b>					
<b>Cumplimiento de Objetivos y Metas</b>					
12. Se vienen cumpliendo con objetivos y metas de manera optima					
13. Considera que la información presentada es de calidad					
14. Considera usted que la gestión administrativa es adecuada					
<b>Resultados, asignación de recursos</b>					
15. Es necesaria la evaluación del presupuesto por resultados					
16. Considera usted que la asignación de recursos es adecuada					
17. Considera que la entidad viene realizando nuevas inversiones					
18. Considera adecuada la ejecución ingresos y gastos					
<b>Nivel de satisfacción de servicio</b>					
19. Considera usted que la orientación al público es adecuada.					
20. Existe monitoreo y evaluación de servicios brindados a la comunidad.					
21. La población se encuentra satisfecha con los servicios brindados					
22. Considera que el acceso de la información al público es adecuada.					

*Gracias...*