

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO  
ABAD DEL CUSCO**

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



***TESIS:***

***“LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD  
CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL  
CUSCO, PERÍODO 2021”***

*PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO*

***PRESENTADO POR:***

***Bachiller: Huaylla Enriquez, Berenice Carmen***

***Bachiller: Ccama Saico, William Javier***

***ASESOR: DR. JORGE WASHINGTON GUILLERMO ESPINOZA***

***CUSCO – PERÚ***

***2023***

## DEDICATORIA

A Dios “por no dejarme caer” y darme la vida.

A mis padres, Glotilde y Samuel, por su apoyo incondicional en el transcurso de mi vida Universitaria que sin ellos nada hubiera sido posible. A mi madre que con su paciencia, amor y comprensión me apoyo en cada paso de mi vida; a mi padre que con su carácter nos guio por el mejor camino y que con sus constantes esfuerzos me impulsaron a terminar este trabajo.

A mis hermanos que con su apoyo y ejemplo me motivaron a seguir sus pasos.

**Berenice Carmen Huaylla Enríquez.**

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis padres: **Sr. Mario Ccama Figueroa y Sra. Cristina Saico Huamanchoque**; por todo el apoyo y amor incondicional que me dan, gracias a que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores los cuales me han forjado la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este.

A mi hermano menor: **Dennis R. Ccama Saico**; por estar conmigo en todo momento gracias. A mi pareja por el amor, cariño y apoyo incondicional durante todo este proceso y toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

**William Javier Ccama Saico.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por darnos la vida, guiar cada uno de nuestros pasos, darnos la fortaleza y capacidad necesaria para superar cada obstáculo. A cada uno de nuestros maestros de la Escuela profesional de Contabilidad de nuestra casa de estudios UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO por poder realizarnos éticamente y profesionalmente; por habernos brindado los conocimientos necesarios en nuestra formación profesional quienes, con su labor loable, paciencia y experiencia nos brindaron sus conocimientos y gracias a ello pudimos finalizar nuestros estudios universitarios.

A nuestro asesor, Dr. Jorge W. Guillermo Espinoza, por habernos acompañado en el proceso de la elaboración del trabajo de investigación quien guio nuestro esfuerzo desde sus inicios hasta haberlo culminado.

**PRESENTACIÓN**

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

En concordancia al reglamento de grados y títulos de la Escuela Profesional de Contabilidad y con la finalidad de optar la licenciatura académica de Contador Público, ponemos a consideración del jurado el presente trabajo de investigación titulado: “LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERÍODO 2021”, El presente estudio, se ha desarrollado teniendo en cuenta las líneas de la metodología de investigación, avances científicos y tecnológicos respecto al tema de investigación.

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
PRESENTACIÓN .....	III
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	XII
RESUMÉN .....	XV
ABSTRACT .....	XVIII
CAPÍTULO I .....	- 1 -
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 1 -
1.1.  SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	- 1 -
1.2.  PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	- 3 -
1.2.1.  Problema General .....	- 3 -
1.2.2.  Problemas Específicos .....	- 3 -
1.3.  JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 3 -
1.4.  DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 4 -
1.4.1.  Delimitación Espacial .....	- 4 -
1.4.2.  Delimitación Temporal .....	- 4 -
1.5.  OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 5 -
1.5.1.  Objetivo General .....	- 5 -
1.5.2.  Objetivos Específicos .....	- 5 -
1.6.  LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 5 -
CAPÍTULO II .....	- 6 -
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	- 6 -
2.1.  ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 6 -
2.1.1.  Antecedentes Locales .....	- 6 -
2.1.2.  Antecedentes Nacionales .....	- 6 -
2.1.3.  Antecedentes Internacionales .....	- 9 -
2.2.  BASES TEÓRICAS .....	- 11 -
2.2.1.  Sistema Nacional de Control .....	- 11 -
2.2.2.  Directiva N° 008-2016-CG/GPROD .....	- 24 -
2.2.3.  Manual de Auditoría de Desempeño .....	- 39 -

2.2.4.	Servicio de Seguridad Ciudadana .....	58 -
2.3.	BASE LEGAL .....	65 -
2.3.1.	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República LEY N° 27785.....	65 -
2.3.2.	Ley N° 30742, LEY DE FORTALECIMIENTO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL .....	66 -
2.3.3.	Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de Desempeño" y autoriza modificar disposiciones de las Normas de Auditoría Gubernamental y del Manual de Auditoría Gubernamental. Aprobada por Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG.....	67 -
2.3.4.	DIRECTIVA N° 008-2016-CG/GPROD "AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.....	68 -
2.2.5.	Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 21972 .....	69 -
2.4.	MARCO CONCEPTUAL (PALABRAS CLAVES).....	71 -
CAPÍTULO III .....		82 -
HIPÓTESIS GENERAL Y VARIABLES .....		82 -
3.1.	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	82 -
3.1.1.	Hipótesis General .....	82 -
3.1.2.	Hipótesis Específicos .....	82 -
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	82 -
3.2.1.	Variable Independiente .....	82 -
3.2.2.	Variable Dependiente .....	82 -
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	83 -
Cuadro N° 1 .....		83 -
Operacionalización de las variables .....		83 -
CAPITULO IV .....		86 -
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		86 -
4.1.	TIPO Y ALCANCE DE INVESTIGACIÓN .....	86 -
4.1.1.	Tipo de Investigación .....	86 -
4.2.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	86 -
4.2.1.	Nivel descriptivo.....	86 -
4.2.2.	Nivel explicativo .....	87 -
4.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	87 -
4.3.1.	Población.....	87 -
4.3.2.	Muestra .....	87 -
4.4.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	88 -

4.4.1. Análisis documental.....	- 88 -
4.4.3. Encuesta.....	- 88 -
4.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	- 88 -
4.5.1. Guía de análisis documental.....	- 88 -
4.5.2. Cuestionario.....	- 89 -
4.6. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 90 -
4.7. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	- 90 -
4.8. DISEÑO DE INVESTIGACION.....	- 90 -
CAPÍTULO V.....	- 91 -
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 91 -
5.1. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 91 -
5.2. ENCUESTA - A PERSONAL POLICIAL, SEGURIDAD CIUDADANA Y LA COMUNIDAD ORGANIZADA QUE LABORAN EN EL SERVICIO DE PATRULLAJE EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERIODO 2021.....	- 98 -
5.3. PRUEBAS DE HIPÓTESIS.....	- 120 -
CONCLUSIONES.....	- 121 -
RECOMENDACIONES.....	- 125 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 127 -
ANEXOS.....	- 161 -
ANEXO N° 01.....	- 161 -
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	- 161 -
ANEXO N° 02.....	- 162 -
ENCUESTA N° 01.....	- 162 -
ANEXO N° 03.....	- 168 -
ENCUESTA N° 02.....	- 168 -
ANEXO N° 03.....	- 171 -
MATRIZ DE VALIDACIÓN.....	- 171 -
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS. MEDIANTE CRITERIO DE EXPERTOS EN LA ESPECIALIDAD.....	- 171 -

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Operacionalización de las variables .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla N° 2 Programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoría de Desempeño .....	- 98 -
Tabla N° 3 ¿Cree usted, que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la Municipalidad Provincial del Cusco son eficientes?.....	- 99 -
Tabla N° 4 ¿Cree usted que la Auditoría de Desempeño contribuirá al manejo transparente de los recursos asignados para la realización del servicio de seguridad ciudadana por parte de la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021? .....	- 101 -
Tabla N° 5 ¿Cree usted que la auditoría de Desempeño es una herramienta que sirve para mejorar y obtener una gestión eficaz y eficiente en la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?.....	- 102 -
Tabla N° 6 ¿Considera que actualmente el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco se realiza en forma clara y ajustándose a lo que establecen los dispositivos legales? .....	- 104 -
Tabla N° 7¿Cree usted que el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco, alcanzan resultados en beneficio del ciudadano?.....	- 105 -
Tabla N° 8 ¿Para usted, se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco? .....	- 107 -
Tabla N° 9 ¿La ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado? .....	- 108 -



## VIII

Tabla N° 10 ¿Las recomendaciones que el equipo de Auditoría de Desempeño sugiera deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?.....	- 110 -
Tabla N° 11 ¿Usted cree que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?.....	- 111 -
Tabla N° 11 ¿Considera usted que la Auditoría de Desempeño puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco? .....	- 112 -
Tabla N° 12 ¿Qué es una Auditoría?.....	- 114 -
Tabla N° 13 ¿Tiene usted conocimiento para qué sirve la auditoría de desempeño? .....	- 115 -
Tabla N° 14 ¿Cómo se siente usted respecto al servicio de seguridad ciudadana brindada por la Municipalidad Provincial del Cusco? .....	- 116 -
Tabla N° 15 ¿Cómo se siente usted respecto a los logros en materia de patrullaje municipal por sector, por parte de la entidad? .....	- 118 -
Tabla N° 16 ¿Cómo se siente usted respecto al servicio de patrullaje integrado brindado por la Policía Nacional, Seguridad Ciudadana y Comunidad Organizada? .....	- 119 -

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Control Gubernamental .....	- 12 -
Figura N° 2 Control Interno .....	- 19 -
Figura N° 3 Roles y Obligaciones en Control Interno .....	- 20 -
Figura N° 4 Control Externo .....	- 22 -
Figura N° 5 Objetivos del Control Interno.....	- 23 -
Figura N° 6 Sistema de Control Interno (SCI).....	- 23 -
Figura N° 7 La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor .....	- 27 -
Figura N° 8 El servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados.....	- 30 -
Figura N° 9 Dimensiones de desempeño y la cadena de valor de una intervención pública-	43 -
Figura N° 10 Ejemplos de ordenamiento de subprocesos.....	- 45 -
Figura N° 11 El servicio de la auditoría de desempeño y sus procesos vinculados.....	- 51 -
Figura N° 12 Criterios de selección para temas de interés.....	- 53 -
Figura N° 13 Criterios de selección para la materia a examinar .....	- 54 -
Figura N° 14 Programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoría de Desempeño .....	- 98 -
Figura N° 15 ¿Cree usted, que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la Municipalidad Provincial del Cusco son eficientes?.....	- 100 -
Figura N° 16 ¿Cree usted que la Auditoría de Desempeño contribuirá al manejo transparente de los recursos asignados para la realización del servicio de seguridad ciudadana por parte de la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021? .....	- 101 -

Figura N° 17 ¿Cree usted que la auditoría de Desempeño es una herramienta que sirve para mejorar y obtener una gestión eficaz y eficiente en la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?.....	- 103 -
Figura N° 18 ¿Considera que actualmente el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco se realiza en forma clara y ajustándose a lo que establecen los dispositivos legales? .....	- 104 -
Figura N° 19¿Cree usted que el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco, alcanzan resultados en beneficio del ciudadano?.....	- 106 -
Figura N° 20 ¿Para usted, se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco? .....	- 107 -
Figura N° 21 ¿La ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado? .....	- 108 -
Figura N° 22¿Las recomendaciones que el equipo de Auditoría de Desempeño sugiera deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica? .....	- 110 -
Figura N° 23 ¿Usted cree que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica? .....	- 111 -
Figura N° 24 ¿Considera usted que la Auditoría de Desempeño puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco? .....	- 113 -
Figura N° 25 ¿Qué es una Auditoría? .....	- 114 -
Figura N° 26 ¿Tiene usted conocimiento para qué sirve la auditoría de desempeño?.....	- 115 -
Figura N° 27 ¿Cómo se siente usted respecto al servicio de seguridad ciudadana brindada por la Municipalidad Provincial del Cusco? .....	- 117 -

Figura N° 28 ¿Cómo se siente usted respecto a los logros en materia de patrullaje municipal por sector, por parte de la entidad?..... - 118 -

Figura N° 29 ¿Cómo se siente usted respecto al servicio de patrullaje integrado brindado por la Policía Nacional, Seguridad Ciudadana y Comunidad Organizada? ..... - 119 -

## INTRODUCCIÓN

En cumplimiento con el reglamento de grados y títulos se pone a disposición el trabajo de investigación titulado: “LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERÍODO 2021”. El presente trabajo es el resultado de un proceso extenso de investigación, de esfuerzo para contribuir con el desarrollo de la profesión contable y de nuestra universidad.

La presente investigación tiene como propósito promover el fortalecimiento de la auditoría gubernamental, a través de la aplicación de los nuevos enfoques de la auditoría de desempeño, explicar el alcance, los objetivos, así como el proceso de la auditoría, para hacer más eficiente el ejercicio de control de la legalidad en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, que coadyuve el correcto uso y destino de los recursos y bienes del Estado en las entidades públicas para mejorar la gestión edil.

El enunciado del problema de investigación es ¿De qué manera la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021?

Con la finalidad de dar respuesta al problema planteado, se ha planteado el siguiente objetivo general: Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021; para lograr el objetivo general se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

a) Establecer si la Auditoría de desempeño incide en la mejora del servicio de patrullaje por sector en la reducción de la inseguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.

b) Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora de la participación de la comunidad organizada para fortalecer la seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.

El presente trabajo de investigación pretende que la auditoría de desempeño se constituya en un elemento de fiscalización y control de calidad en la gestión de las entidades públicas. Demostrar el efecto en los resultados obtenidos, respecto a la captación, uso y destino de los recursos del Estado y promover la eficiencia, eficacia, economía y transparencia en el manejo de los recursos, que coadyuve el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales en beneficio de la sociedad.

En razón a ello la investigación tiene como propósito Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos los cuales se desarrolló de la siguiente manera:

Capítulo I.- Planteamiento del problema, donde se detalla la descripción de la realidad problemática, planteamiento del problema y las razones del presente trabajo de investigación.

Capítulo II.- Marco teórico, donde se desarrolla el Marco Legal relacionado al trabajo de investigación, Bases teóricas y definiciones de términos que son de vital importancia para entender de mejor manera la presente tesis.

Capítulo III.- Hipótesis de la investigación, donde se plantea una respuesta probable, objetiva y específica a una pregunta científica, la cual debe comprobarse.

Capítulo IV.- Metodología de la investigación, donde se desarrolla la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación que se plasma en un diseño de investigación, la población y muestra; así mismo se indican las técnicas, instrumentos y metodología utilizada para la realización del presente trabajo de investigación.

Capítulo V.- Análisis e Interpretación de Resultados, Luego de un trabajo arduo elaborado y poniendo en marcha el trabajo de campo se procedió a hacer el análisis e interpretación de los datos recolectados con lo que se desarrolló el presente trabajo de investigación.

Como resultado se tendrá conclusiones claramente expresadas, así como también sugerencias, bibliografía consultada y los anexos de datos tanto de elaboración propia como la consultados de otros medios de investigación.

## RESUMÉN

El presente trabajo de investigación titulado **“LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERÍODO 2021”**, cumplió con los objetivos planteados, alcanzando los siguientes resultados: Cumplimiento del objetivo de Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021. Se demuestra. Mostrando los siguientes resultados:

1. El 53% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, San Sebastián y Santiago de la provincia y departamento del Cusco, el 53% indica que la entidad en coordinación con la Contraloría General de la República en coordinación con la Contraloría General SI debe programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoría de Desempeño a los funcionarios, asistentes administrativos y técnicos de la gerencia de seguridad ciudadana de la entidad. El 73% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, San Sebastián y Santiago de la provincia y departamento del Cusco, indica que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la entidad no son eficientes, lo cual es preocupante debido al alto porcentaje de inseguridad ciudadana que existe en nuestra sociedad. El 43% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, San Sebastián



y Santiago de la provincia y departamento del Cusco, desconoce sobre el tema, es preocupante el desconocimiento o desinterés de temas de Control de un alto porcentaje de los trabajadores y comunidad organizada. El 50% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, desconoce sobre el tema, es preocupante el desconocimiento de la mayoría del personal encuestado, ya que la auditoria de desempeño contribuye a la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la producción y entrega de los bienes o servicios públicos, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

2. El 57% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco desconoce sobre el tema, es preocupante el desconocimiento o falta de interés del personal encuestado en relación a la aplicación de normas legales en temas de seguridad ciudadana. El 53% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, desconoce sobre el tema, es preocupante la falta de interés ya que la seguridad ciudadana a la acción integrada y articulada que desarrolla el Estado, en sus tres (3) niveles de gobierno, con la participación del sector privado, la sociedad civil organizada y la ciudadanía, destinada a asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuye a la prevención de la comisión de delitos y faltas.
3. El 50% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco,

indica que se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco. El 43% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, indica que la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado. El 53% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, indica que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica. El 60% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, indica que la Auditoría de Desempeño puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco.

**Palabras claves: Auditoría de Desempeño, Seguridad Ciudadana.**

**ABSTRACT**

The present research work entitled "THE PERFORMANCE AUDIT AND ITS IMPACT ON THE MANAGEMENT OF THE CITIZEN SECURITY MANAGEMENT OF THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF CUSCO, PERIOD 2021", met the objectives set, achieving the following results: Fulfillment of the objective of Determine if the Performance Audit affects the improvement in the management of the citizen security management of the provincial municipality of Cusco, period 2021. It is demonstrated. Showing the following results:

1. 53% of the personnel surveyed among police personnel, citizen security and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco, San Sebastián and Santiago of the province and department of Cusco, 53% indicate that the entity in coordination with the Office of the Comptroller General of the Republic in coordination with the Office of the Comptroller General SI must schedule and carry out awareness talks through which the concept, importance and benefits of the Performance Audit are shared with officials, administrative assistants and management technicians of citizen security of the entity. 73% of the personnel surveyed among police personnel, citizen security and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco, San Sebastián and Santiago of the province and department of Cusco, indicate that the patrol services by sector and community organized in favor of citizen security provided by the entity are not efficient, which is worrisome due to the high percentage of citizen insecurity that exists in our society. 43% of the personnel surveyed between police personnel, citizen security and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco, San Sebastián and Santiago of the province and department of Cusco, do not know about the subject, the lack of knowledge is worrying or lack of interest in Control issues of a high

percentage of workers and organized community. 50% of the personnel surveyed, including police personnel, citizen security, and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco, are unaware of the subject. The lack of knowledge of the majority of the personnel surveyed is worrisome, since the audit of Performance contributes to the effectiveness, efficiency, economy and quality in the production and delivery of public goods or services, in order to achieve results for the benefit of the citizen.

2. 57% of the personnel surveyed among police personnel, citizen security and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco are unaware of the subject, the lack of knowledge or lack of interest of the personnel surveyed in relation to the application of legal regulations on issues of citizen security. 53% of the personnel surveyed between police personnel, citizen security and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco, are unaware of the subject, the lack of interest is worrisome since citizen security to integrated action and structure developed by the State, in its three (3) levels of government, with the participation of the private sector, organized civil society and citizens, aimed at ensuring peaceful coexistence, the eradication of violence and the peaceful use of roads and public spaces. In the same way, it contributes to the prevention of the commission of crimes and misdemeanors.
3. 50% of the personnel surveyed among police personnel, citizen security and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco, indicate that effective planning must be carried out to efficiently apply a Performance Audit in the Provincial Municipality from Cuzco. 43% of the personnel surveyed between police personnel, citizen

security and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco, indicate that the execution of the Performance Audit in the Provincial Municipality of Cusco must be carried out objectively and with competent and qualified personnel. 53% of the personnel surveyed among police personnel, citizen security and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco, indicate that the suggestions of the Performance Audit report must have an adequate follow-up for its execution and implementation. practice. 60% of the personnel surveyed among police personnel, citizen security and the organized community that work in the patrol service in the districts of Cusco, indicate that the Performance Audit can contribute to improving the current state of the citizen security service in the Province from Cuzco.

**Keywords: Performance Audit, Citizen Security**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La inseguridad generada por la presencia de la violencia y la delincuencia no es un problema reciente en la sociedad peruana (Toche, 1999), por lo que la seguridad ciudadana ha sido y es una de las principales demandas de la población (Ministerio del Interior, 2013). La inseguridad se da por diversas causas y así el conjunto de dimensiones involucradas la configura como un problema complejo que requiere la intervención de diversos actores, públicos y privados, en diferentes planos y aspectos de la vida social del Perú (Toche, 1999).

La Auditoría de desempeño se orienta a mejorar la gestión pública considerando la eficacia, eficiencia, economía y transparencia de los procedimientos, motivo por el cual se ha convertido en la herramienta que aporta los elementos que necesita toda Entidad para mejorar el uso de los recursos públicos y el logro de sus metas y objetivos institucionales.

Dada su importancia surge la interrogante de si la Directiva N° 008-2016-CG/GROD denominada “Auditoría de desempeño” y el “Manual de Auditoría de Desempeño”, cuenta con los elementos necesarios para efectuar una auditoría de desempeño que contribuya efectivamente a mejorar el uso de recursos y alcanzar las metas y objetivos institucionales, en el Perú.

Al respecto, como resultado del proceso de planeamiento de la auditoría de desempeño, y en concordancia con el Plan Anual de Control, la Subgerencia de Desarrollo del Sistema Nacional de Control aprobó la Carpeta de Servicio N.º 002-2021-CG/DSNC, cuya orden de servicio se encuentra registrada en el Sistema de Control Gubernamental con código N.º 02-L171-2021-113. En dicha carpeta, se recomendó el inicio de la ejecución de la “Auditoría de Desempeño a los Servicios de Patrullaje por Sector y Comunidad Organizada a favor de la Seguridad Ciudadana en

la Provincia de Cusco”; en razón de que, en los últimos años, la inseguridad ciudadana viene constituyendo un problema complejo en dicha provincia<sup>4</sup>. Para tal efecto, se aprobó el “Plan de Auditoría de Desempeño” respectivo y, posteriormente, se acreditó a la comisión de auditoría de desempeño ante la Municipalidad Provincial de Cusco y la Policía Nacional del Perú. Asimismo, se comunicó el inicio de dicho servicio a los municipios distritales de Santiago y San Sebastián<sup>7</sup>.

Cabe indicar que la atención al problema de inseguridad ciudadana es una política de Estado, la cual, de acuerdo a los líderes de opinión, los medios de comunicación y la ciudadanía debe ser priorizada. En dicho contexto, el Estado ha implementado el sistema funcional denominado: “Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana - SINASEC”, cuyo ente rector es el Ministerio del Interior<sup>10</sup>. Dicho sistema está conformado por un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de las políticas públicas en seguridad ciudadana y requiere la participación de diversas entidades de los Poderes del Estado, los organismos constitucionales y los tres niveles de gobierno.

En dicho marco, el ente rector aprobó el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2017-2023<sup>11</sup>, el cual considera entre sus acciones estratégicas para lograr la reducción de la inseguridad ciudadana, el servicio de patrullaje por sector y la promoción de la participación ciudadana y sociedad civil, los cuales tiene su símil en el Programa Presupuestal 0030 “Reducción de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana”, en adelante PP 0030, el cual tiene como productos al “Patrullaje por Sector” y la “Comunidad Organizada a favor de la Seguridad Ciudadana”; siendo estos los únicos productos dentro del mencionado programa presupuestal que incluyen la participación, articulación y seguimiento a cargo de los gobiernos locales.

En este sentido, de acuerdo con el problema descrito, es importante establecer como medidas de control la aplicación de nuevos enfoques para la auditoría de desempeño a fin de hacer que el

control de la legalidad sea más efectivo en las entidades sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control, que ayude a brindar un eficiente servicio de seguridad ciudadana por parte de la Municipalidad Provincial del Cusco, departamento de Cusco.

## **1.2.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

a) ¿Cómo la Auditoría de desempeño incide en la mejora del servicio de patrullaje por sector en la reducción de la inseguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021?

b) ¿De qué forma la Auditoría de Desempeño incide en la mejora de la participación de la comunidad organizada para fortalecer la seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021?

## **1.3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación ha surgido debido a las deficiencias detectadas en los procesos de contratación a raíz de la Auditoría de Desempeño realizada por la Contraloría de la República. El uso de aplicación de la presente investigación ha sido de impacto principalmente práctico con la finalidad de evitar consecuencias negativas, prevenir y corregir errores, así como mejorar la eficiencia y eficacia, economía y calidad del rubro mencionado anteriormente, no se ha previsto cambiar algo ya que esta investigación es aplicativa y su finalidad es mejorar la práctica de la



profesión. Es significativo ya que se debe tener en cuenta que la atención al problema de inseguridad ciudadana es una política de Estado, la cual, de acuerdo a los líderes de opinión, los medios de comunicación y la ciudadanía debe ser priorizada. En dicho contexto, el Estado ha implementado el sistema funcional denominado: “Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana - SINASEC”, cuyo ente rector es el Ministerio del Interior.

En el presente trabajo de investigación que se ha propuesto se debe a la necesidad de describir si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021. Para lo cual busca analizar teorías claves, según las variables de investigación; también es importante porque permite al investigador enriquecer el marco teórico y práctico de la Auditoría de Desempeño.

#### **1.4.DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Delimitación Espacial.**

El presente estudio tiene algunas limitaciones, fundamentalmente en la obtención de información, dado que la población de informantes, trabajadores entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, San Sebastián y Santiago de la provincia y departamento del Cusco, período 2021, posiblemente no proporcionan la información correcta, distorsionando la investigación.

##### **1.4.2. Delimitación Temporal.**

El trabajo de investigación se realizó dentro del período 2021.

## **1.5.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

a) Establecer si la Auditoría de desempeño incide en la mejora del servicio de patrullaje por sector en la reducción de la inseguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.

b) Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora de la participación de la comunidad organizada para fortalecer la seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.

## **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente estudio tiene algunas limitaciones, fundamentalmente en la obtención de información, dado que la población de informantes, caso de los servidores públicos (informantes de las técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo de campo) posiblemente no proporcionan la información correcta, distorsionando la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. Antecedentes Locales**

En la investigación realizada, se ha determinado que en relación al tema no existen otros estudios locales que hayan tratado sobre dicha problemática, por lo cual considero que el trabajo en referencia reúne las condiciones metodológicas y temáticas suficientes para ser considerada novedosa.

##### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

- ✓ **“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS 2016: PROPUESTA DE UN MODELO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS”.**

Presentado por: bachiller INGRIT PAMELA PÉREZ FERNANDEZ, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Contables y Financieras con mención en Gestión Pública y Gobernabilidad-Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa- 2017.

##### **CUYAS CONCLUSIONES SON:**

1. En el Perú la auditoría de desempeño en instituciones públicas es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la producción y entrega de los bienes y servicios públicos, con la finalidad de alcanzar resultados que beneficien al ciudadano, es constructiva y utiliza un enfoque orientado a problemas, buscando las causas que los generan para superarlas. (Pérez Fernandez, 2017)

2. En instituciones públicas de Nicaragua la auditoría de desempeño es denominada auditoría operacional y es un examen de la eficacia, eficiencia y economía de la entidad, programa o área en particular, con la finalidad de emitir opinión acerca del logro de los objetivos previstos y la utilización de los recursos públicos, utiliza un enfoque orientado a localizar el área crítica o débil que es el área que presenta deficiencias de control interno contable, financiero u operacional y se efectúa secuencialmente es decir primero se evalúa la eficiencia, luego la eficacia y finalmente la economía para determinar si se viene cumpliendo o no con los objetivos y metas institucionales. (Pérez Fernandez, 2017)
3. La auditoría de desempeño en instituciones públicas del Ecuador es denominada Auditoría de gestión y es un examen con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas, determina la economía y eficiencia de los recursos, mide la calidad y el impacto derivado de sus actividades, busca determinar responsabilidades, para ello utiliza un enfoque orientado a localizar el área crítica o débil que es el área donde se revisará la información con la finalidad de obtener un hallazgo de auditoría. (Pérez Fernandez, 2017)
4. La auditoría de desempeño en en instituciones públicas de la Unión Europea se denomina auditoría de gestión y consiste en un examen independiente, objetivo y fiable de si las iniciativas, sistemas, operaciones funcionan con economía, eficiencia y eficacia y si existe margen de mejora, utiliza el enfoque orientado a los resultados y el enfoque orientado a la gestión. (Pérez Fernandez, 2017)
5. Las auditorías de desempeño en instituciones públicas de Perú, Ecuador, Nicaragua y la Unión Europea son diferentes, pero también semejanzas siendo su finalidad que los recursos

públicos se gestionen con eficiencia, eficacia, economía, calidad, equidad y ética. (Pérez Fernandez, 2017)

- ✓ **“LA AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, 2016-2017”.** FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS SECCIÓN DE POSGRADO, presentado por Luis Ulises Yantas Huaranga DE LA UNIVERISIDAD SAN MARTIN DE PORRES, para optar el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS Y AUDITORÍA INTEGRAL. Año- 2019. Lima-Perú. (Yantas Huaranga, 2019)

De la información recabada en el trabajo de campo y contrastada debidamente se han determinado las conclusiones siguientes:

- a. Como producto de la prueba de hipótesis se ha determinado que, el planeamiento de la Auditoría de Cumplimiento incide en el plan operativo institucional de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional del Perú. (Yantas Huaranga, 2019)
- b. Se ha establecido que, la prueba de recorrido de la Auditoría de Cumplimiento incide en nivel del presupuesto institucional de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional del Perú.
- c. Se ha establecido que, la evaluación del control interno incide en el cumplimiento de los objetivos y metas de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional del Perú.

- d. Los datos permitieron probar que, el examen objetivo y profesional de la Auditoría de Cumplimiento incide en el nivel de organización de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional del Perú. (Yantas Huaranga, 2019)
- e. Se ha determinado que, la evaluación del cumplimiento de normativa aplicable incide en el control de recursos de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional del Perú.
- f. Se ha determinado que, el informe de Auditoría de cumplimiento incide en la mejora continua de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional del Perú.
- g. En conclusión, se ha establecido que la Auditoría de Cumplimiento incide favorablemente en la gestión administrativa de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional del Perú. 2016-2017. (Yantas Huaranga, 2019)

### **2.1.3. Antecedentes Internacionales**

#### **“LA AUDITORÍA INTEGRAL HERRAMIENTA PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE EN LAS EMPRESAS O INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADA DE COLOMBIA”**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS SECCIÓN DE POSGRADO, presentado por Claudia Patricia Trejos Rivera de la UNIVERISIDAD MILITAR DE GRANADA, para optar el Grado Académico de MAESTRO EN CONTADURÍA PÚBLICA. Año- 2018. Colombia. (Trejos Rivera, 2018)

Cuyas conclusiones son:

- a) Las empresas que se registran en los mercados financieros sobre las NIFF, son empresas que pueden competir internacionalmente, los beneficios potenciales son claramente procesos actualizados donde la frecuencia en la comunicación puede ayudar en el avance

positivamente un plan sostenible. Subestimar la planeación que implica el cambio y el tiempo que se requiere, 36 podría probar ser riesgoso. La auditoría integral puede servir como fuerza que guía en el posicionamiento de la empresa para lograr los beneficios estratégicos, operacionales y económicos que se derivan de la transición hacia las NIFF. (Trejos Rivera, 2018)

- b) Para que una auditoria funcione eficientemente es necesario un control que identifique los riesgos de la información financiera y los controles que le son relacionados a nivel de empresa y para ello es indispensable que las NIAS, ayuden al mejoramiento de los juicios y que los reglamentos a los que son expuestos los auditores, mejoren la calidad y en consideración la naturaleza de las operaciones, con el fin de dar tranquilidad en el dictamen, con el fin que sea claro y confiable. (Trejos Rivera, 2018)
  
- c) Con la aplicación de la Ley 1607 de 2012 y 1739 de 2014 se puede estimar que la auditoria cumple una función de vital importancia para la posible evasión de impuestos de los contribuyentes de nuestro país, aunque la misma ley también garantiza los objetivos de justicia, equidad y eficiencia en la recaudación, es que la normativa y especialmente los procedimientos tributarios sean aceptados y fáciles de comprender para los contribuyentes, cumpliendo en principio de simplicidad, y así evitar fraude y evasión de impuestos. Logrando que se haga voluntariamente el pago de los mismos. (Trejos Rivera, 2018)

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Se desarrollan los siguientes aspectos que son de suma importancia para la realización de nuestro trabajo de investigación.

### **2.2.1. Sistema Nacional de Control**

#### ***2.2.1.1. Definición***

Un sistema de control nacional es un conjunto de organismos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados y funcionalmente integrados, destinados a gestionar y desarrollar el control estatal de forma descentralizada. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

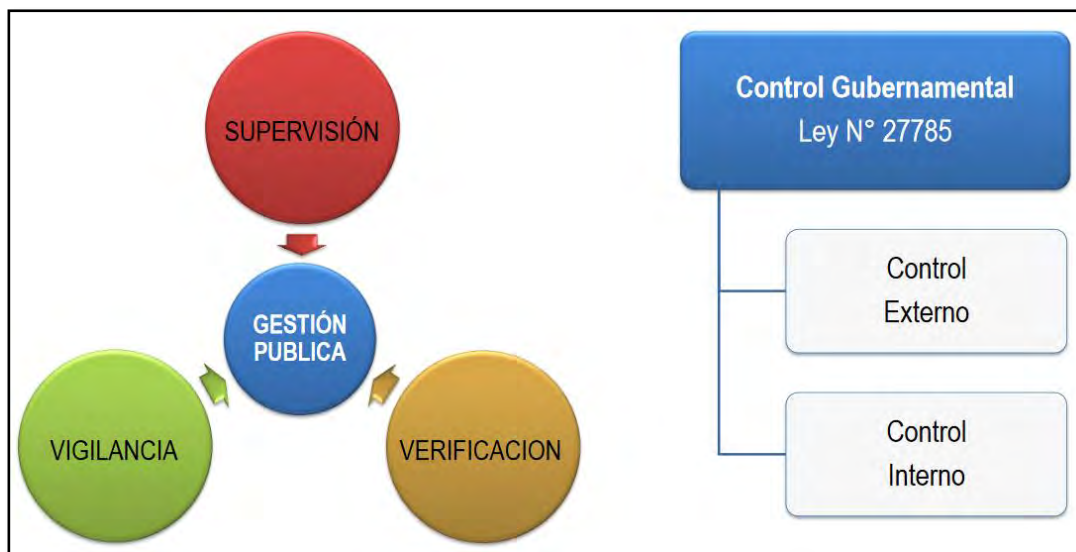
Su implementación incluye todo tipo de actividades y acciones en las áreas administrativas, presupuestarias, operativas y financieras de las entidades y se aplica al personal que les brinda servicios, independientemente del régimen que las regule.

Su implementación incluye todo tipo de actividades y acciones en las áreas administrativas, presupuestarias, operativas y financieras de las entidades y se aplica al personal que les brinda servicios, independientemente del régimen que las regule. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)



*Figura N° 1*

*Control Gubernamental*



Fuente: Escuela Nacional de Control – CGR Perú

### **2.2.1.2. Conformación**

El sistema consta de los siguientes organismos de control:

- a) La Contraloría General, como ente técnico rector.
- b) Todas las unidades orgánicas responsables de las funciones de control estatal de las entidades mencionadas en la Sección 3 de esta Ley, independientemente de si son sectoriales, regionales, institucionales o reguladas por cualquier otro procedimiento organizativo. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)
- c) Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de

auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

### ***2.2.1.3.Regulación del Control***

La implementación del control gubernamental por el Sistema en las entidades, se lleva a cabo de acuerdo con los poderes regulatorios y funcionales del controlador principal, quien establece pautas técnicas, regulaciones y procedimientos relevantes para su proceso, dependiendo de la naturaleza y / o especialización de estas entidades, las condiciones de control aplicables y los objetivos establecidos para su implementación. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados.

La Contraloría General como organismo técnico líder, organiza y desarrolla el control estatal de manera descentralizada y continua, lo que se refleja en la presencia y las acciones de los organismos mencionados en el párrafo b) del artículo anterior en cada uno de los organismos estatales centrales, regionales y locales que desempeñan su función con independencia técnica. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

### ***2.2.1.4.Atribuciones del Sistema***

Son atribuciones del Sistema:

a) Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la gestión y el uso adecuado de los recursos y activos del estado, lo que también incluye monitorear la legitimidad de las acciones de las instituciones monitoreadas en la implementación de las directrices para una mejor gestión financiera. El público, con precaución y transparencia en el ámbito fiscal, de acuerdo con los objetivos y planes de las organizaciones, así como con la ejecución de los presupuestos del sector público y las operaciones de deuda pública. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

b) Hacer recomendaciones oportunas para mejorar la capacidad y la eficiencia de las organizaciones para tomar decisiones y administrar sus recursos, así como sobre los procedimientos y operaciones que utilizan en sus acciones, para optimizar sus sistemas de gestión, administrativos y control interno (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

c) Promover la modernización y mejora de la administración pública mediante la optimización de los sistemas de gestión y la implementación del control público, con especial atención a las áreas críticas sensibles a los actos de corrupción administrativa (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

d) Abogar por la formación continua de servidores públicos y servidores públicos en los problemas de la administración y el control públicos. Los objetivos de la capacitación estarán dirigidos a fortalecer, actualizar y especializar su capacitación técnica, profesional y ética. Para este propósito, la Oficina del Contralor Principal, a través de la Escuela Nacional de Control o

mediante acuerdos con organizaciones públicas o privadas, desempeña un papel protector en el desarrollo de programas y actividades de esta naturaleza. Los propietarios de las organizaciones deben garantizar la participación del personal que trabaja en los sistemas administrativos en los eventos de capacitación organizados por la Escuela Nacional de Control, y estos oficiales y empleados deben acreditar la participación cada dos años. Esta obligación se extiende a las firmas de auditoría que forman parte del sistema, desde la perspectiva del personal que utilizan para desarrollar auditorías externas. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

e) Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, determinando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para su implementación para determinar correctamente la responsabilidad asumida por funcionarios y servidores públicos, se deberá tener en cuenta cuando menos las pautas de: identificación del deber incumplido, reserva, presunción de licitud, relación causal, las cuales serán desarrolladas por la Contraloría General. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

f) Con base en las medidas de control tomadas, emita informes relevantes con el apoyo técnico y legal apropiado, que sirven como evidencia preestablecida para la adopción de medidas administrativas y / o legales recomendadas en estos informes. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

En el caso de que los informes generados de una acción de control cuenten con la participación del Ministerio Público y/o la Policía Nacional, no corresponderá abrir investigación policial o indagatoria previa, así como solicitar u ordenar de oficio la actuación de pericias contables. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

g) Brindar asistencia técnica al Procurador Público o al representante legal de la unidad en los casos en que se deban tomar acciones legales mediante medidas de supervisión, proporcionando herramientas y / o aclaraciones del caso y presentando evidencia de responsabilidad. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

Los diversos órganos del Sistema ejercen estas atribuciones y las que expresamente les señala esta Ley y sus normas reglamentarias

#### ***2.2.1.5. Órganos del Sistema Nacional de Control***

- **Contraloría General.** - La Contraloría General es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, con autonomía administrativa, operativa, económica y financiera. Es responsable del control y supervisión eficientes y efectivos de la supervisión gubernamental al guiar sus esfuerzos para fortalecer la gobernanza y la transparencia. Promover los valores y responsabilidades de las agencias y funcionarios gubernamentales, así como la participación del gobierno en los procesos de toma de decisiones y su participación apropiada en el control social a través de la ciudadanía. (Ley N° 27785 Ley

Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

No puede ejercer atribuciones o funciones distintas a las establecidas en la Constitución Política, en esta Ley, las disposiciones reglamentarias y las normas técnicas especializadas que emita en uso de sus atribuciones. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

- **Órgano de Auditoría Interna.** - Las entidades comprendidas en los incisos a), b), c) y d) del Artículo 3 de la presente Ley, así como las empresas cuya participación total o mayoritaria es propiedad del estado están obligadas a tener un auditor interno. El nivel jerárquico superior de la estructura organizativa, que forma la unidad experta responsable del control estatal en la empresa. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

El Titular de la entidad tiene la obligación de cautelar la adecuada implementación del Órgano de Auditoría Interna y la asignación de recursos suficientes para la normal ejecución de sus actividades de control. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

El citado Órgano mantiene una relación funcional con la Contraloría General, efectuando su labor, de conformidad con los lineamientos y políticas que para tal efecto establezca el Organismo

Superior de Control. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

- **Vinculación del jefe del Órgano de Auditoría Interna con la Contraloría General**

El jefe de auditoría interna mantiene relaciones funcionales y administrativas con la Contraloría General, como el organismo técnico que administra el sistema, teniendo en cuenta sus directrices y regulaciones. En su trabajo, actúa con independencia técnica dentro del alcance de su responsabilidad. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

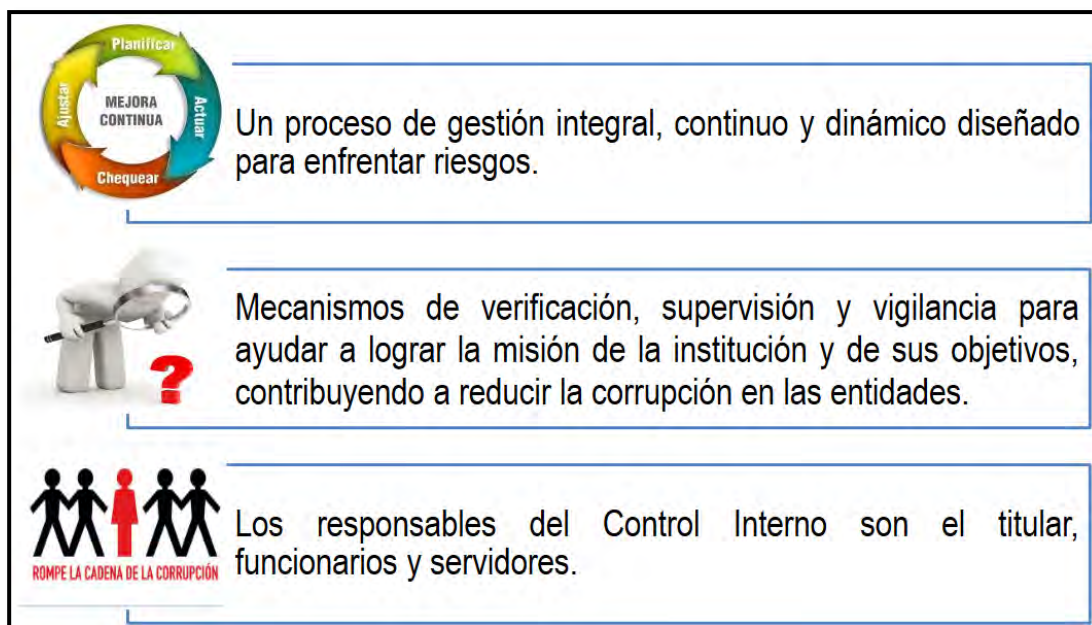
- **Designación y separación del jefe del órgano de Auditoría Interna**

La Contraloría General de la República, aplicando el principio de carácter técnico y especializado del control, designa a los jefes de los órganos de control institucional de las entidades sujetas a control. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

Están exceptuados los jefes y el personal del órgano de control institucional del Congreso de la República cuyo régimen laboral y dependencia funcional se rige por las normas que estipula dicho Poder del Estado. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

*Figura N° 2*

*Control Interno*



Fuente: Escuela Nacional de Control – CGR Perú

Los jefes de los Órganos de Auditoría Interna pueden ser trasladados a otra plaza por necesidad del servicio. La Contraloría General regula la separación definitiva del jefe del Órgano de Auditoría Interna de acuerdo a las causales, procedimientos e incompatibilidades que establezca para tal efecto, atendiendo al régimen laboral prescrito en el artículo 36. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

Las entidades sujetas a control proporcionarán los medios necesarios para el ejercicio de la función de control en dichas entidades, de acuerdo con las disposiciones que sobre el particular



dicte la Contraloría General. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

*Figura N° 3*

*Roles y Obligaciones en Control Interno*



Fuente: Escuela Nacional de Control – CGR Perú

- **Sociedades de auditoría.-** Las sociedades de auditoría, para efectos de esta Ley, son las personas jurídicas calificadas e independientes en la realización de labores de control posterior externo, que son designadas previo Concurso Público de Méritos, y contratadas por la Contraloría General de la República para examinar las actividades y operaciones de las entidades, opinar sobre la razonabilidad de sus estados financieros, así como evaluar la gestión, captación y uso de los recursos asignados a las mismas. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

Las entidades del Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales quedan autorizados para realizar transferencias financieras con cargo a su presupuesto institucional a favor de la Contraloría General de la República para cubrir los gastos que se deriven de la contratación de las Sociedades de Auditoría, previa solicitud de la Contraloría General de la República, bajo exclusiva responsabilidad del Titular del Pliego así como del Jefe de la Oficina de Administración y del Jefe de la Oficina de Presupuesto o las que hagan sus veces en el pliego. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

Las transferencias financieras se aprueban mediante resolución del Titular del Pliego en el caso del Gobierno Nacional, o por acuerdo de Consejo Regional o Concejo Municipal en el caso de los Gobiernos Regionales o Gobiernos Locales, respectivamente, requiriéndose en todos los casos el informe previo favorable de la oficina de presupuesto o la que haga sus veces en la entidad. La resolución del Titular del Pliego y el acuerdo de Consejo Regional se publican en el Diario Oficial El Peruano y el acuerdo del Concejo Municipal se publica en su página web. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

El proceso de designación y contratación de las sociedades de auditoría, el seguimiento y evaluación de informes, las responsabilidades, así como su registro, es regulado por la Contraloría General. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

*Figura N° 4*

*Control Externo*



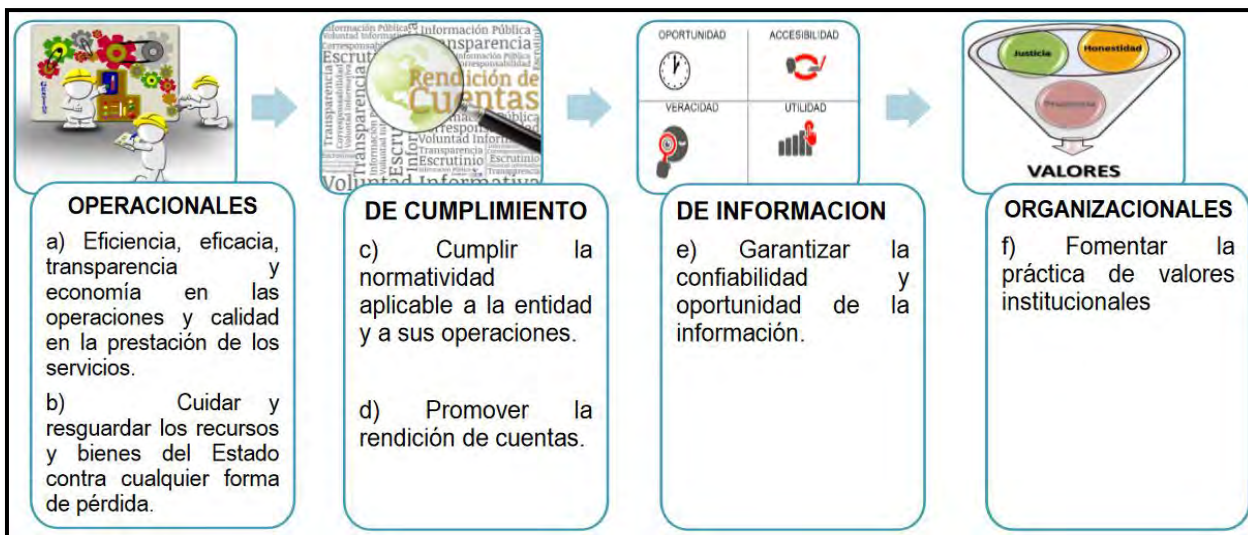
Fuente: Escuela Nacional de Control – CGR Perú

**- Ejercicio funcional**

Los órganos del Sistema ejercen su función de control gubernamental con arreglo a lo establecido en la presente Ley y las disposiciones que emite la Contraloría General para normar sus actividades, obligaciones y responsabilidades, siendo su cumplimiento objeto de supervisión permanente por el ente técnico rector del Sistema. (Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

Figura N° 5

Objetivos del Control Interno



Fuente: Escuela Nacional de Control – CGR Perú

Figura N° 6

Sistema de Control Interno (SCI)



Fuente: Escuela Nacional de Control – CGR Perú

## **2.2.2. Directiva N° 008-2016-CG/GPROD**

### **“AUDITORÍA DE DESMPENÑO Y MANUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”.**

#### ***2.1.2.1. DISPOSICIONES GENERALES***

##### **a. Auditoria de Desempeño**

La Auditoria de Desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las Entidades Públicas con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

##### **b. Dimensiones de la Auditoria 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.

(Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

##### **c. Características de la Auditoría de Desempeño**

Las características de la Auditoría de Desempeño son las siguientes:

a) Constructiva: Porque sus juicios están encaminados a la búsqueda de las mejores prácticas gubernamentales, más que a sancionar los resultados de la gestión.

b) 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 (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016) naturaleza del problema que se esté analizando.

c) 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.

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) Transversal: Se realiza un análisis integral de la producción y la entrega de los bienes o servicios, en donde pueden intervenir diversas entidades públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

#### **d. Principios de la Auditoría de Desempeño**

Los principios que rigen la Auditoría de Desempeño se encuentran establecidos en la Ley, adquiriendo mayor importancia para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integralidad, carácter técnico, flexibilidad, publicidad, objetividad y reserva, sin perjuicio de la aplicación obligatoria de los demás principios establecidos en la citada norma. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

#### **e. Objetivos de la Auditoría**

- a) Determinar el logro del(los) objetivo(s) y meta(s) asociado(s) 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. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

**f. Orientación de la Auditoría de Desempeño**

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.

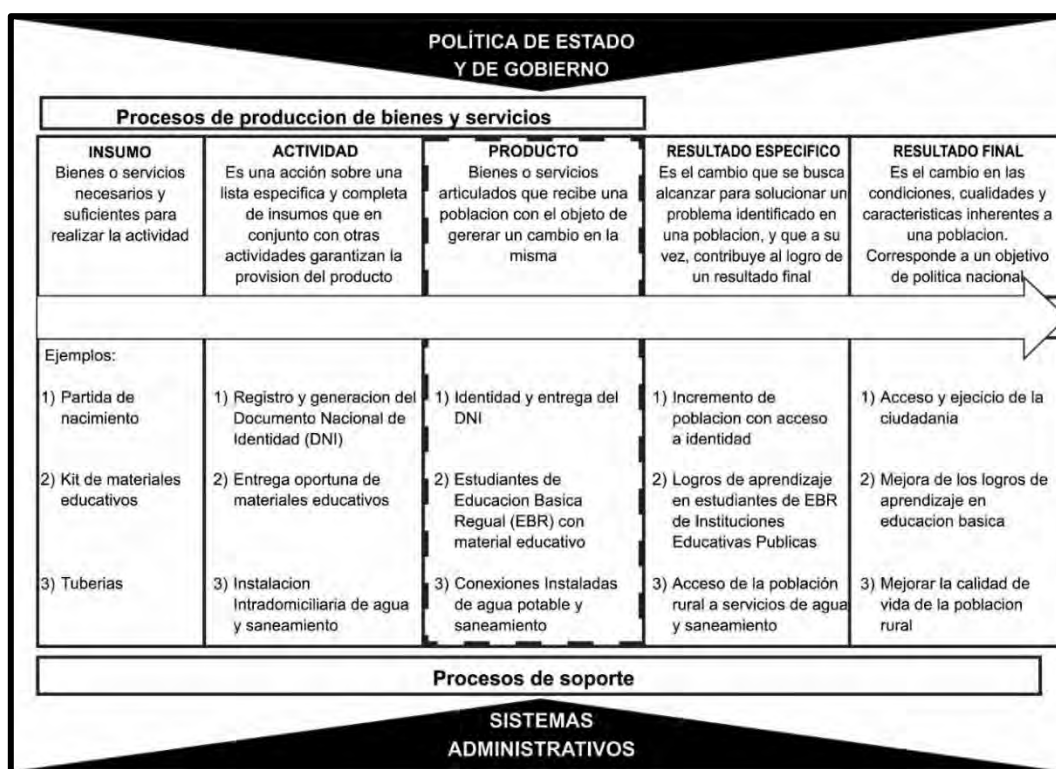
Su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas Entidades Públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

**g. La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor**

La Auditoría de Desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública (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, como se detalla en la Figura siguiente:

*Figura N° 7*

*La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor*



Fuente: Manual de Auditoría de Desempeño



Como se puede observar en el gráfico anterior, la Auditoría de Desempeño examina bienes o servicios articulados (productos) que se entregan a una población con la finalidad de alcanzar resultados a favor del ciudadano (resultados específico y final). En tal sentido, la "Cadena de Valor" de la intervención pública constituye el marco conceptual para desarrollar el examen de eficacia, eficiencia, economía y calidad del referido bien o servicio público. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

Adicionalmente, se advierte que en la cadena de valor se realizan procesos de producción y soporte. El proceso de producción es el conjunto de acciones que transforman los insumos en producto dentro de la cadena de valor, en cumplimiento de las políticas de Estado y de Gobierno; mientras que los procesos de soporte, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y logística, sirven de manera transversal a toda la cadena de valor. Los procesos de soporte están regulados por los Sistemas administrativos aplicables a todas las Entidades Públicas. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

Es importante señalar, que a lo largo de la cadena de valor se pueden examinar todas las dimensiones de desempeño, es decir, se podrá medir la eficacia, eficiencia, economía y calidad desde el insumo hasta el resultado final, en función de la disponibilidad de información y la naturaleza del problema que se esté analizando. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

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

El servicio de la Auditoría de Desempeño está vinculado con los procesos de planeamiento y seguimiento a la implementación de las recomendaciones. El servicio y estos procesos se describen a continuación. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

### **h.1. Planeamiento**

El planeamiento permite determinar la materia a examinar, que es un bien o servicio público, y el problema de desempeño asociado a dicha materia. Culmina con la elaboración de la carpeta de servicio. El planeamiento es efectuado por la unidad orgánica encargada del planeamiento de las auditorías de desempeño. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

### **h.2. Servicio de Auditoria de Desempeño**

El servicio de Auditoria de Desempeño está constituido por las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe. Estas tienen como productos el plan de auditoria, los resultados de la auditoria y el informe de auditoría, respectivamente. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

El servicio de Auditoria de Desempeño es efectuado por la comisión auditora designada.

### **h.3. Seguimiento a la Implementación de las recomendaciones**

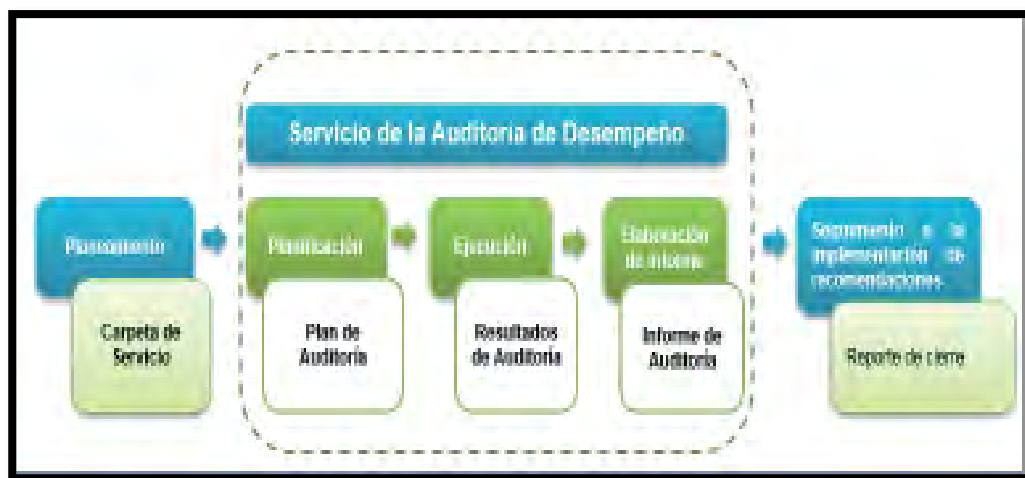
Culminado el servicio de la Auditoría de Desempeño, el gestor define el plan de acción, a fin de implementar las recomendaciones contenidas en el informe de auditoría. Se realiza el seguimiento a la implementación de las acciones comprendidas en el plan, lo cual concluye con el reporte de cierre. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

El seguimiento a la implementación de las recomendaciones es efectuado por la unidad orgánica encargada del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de las auditorias de desempeño.

Según lo descrito, en el siguiente gráfico se muestra el servicio de la Auditoria de Desempeño y sus procesos vinculados. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

*Figura N° 8*

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



Fuente: Departamento de Auditoría de Desempeño.

### **i. Control y Aseguramiento de la Calidad**

Con el propósito de contribuir a la mejora continua de la Auditoría de Desempeño, se realiza el control y el aseguramiento de la calidad, de acuerdo a lo establecido en las Normas Generales de Control Gubernamental.

El control de la calidad se refiere a la revisión de los procesos y productos de la Auditoría de Desempeño, durante todo su ciclo, para determinar su grado de cumplimiento con los estándares definidos en esta Directiva, el manual de Auditoría de Desempeño y la normativa complementaria. El control de la calidad es responsabilidad de la comisión auditora y de la unidad orgánica a cargo de la Auditoría de Desempeño, como parte inherente de su gestión. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

El aseguramiento de la calidad se refiere a la verificación de los procesos y productos de la Auditoría de Desempeño para concluir si fueron sujetos a control de calidad durante todo el ciclo

y si cumplen con los estándares definidos. Se realiza de manera selectiva por personas o unidades orgánicas distintas a las que realizan la Auditoría de Desempeño. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

### ***2.1.2.2. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS***

En esta sección, se describen el servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados: el planeamiento y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

#### **A. Planeamiento**

El planeamiento es el proceso a través del cual se identifica la materia a examinar, a partir de la priorización de temas de interés, mediante la aplicación de criterios establecidos por la Contraloría. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

La identificación y la priorización de la materia a examinar llevan a determinar el problema asociado de la auditoría. Como producto de este proceso se elabora la carpeta de servicio, la cual constituye el insumo para el inicio del servicio de la Auditoría de Desempeño. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

Para su desarrollo se realizan las siguientes actividades:

##### **a) Seleccionar el tema de interés**

El tema de interés es una situación o necesidad que afecta a una población determinada, la cual justifica una intervención pública a través de la entrega de bienes o servicios (productos), con el objetivo de lograr un resultado que genere un cambio positivo en dicha situación o necesidad. Los temas de interés corresponden a un resultado esperado que está vinculado a un objetivo de política nacional. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

Para seleccionar el tema de interés, se aplican los siguientes criterios:

- i. Relevancia de la intervención pública;

ii. Importancia presupuestal de la intervención pública; y

iii. Logro de los objetivos de la intervención pública.

b) Seleccionar la materia a examinar

La materia a examinar es un bien o servicio (producto) entregado a una población beneficiaria mediante una intervención pública, a fin de lograr un resultado esperado.

Para seleccionar la materia a examinar, se aplican los siguientes criterios:

i. Sustento adecuado de la relación causal entre los productos y el resultado esperado de la intervención;

ii. Importancia presupuestal del producto; y

iii. Logro de los objetivos del producto.

**c) Identificar el problema asociado a la materia a examinar**

Un problema asociado a la materia a examinar es una desviación en el desempeño de la producción y entrega del bien o servicio público, con respecto a las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad.

Se identifica el problema asociado mediante la evaluación de indicadores de desempeño. Luego, se desarrolla una descripción preliminar del mismo en base a información cuantitativa y cualitativa. Finalmente, se plantean hipótesis iniciales sobre sus causas, vinculadas con alguna dimensión de desempeño. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

**d) Elaborar la carpeta de servicio**

La carpeta de servicio contiene la información relevante para el desarrollo del servicio de auditoría. Describe el tema de interés, la materia a examinar, el problema asociado, su organización (gestores y actores involucrados, con sus roles o funciones), el proceso de producción y entrega del bien o servicio público, los procesos de soporte que correspondan y cómo contribuye la

auditoría en el conocimiento del problema asociado y sus posibles soluciones, entre otros. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

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

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

### **7.2.1. Planificación**

La planificación del servicio de la Auditoría de Desempeño establece la estrategia general para conducir la Auditoría de Desempeño.

En esta etapa se elabora el plan de auditoría que contiene la matriz de planificación y el programa de auditoría.

Para ello, se realizan las siguientes actividades:

a) Comprender la materia a examinar y su problema asociado. Se revisa la carpeta de servicio, se actualiza la información ahí contenida y se profundiza su comprensión sobre la materia a examinar y el problema asociado. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

b) Analizar las relaciones causales del problema asociado. Se identifican y se clasifican posibles causas del problema asociado, seleccionando las de mayor relevancia. Luego, se identifican las causas directas e indirectas, sustentando la existencia de relaciones causales entre las mismas. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

c) Identificar el problema de auditoría a examinar y sus causas.

El problema de auditoría es una situación que afecta la eficacia, la eficiencia, la economía o la calidad en la producción y la entrega de la materia a examinar.

El problema de auditoría y sus causas se identifican a partir del análisis de relaciones causales, considerando los siguientes factores: lo que es factible de auditar (según la información disponible,

los métodos y las capacidades de la comisión auditora), la relevancia de las causas (excluyendo causas externas, fuera del control del gestor) y la contribución potencial de una auditoría que examine dicho problema y causas. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

d) Formular las preguntas y los objetivos de auditoría

La pregunta general y las preguntas específicas de la Auditoría de Desempeño, se formulan en el marco de una dimensión de desempeño, a partir de la identificación del problema de auditoría y sus posibles causas. De estas preguntas se derivan el objetivo general y los objetivos específicos, respectivamente. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

e) Establecer los criterios

Los criterios son los estándares bajo los cuales se evalúa la evidencia y se interpretan los resultados. Permiten un análisis consistente de las preguntas de auditoría. Definen el desempeño esperado, a partir de información científica, normas, mejores prácticas (benchmarking), juicio de expertos, entre otros. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

f) Definir el alcance de la auditoría

El alcance define el límite de la auditoría, a partir de las preguntas de auditoría, las entidades públicas involucradas en la producción y la entrega del bien o servicio, el ámbito geográfico al cual se orientan los resultados y el periodo que abarca.

g) Establecer la metodología

La metodología refleja la estrategia de análisis para responder las preguntas de auditoría. Asegura la coherencia entre las preguntas de auditoría, los criterios, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos y los métodos de análisis. Para cada pregunta de auditoría, se define el uso de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos (que combinan los anteriores). (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

h) Elaborar la matriz de planificación

La matriz de planificación es un resumen de la metodología de la auditoría. Contiene los enunciados del problema de auditoría, las preguntas de auditoría, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos, los métodos de análisis y las limitaciones del diseño.

i) Elaborar el programa de auditoría

El programa de auditoría contiene los procedimientos, plazos necesarios y personal responsable para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

j) Elaborar y aprobar el plan de auditoría

Realizadas las actividades anteriores, la comisión auditora elabora el plan de auditoría. Este contiene una descripción de la materia a examinar y el problema de auditoría. Asimismo, presenta las preguntas de auditoría, los objetivos, los criterios y el alcance de la misma. Detalla la metodología a seguir (incluyendo la matriz de planificación como un anexo) y la organización de la auditoría (recursos humanos, financieros y tiempos asignados para la ejecución).

El plan de auditoría es refrendado por el gerente o jefe de la unidad orgánica a cargo de la ejecución de la auditoría, para su aprobación por las instancias competentes. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

### **7.2.2. Ejecución**

La ejecución se inicia con la acreditación de la comisión auditora. Durante esta etapa se aplica el plan de auditoría, a fin de obtener las evidencias que sustenten los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Con esta información, se elabora la matriz de resultados, con base a la cual se obtienen los resultados de la auditoría.

Se realizan las siguientes actividades:

a) Organizar el manejo de las evidencias



Se identifican y se registran las fuentes de los datos usados en la Auditoría de Desempeño, de manera ordenada y progresiva. Asimismo, se identifican las necesidades de información de la auditoría, las cuales orientan el recojo, el registro y el procesamiento de los datos, a fin de responder a las preguntas de auditoría. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

b) Recoger los datos

Se elaboran y se aplican los instrumentos para el recojo de los datos, los cuales satisfacen las necesidades de información de la auditoría. El tipo y naturaleza de los instrumentos depende de las herramientas definidas en el plan de auditoría, tales como revisión de documentos, entrevistas, talleres participativos, encuestas, entre otras. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

c) Registrar y procesar los datos

Se identifican, se ordenan y se clasifican los datos, vinculándolos con las preguntas de auditoría. Luego, se elaboran documentos que reflejan un primer análisis de los datos y son insumos principales para la definición de los resultados de auditoría.

d) Analizar la información

Para cada pregunta, se desarrollan los resultados de auditoría que comprenden los siguientes elementos: situación encontrada (descripción de un subproceso de producción y entrega de bien o servicio o proceso de soporte relevante), criterio (estándar para definir el desempeño esperado), brecha (comparación entre la situación encontrada y el criterio), causas (explicaciones de la brecha) y efectos (consecuencias o efectos posibles de la brecha). (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

e) Elaborar la matriz de resultados

La matriz contiene el resumen de los resultados con sus elementos, las fuentes de datos, los métodos de análisis empleados y las recomendaciones de la comisión auditora.

De acuerdo a la metodología definida para la auditoría, en la matriz de resultados, se señala adecuadamente qué resultados aplican para todo el ámbito geográfico de la auditoría y cuáles aplican para casos específicos.

- f) Comunicar los resultados y evaluar los comentarios de los gestores

La comisión auditora convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados de la auditoría, con el propósito de obtener sus comentarios e identificar áreas de mejora.

Asimismo, remite el documento en el cual se desarrollan los resultados, para que los gestores puedan enviar sus comentarios de manera formal, en un plazo máximo de siete (07) días hábiles contados a partir de la fecha de su recepción. De corresponder, dicho plazo se amplía en tres (03) días hábiles por el término de la distancia. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

La comisión evalúa los comentarios y de haber recibido nueva información, considera su inclusión en el citado documento. De existir divergencias entre los comentarios remitidos y los resultados o las recomendaciones de la comisión auditora, dichos comentarios son incorporados en el documento.

- g) Elaborar el documento que contiene los resultados de la auditoría

Se revisa el documento presentado a los gestores, a fin de incluir los resultados definitivos.

### **7.2.3. Elaboración del Informe**

En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

- a) Elaborar el informe de auditoría**

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

El informe debe ser convincente; las conclusiones y las recomendaciones deben deducirse lógicamente y analíticamente de los hechos o argumentos expuestos. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

**b) Aprobar y remitir el informe de auditoría**

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

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

**Cierre del Servicio de Auditoría de Desempeño**

Una vez remitido el informe a los gestores, este es registrado en el sistema informático establecido por La Contraloría. La documentación del servicio de Auditoría de Desempeño se remite a la unidad orgánica competente para su archivo, conservación y custodia. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

**7.3. Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones**

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

**a) Elaborar el plan de acción**

El plan de acción es el documento elaborado por el gestor que contiene una o más acciones de mejora para cada recomendación determinada en el informe de auditoría, así como los medios de verificación, los plazos y las unidades orgánicas responsables de su implementación.

Las acciones de mejora, propuestas por el gestor en el referido plan, deben permitir superar las causas que explicaron los problemas de desempeño evidenciados en el informe, para lo cual La Contraloría orienta a los gestores en dicho proceso.

Luego de la recepción del informe, el gestor elabora el plan de acción en un plazo máximo de treinta (30) días hábiles, el cual después de su aprobación, se remite a La Contraloría, con lo cual se da inicio al seguimiento de su implementación, que no debe exceder los tres (3) años. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

**b) Difundir el informe y el plan de acción**

Las actividades de difusión tienen por objetivo dar a conocer a la ciudadanía los resultados y las recomendaciones contenidos en el informe de auditoría y las acciones de mejora definidas en el plan de acción. Para ello, La Contraloría de la República la citada información en su portal web.

**c) Efectuar el seguimiento del plan de acción**

El seguimiento del plan de acción es un proceso permanente que consiste en la verificación del grado de cumplimiento en la implementación de las acciones de mejora definidas en el plan de acción, el cual es de acceso público para facilitar el seguimiento de su cumplimiento.

**d) Elaborar el reporte de cierre**

Concluido el plazo de la implementación del plan de acción, se emite un reporte de cierre, en el cual se identifican los beneficios alcanzados con la implementación de las recomendaciones. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

### **2.2.3. Manual de Auditoría de Desempeño**

#### **SIGLAS Y REFERENCIAS**

Contraloría : Contraloría General de la República.

Directiva ADE : Directiva “Auditoría de Desempeño”

INEI : Instituto Nacional de Estadística e Informática.

INTOSAI : Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (en inglés).

ISSAI : Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (en inglés).

SNC : Sistema Nacional de Control.

Subproceso : Subproceso de producción y entrega de un bien o servicio público.

Normas Generales: Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, que aprueba las “Normas Generales de Control Gubernamental”.

## **I. FINALIDAD**

La finalidad de este manual es establecer la metodología, para el desarrollo de la auditoría de desempeño. De esta manera, se busca uniformizar las actividades principales y los criterios a ser aplicados por los equipos encargados de realizar el servicio de auditoría de desempeño y sus procesos vinculados, así como promover la calidad del trabajo de los auditores.

## **II. ALCANCE**

Las disposiciones del presente Manual son de aplicación obligatoria a:

- Unidades orgánicas de La Contraloría de acuerdo a su competencia funcional, establecida en el Reglamento de Organización y Funciones.
- Las entidades públicas sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control, dentro de los alcances del artículo 3° de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

## **III. BASE LEGAL**

- Constitución Política del Perú.

- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias.
- 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” (en adelante, “Normas Generales”).
- Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República vigente.
- Directiva “Auditoría de Desempeño” Este manual es congruente con los Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño de las ISSAI, emitidas por la INTOSAI.
- ISSAI 40: Control de Calidad para la Entidad Fiscalizadora Superior (2010)
- ISSAI 300: Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño (2013)
- ISSAI 3000: Normas y Directrices para la Auditoría de Rendimiento basadas en las Normas de Auditoría y la Experiencia práctica de la INTOSAI (2004)
- ISSAI 3100: Directrices para la Auditoría de Desempeño: Principios Clave (2010).

#### **IV. MARCO CONCEPTUAL**

El marco conceptual presenta los conceptos básicos que caracterizan a la auditoría de desempeño de otros servicios de control y los principales actores.

La auditoría de desempeño contribuye a la eficacia de la gestión pública, al orientarse al logro de resultados positivos que mejoren el bienestar del ciudadano. Con este fin, examina la eficacia, la eficiencia, la economía, la calidad en la producción y entrega de bienes o servicios entregados

a la población beneficiaria en una intervención pública. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Se han cumplido los objetivos?
- Si es así, ¿se cumplieron de forma correcta?
- Si no es así, ¿cuáles son las causas?

Además, al tener un enfoque orientado a problemas, la auditoría examina y verifica la existencia de problemas específicos y sus causas, enmarcadas en las dimensiones de desempeño. La orientación es constructiva porque se proponen mejoras en la gestión para superar las causas identificadas; no se busca identificar responsabilidad ni sancionar. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

La auditoría de desempeño es un servicio de control posterior que se refiere a un periodo definido, en el pasado. No obstante, durante su desarrollo se pueden examinar las actividades en curso y conocer la existencia de acciones implementadas por los gestores para superar deficiencias en el desempeño, incluso antes de culminada la auditoría. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

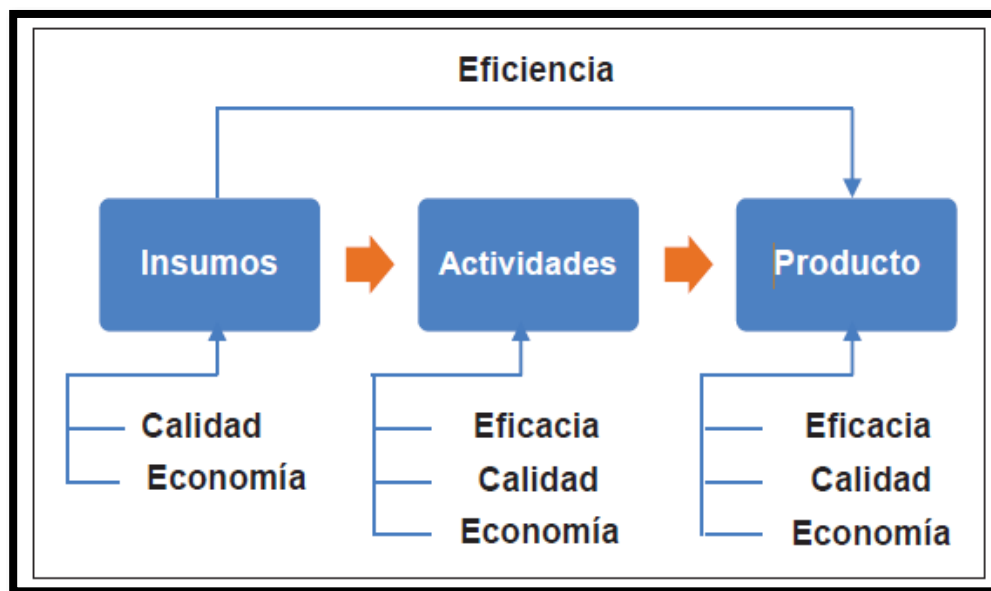
### **1. La Auditoría de Desempeño y la cadena de valor**

La cadena de valor de una intervención pública comprende: insumos, actividades, productos, un resultado específico y un resultado final. La auditoría de desempeño se centra en la ejecución de la intervención pública; en términos de la cadena de valor, en los insumos, las actividades y los productos. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

La auditoría analiza problemas con respecto a alguna o algunas de las dimensiones de desempeño (eficacia, eficiencia, economía o calidad) en algunos de los tres eslabones de la cadena de valor o en la relación entre ellos, como se muestra a continuación:

*Figura N° 9*

*Dimensiones de desempeño y la cadena de valor de una intervención pública*



Fuente: Manual de Auditoría de Desempeño

La auditoría de desempeño puede examinar:

- La calidad y la economía en los insumos;
- La eficacia, la calidad y la economía en la ejecución de las actividades y en los productos entregados; y
- La eficiencia en la relación del producto y sus insumos (el uso óptimo de los insumos).

Cuando la auditoría se enfoca en la ejecución de las actividades que transforman los insumos en un bien o servicio público (o producto), en realidad, examina el proceso de producción y entrega de dicho bien o servicio.



## **2. La producción y entrega del bien o servicio público**

Una intervención pública puede ofrecer varios bienes o servicios a los ciudadanos. Para cada uno, define un proceso de producción y entrega, los cuales comprenden otros procesos más pequeños o subprocesos, cuyo objetivo concreto es entregarlo a su población beneficiaria. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Para producir y entregar un bien o servicio, una intervención pública requiere (i) subprocesos de producción y entrega y (ii) procesos de soporte que la apoyan transversalmente.

Un subproceso de producción y entrega (en adelante, “subproceso”) es un conjunto de acciones mutuamente relacionadas que, junto con otros subprocesos, permite la entrega de un bien o servicio público a una población.

Los procesos de soporte son aquellos que proveen los recursos necesarios a la intervención pública para poder generar valor agregado en cada fase del proceso de producción y entrega de sus bienes o servicios.

Comprenden la administración central, la gestión financiera, la gestión de personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística. En el sector público, están regulados por los sistemas administrativos nacionales.

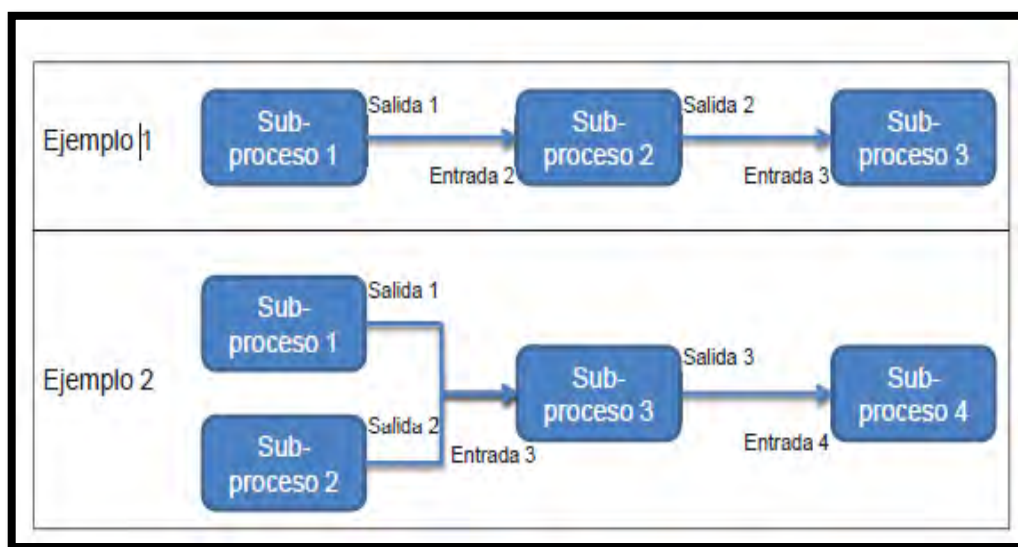
En todo subproceso, se distinguen cuatro componentes: elementos de entrada (insumos), salida, recursos y controles. Las acciones dentro del subproceso transforman elementos de entrada en una salida con la aplicación de ciertos recursos (infraestructura, capacidades), en un contexto en el cual la entidad pública responsable establece controles para corregir posibles desviaciones en el funcionamiento del subproceso. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Asimismo, se identifican actores, liderados por un responsable o “dueño” del subproceso (una unidad orgánica), los cuales actúan como: proveedores de insumos (entrada), receptores de bienes y servicios (salida) o ejecutores directos de las acciones contempladas.

Los subprocesos pueden organizarse de manera secuencial o paralela en alguna fase del proceso, para luego complementarse. En el Gráfico N° 02 se muestran dos posibles ordenamientos. En el primer ejemplo, los subprocesos son secuenciales; la salida de uno es la entrada del siguiente. En el segundo ejemplo, los subprocesos 1 y 2 son paralelos; ambos producen elementos de entrada para el subproceso 3. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

*Figura N° 10*

*Ejemplos de ordenamiento de subprocesos*



Fuente: Manual de Auditoría de Desempeño

Un bien o servicio público puede formar parte de una intervención pública interinstitucional (que involucre a varias entidades del mismo sector), multisectorial (que involucre a entidades de más de un sector) o intergubernamental (que involucre varios niveles de gobierno); por lo cual, dependiendo del diseño de la intervención pública, los subprocesos pueden tener proveedores,

clientes y ejecutores directos que pertenezcan a distintas entidades. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

La auditoría de desempeño se centra en un bien o servicio público (“la materia a examinar”). Aunque pudiesen existir formas alternativas de producción y entrega para este, la auditoría de desempeño identifica y analiza el proceso escogido en el diseño de la intervención pública.

Por tanto, se deben conocer con detalle los subprocesos y procesos de soporte (y cómo interactúan), así como analizar cuidadosamente la participación de cada actor.

Además, como existen varias materias de competencia compartida, en algunos casos, la auditoría de desempeño debe analizar los mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional e intergubernamental. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Finalmente, la auditoría de desempeño se puede orientar hacia alguno o algunos de los subprocesos.

Esta selección se realiza en la etapa de planificación. Los subprocesos seleccionados pueden o no pueden tener contacto directo con los clientes externos (ciudadanos) o con los proveedores externos (p. ej. empresas privadas). (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

### **3. Los gestores y los actores clave**

Distintos actores participan en el servicio de auditoría, además de la comisión auditora. Se distinguen dos grupos principales: los gestores y actores clave.

#### **3.1. Gestores**

Los gestores comprenden a los titulares, los representantes y el personal técnico (en funciones operativas y de supervisión) de las entidades públicas responsables de la producción y entrega del bien o servicio público a examinar. Se identifican dos tipos de gestores: el gestor rector y otros gestores.

El gestor rector es el rector de la política nacional. Tiene a su cargo la identificación, el diseño y los logros de los resultados esperados de la intervención pública. Los otros gestores incluyen a gobiernos subnacionales (si la intervención es intergubernamental) y entidades públicas en general. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Se debe motivar la participación y compromiso activo de los gestores, durante el desarrollo de la auditoría, a fin de definir objetivos que les sean relevantes y generar resultados de auditoría útiles, con valor agregado, que favorezcan la apropiación de las recomendaciones por parte de ellos y su implementación efectiva.

### **3.2. Actores clave**

Los actores clave son individuos, grupos o entidades que, según su rol, pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público a examinar. De hacerlo positivamente, pueden mejorar dicho proceso y contribuir al logro de los resultados de la intervención. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Son actores clave la población beneficiaria, la ciudadanía en general, organismos no gubernamentales (ONG), organizaciones comunitarias, comunidad académica (representantes de universidades, centros de Investigación, colegios profesionales), medios de comunicación, proveedores, organismos internacionales, entre otros. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Durante la auditoría de desempeño, se debe procurar su participación, en la medida que el principio de reserva lo permita, con la finalidad de conocer sus intereses y opiniones, así como recibir información relevante para identificar problemas en la entrega del bien o servicio público.

Entre los actores clave, el grupo más importante es la población beneficiaria. La auditoría de desempeño está orientada al ciudadano; por tanto, es necesario conocer sus necesidades,

expectativas y grado de satisfacción con respecto al bien o servicio público recibido; más aún, cuando se examina la dimensión de calidad. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

La ciudadanía (en especial, la organizada) representa una fuente de ideas de temas a auditar y puede hacer uso de los informes de auditoría, multiplicando su impacto. Además, la comunidad académica puede ofrecer su opinión experta, a través de sus publicaciones y asesorías específicas, constituyendo además una red de contactos importante. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Finalmente, por su rol en la formación y difusión de la opinión pública, los medios de comunicación deben ser involucrados para transmitir adecuadamente los resultados y las recomendaciones de las auditorías, fomentando la transparencia de la gestión pública.

#### **4. La comisión auditora**

La comisión auditora es el equipo multidisciplinario de auditores gubernamentales responsable de la realización de la auditoría de desempeño. Está conformada por un supervisor, un jefe de comisión e integrantes de la comisión. En el ejercicio de sus labores, se rigen por las normas de desempeño profesional establecidas por la Contraloría. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

##### **4.1. Funciones de la comisión auditora según los roles asignados**

Las principales funciones de la comisión auditora, según su rol, son las siguientes:

- El jefe de comisión dirige la comisión auditora. Asigna roles y responsabilidades a los integrantes de la comisión de acuerdo a su nivel de conocimientos y de experiencia en la materia a examinar. Elabora el plan de auditoría detallado; lidera el análisis de la evidencia y la definición de los resultados de la auditoría; elabora el informe de auditoría, el resumen ejecutivo y otros documentos de divulgación. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Reporta sobre el avance del trabajo (control de metas, plazos y presupuesto) y representa a la comisión ante los niveles gerenciales. Orienta a los integrantes de la comisión y revisa su trabajo, de acuerdo a lo establecido en las Normas Generales y este manual. Cautela el adecuado archivo de la documentación. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

- El supervisor verifica cada etapa del servicio de la auditoría de desempeño para asegurar el nivel apropiado de calidad de la auditoría; revisa y aprueba los principales productos de la auditoría (matriz de planificación, plan de auditoría, matriz de resultados, informe de auditoría y resumen ejecutivo). Atiende problemas significativos sobre la actuación de los gestores, actores clave o integrantes de la comisión auditora y les hace seguimiento. Propone cambios en el ámbito, preguntas de auditoría o metodología de la auditoría, entre otras. Cautela la gestión eficiente de los recursos de la comisión. Usa su juicio profesional para decidir una mayor participación en áreas específicas de análisis. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

- Los integrantes de la comisión auditora apoyan en el diseño de la auditoría e implementan el plan de auditoría. Participan en reuniones de coordinación y comparten información relevante en la comisión. Informan al jefe de comisión de manera periódica sobre el trabajo efectuado, los resultados de la auditoría y las dificultades que hubiesen encontrado en el proceso de análisis. Formulan recomendaciones para mejorar la metodología o la organización de la auditoría.

Como una auditoría de desempeño puede requerir de conocimientos, habilidades y experiencia en una determinada disciplina, la comisión puede contar con expertos contratados (personas naturales o jurídicas) que elaboren informes especializados. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

La comisión auditora debe asegurarse de que estos expertos tengan la competencia necesaria para responder las preguntas de auditoría y que sean independientes de la intervención pública a

la cual pertenece la materia a examinar. Además, aunque sus informes sean usados como evidencia, la comisión sigue siendo responsable de los resultados y conclusiones que contenga el informe de auditoría.

#### **4.2. Perfil de los integrantes de la comisión auditora**

Los integrantes de la comisión guían su accionar por las normas de independencia, entrenamiento y competencia, diligencia profesional y confidencialidad. Asimismo, su comportamiento ético se rige de acuerdo a sus códigos de ética profesionales y de la función pública, así como la normativa emitida por La Contraloría. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Cuentan con formación profesional, con énfasis en evaluación de políticas públicas; experiencia en el uso de métodos de investigación social y económica; conocimiento de la estructura y funcionamiento del sector público, y de los sistemas administrativos nacionales (presupuesto, contrataciones, inversión, entre otros).

Dentro de una comisión auditora, los integrantes reúnen dichos conocimientos, de manera conjunta, a fin de producir resultados de auditoría de calidad.

Además de la formación profesional y especialización, los auditores tienen capacidad analítica y de reflexión, integridad, creatividad, ingenio, habilidades sociales, capacidades de comunicación oral y escrita. Ejercen el escepticismo profesional; es decir, mantienen distancia profesional de las entidades responsables de la materia a examinar y una actitud crítica en el transcurso de la auditoría. Sin embargo, también son receptivos, curiosos, están dispuestos a innovar y mantienen una actitud abierta al aprendizaje. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

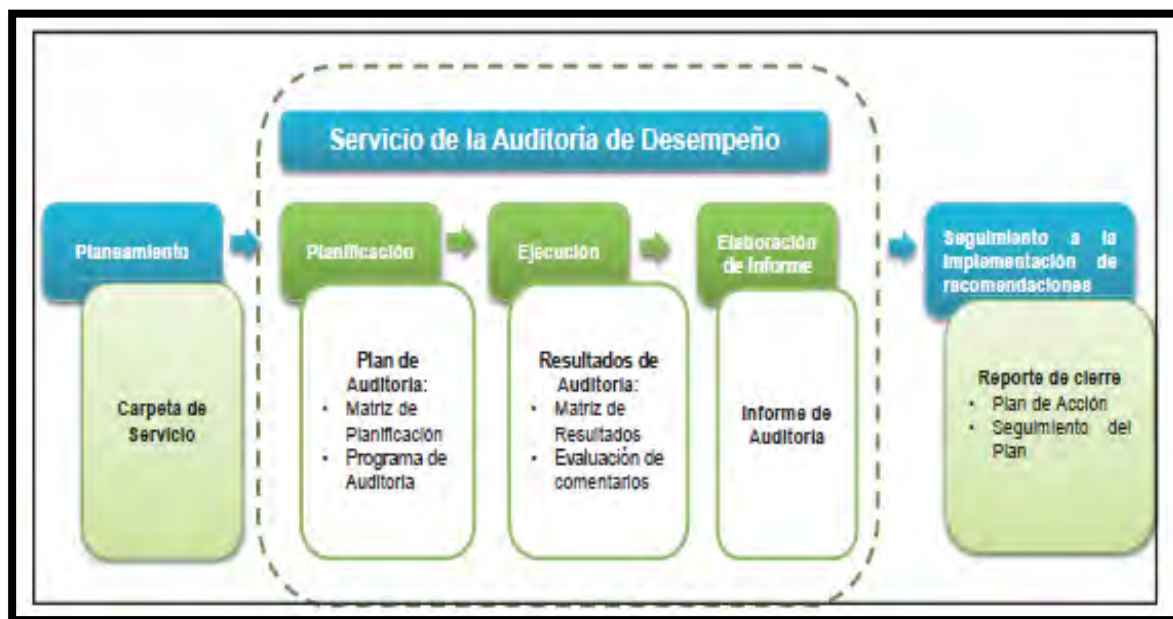
## V. DESARROLLO DEL SERVICIO DE CONTROL Y SUS PROCESOS VINCULADOS

El servicio de Auditoría de Desempeño está vinculado con dos procesos, el planeamiento y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones, los cuales se realizan antes y después del servicio, respectivamente. El servicio y cada proceso culmina con la aprobación y registro de un documento: la carpeta de servicio para el planeamiento, el informe de auditoría para el servicio de auditoría y el reporte de cierre para el seguimiento a la implementación de las recomendaciones. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

En el siguiente gráfico se muestra la secuencia entre estos procesos y los principales hitos dentro de cada uno.

*Figura N° 11*

*El servicio de la auditoría de desempeño y sus procesos vinculados*



Fuente: Manual de Auditoría de Desempeño

El servicio de la auditoría de desempeño y sus procesos vinculados se explican a continuación.



## **1. PLANEAMIENTO**

El planeamiento es el proceso a través del cual se identifica la materia a examinar, a partir de la priorización de temas de interés, mediante la aplicación de criterios establecidos por La Contraloría. La identificación y la priorización de la materia examinar lleva a determinar el problema asociado de la auditoría. Sobre la base de lo anterior, se elabora la carpeta de servicio, la cual constituye el insumo para iniciar el servicio de auditoría de desempeño. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

### **1.1. Seleccionar el tema de interés**

Un tema de interés es una situación o necesidad que afecta a una población determinada, la cual justifica una intervención pública a través de la entrega de bienes o servicios públicos con el objetivo de lograr un resultado que genere un cambio positivo en dicha situación o necesidad. Por lo tanto, a todo tema de interés le corresponde un resultado esperado que está vinculado con un objetivo de política nacional. Para determinar el tema de interés se requiere información actualizada referente a las intervenciones públicas, la cual incluye: resultados de las intervenciones, estructura de cadena de valor (insumos-actividades-productos-resultados), indicadores de desempeño, información presupuestal, entre otros. Sobre la base de esta información, se aplican los criterios de selección siguientes: la relevancia de la intervención pública, su importancia presupuestal y el nivel de logro de sus objetivos. Estos criterios se explican a continuación:

*Figura N° 12*

*Criterios de selección para temas de interés*

Criterio	Definición
Relevancia de la intervención pública <sup>3</sup>	Se identifican temas de importancia social que forman parte de políticas nacionales, son de debate público o resultan relevantes para diversos sectores de la sociedad, así como de los líderes de opinión con cobertura en medios de comunicación.
Importancia presupuestal de la intervención pública	Se identifican las intervenciones públicas que han recibido mayores asignaciones presupuestales con respecto al presupuesto nacional o incrementos considerables en relación al año anterior, tomando como referencia su presupuesto asignado.
Logro de los objetivos de la intervención pública	Se verifica el nivel de logro de los resultados esperados, a través de indicadores de desempeño (instrumentos de medición de las variables asociadas al cumplimiento de los objetivos) en las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad.

Fuente: Manual de Auditoría de Desempeño

Para aplicar los criterios expuestos, primero se identifican las intervenciones públicas que tengan resultados de alta relevancia. Luego, se ordenan dichas intervenciones según el criterio de importancia presupuestal y el logro de los objetivos (medidos a través de los indicadores de desempeño). Se concluye con un listado de intervenciones públicas priorizadas, vinculadas a los temas de interés, con mayor presupuesto asignado o alto incremento presupuestal, pero con menor logro de objetivos. Este listado constituye el insumo para la selección de la materia a examinar. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

**1.2. Seleccionar la materia a examinar**

La materia a examinar es un bien o servicio entregado en una intervención pública, a fin de lograr un resultado esperado. Equivale a un producto en la cadena de valor de la intervención

pública. Para determinar la materia a examinar se aplican los criterios de selección siguientes: el sustento adecuado de la relación causal entre el producto y el resultado esperado de la intervención, la importancia presupuestal del producto y el nivel de logro de sus objetivos. Estos criterios se explican en la siguiente figura:

*Figura N° 13*

*Criterios de selección para la materia a examinar*

Criterio	Definición
Sustento adecuado de la relaciones causales	Se verifica si existe un sustento adecuado de la relación causal entre los productos y el resultado esperado de la intervención pública, seleccionando aquellos que contribuyan más al logro de dicho resultado. El referido sustento es provisto por los gestores o puede provenir de evaluaciones de impacto o literatura especializada.
Importancia presupuestal del producto	Se identifican los productos de las intervenciones públicas, que corresponden a temas de interés priorizados, que han recibido las mayores asignaciones presupuestales con respecto al presupuesto total de la intervención pública, o incrementos considerables en relación al año anterior, tomando como referencia su presupuesto asignado.
Logro de los objetivos del producto	Se verifica el nivel de logro de los productos, a través de indicadores de desempeño (instrumentos de medición de las variables asociadas al cumplimiento de los objetivos) en las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad.

Fuente: Manual de Auditoría de Desempeño

Para aplicar los criterios expuestos, se toma el listado de las intervenciones públicas priorizadas y se seleccionan, para cada una, los productos que cuenten con el mejor sustento de su vinculación (relación causal) al logro del resultado esperado. Luego, se ordenan dichos productos según el

criterio de importancia presupuestal y el logro de los objetivos (medidos a través de los indicadores de desempeño). Se concluye con la elaboración de un listado de bienes o servicios (productos) que tienen mayor presupuesto o alto incremento presupuestal, pero menor logro de objetivos, los cuales son las materias a examinar.

Después de seleccionadas las materias a examinar, se documenta y analiza su situación, a fin de conocer sus características o especificaciones técnicas, sus procesos de producción y entrega y los procesos de soporte que correspondan (presentándolos en un esquema) y la forma de organización de los gestores (roles y funciones). Para esto, se solicita información oficial a los gestores rectores. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

A fin de fortalecer el análisis de las materias a examinar, se identifican los roles, los intereses y las expectativas de los actores clave, mediante entrevistas, reuniones o visitas de campo preliminares, entre otras. Terminado este análisis, se procede con la identificación del problema asociado a cada materia a examinar. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

### **1.3. Identificar el problema asociado a la materia a examinar**

Un problema asociado a la materia a examinar es una desviación en el desempeño de la producción y entrega del bien o servicio público, con respecto a las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad.

Este problema asociado puede identificarse mediante indicadores de desempeño formales de los gestores, con medición periódica, o mediante la construcción de un conjunto de indicadores que permiten identificar una desviación en el desempeño. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

Luego de identificado el problema asociado, se desarrolla una descripción preliminar del mismo, con base a información cuantitativa y cualitativa. Además, se plantean hipótesis iniciales sobre las causas del problema, vinculándolas con algunas de las dimensiones de desempeño.

Para desarrollar tales hipótesis, se consulta la información oficial de los gestores, bases de datos existentes de los gestores o terceros, literatura especializada nacional e internacional (informes técnicos, artículos académicos, investigaciones y evaluaciones), antecedentes de acciones de control, etc. Además, se pueden efectuar actividades específicas, tales como: consulta a expertos, entrevistas a actores clave, reuniones con los gestores y visitas de campo preliminares. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

#### **1.4. Elaborar la carpeta de servicio**

La carpeta de servicio es el documento que resulta del proceso de planeamiento y sirve de base para la planificación, a cargo de la comisión auditora.

Este documento debe contener principalmente:

- a) Información sobre la selección del tema de interés y la intervención pública a la cual está vinculado;
- b) Información sobre la selección de la materia a examinar y una descripción breve del bien o servicio público, incluyendo: la estructura de la cadena de valor de la intervención pública (insumos-actividades-producto-resultados), las características o especificaciones técnicas del bien o servicio, su proceso de producción y entrega y los procesos de soporte que correspondan, su organización (roles y funciones de los gestores), los actores clave, los indicadores de desempeño (método de medición, fuentes de información y valores medidos) e información presupuestal.
- c) Descripción del problema asociado a la materia a examinar y sus posibles causas (hipótesis);

d) Apreciación de la contribución potencial de la auditoría al generar información sobre el desempeño de la gestión del bien o servicio público o conocimientos para superar las causas del problema de auditoría;

e) Evaluación de la oportunidad de su ejecución (se toma en cuenta la situación vigente de la intervención pública, de los gestores y el contexto nacional particular)

f) Conclusión del análisis sobre el inicio del servicio de auditoría de desempeño;

g) Bibliografía, que detalla las fuentes de información empleadas;

h) Anexos y otra información que sea necesaria para el sustento.

Como sustento, se incluyen los instrumentos de recojo de datos y los documentos producidos al aplicarlos. Por ejemplo, en el caso de entrevistas, se incluyen las guías de entrevistas y las notas respectivas. En el caso de revisión de literatura especializada, se incluyen las fichas respectivas. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

### **1.5. Cierre del proceso de planeamiento**

La carpeta de servicio aprobada junto con la documentación relacionada se entrega a la comisión auditora, la cual registra los documentos y archivos que evidencien esta acción en el sistema informático que establezca la Contraloría. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

## **2. SERVICIO DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO**

El servicio de auditoría de desempeño comprende tres etapas: Planificación, Ejecución y Elaboración del Informe. Cada una de ellas se desarrolla a continuación. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

### **2.1. Etapa de Planificación**

La planificación se orienta a establecer la estrategia general para conducir la auditoría de desempeño. Se inicia con la carpeta de servicio, elaborada en el planeamiento, la cual contiene la

información del problema asociado de la materia a examinar. En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- a) Comprender la materia a examinar y su problema asociado
- b) Analizar las relaciones causales del problema asociado.

## **2.2.4. Servicio de Seguridad Ciudadana**

### ***2.2.4.1. Definiciones de Seguridad Ciudadana***

La inseguridad generada por la presencia de la violencia y la delincuencia no es un problema reciente en la sociedad peruana (Toche, 1999), por lo que la seguridad ciudadana ha sido y es una de las principales demandas de la población (Ministerio del Interior, 2013). La inseguridad se da por diversas causas y así el conjunto de dimensiones involucradas la configura como un problema complejo que requiere la intervención de diversos actores, públicos y privados, en diferentes planos y aspectos de la vida social del Perú.

Ante dicho problema, en el 2003 se creó el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, como el conjunto interrelacionado de organismos del sector público y de la sociedad civil, que se constituyen con la finalidad de contribuir a garantizar la paz, tranquilidad y a reducir o neutralizar la criminalidad y delincuencia a nivel nacional, mediante una adecuada política de prevención multisectorial y control de la violencia, que permitan que las personas puedan desarrollar sus actividades libres de riesgos y amenazas.

Se define como seguridad ciudadana a la acción integrada y articulada que desarrolla el Estado, en sus tres (3) niveles de gobierno, con la participación del sector privado, la sociedad civil organizada y la ciudadanía, destinada a asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuye a la prevención de la comisión de delitos y faltas.

## Actores del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana

El Plan Nacional de Seguridad Ciudadana, vigente a junio de 2019, establece que, desde la perspectiva de los organismos multilaterales, la política pública de seguridad ciudadana debe proveer a los ciudadanos, por lo menos, cuatro servicios esenciales (Figura 2). De estos, en el servicio de prevención de la violencia y delito, los principales actores son los municipios, la policía, las instituciones encargadas de las políticas sociales y el Ministerio Público (Ministerio del Interior, 2013).

### **SERVICIOS DE SEGURIDAD CIUDADANA**

Asimismo, las municipalidades deben prestar servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales. Para ello, organizan, reglamentan y administran los servicios públicos locales (Perú, 1993). Uno de los servicios a cargo de los municipios es la seguridad ciudadana, para lo cual tienen como función específica organizar el servicio de serenazgo o vigilancia municipal, establecer un sistema local con participación de la sociedad civil y de la Policía Nacional, previa coordinación de las municipalidades provinciales con las municipalidades distritales (Perú, 2003).

Sin perder el objetivo de atención, la prestación del servicio en las municipalidades puede variar ya sea por el tamaño de la localidad, la cantidad de población, los recursos que cuenten, el conocimiento de los funcionarios a cargo, entre otros aspectos. Por ende, el análisis de la prestación no puede ser en forma global, sino a nivel de grupos. Para ello se considera el nivel de victimización del departamento en el cual se encuentre la municipalidad.

Una caracterización de la seguridad ciudadana es la victimización, información que se obtiene a través de encuestas y que pueden aportar con índices de criminalidad más exactos que los



archivos policiales, dado que a menudo los delitos no se denuncian a la policía, ya sea porque las víctimas no confían en la acción policial, porque consideran que dicha acción será ineficaz o porque el delito impone un estigma social (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010). Se considera como “víctima” a la persona de 15 y más años de edad del área urbana que haya sufrido al menos un hecho delictivo durante el periodo de los 12 últimos meses (INEI, 2019). En esa línea, para el 2018 la victimización fue de 25.7% a nivel nacional, de los cuales solo el 16.2% ha efectuado la denuncia. La mayor cantidad de las víctimas no ha efectuado la denuncia en la instancia correspondiente. En el anexo N° 1 se presenta el nivel de victimización y denuncias en cada departamento.

En ese sentido, el presente estudio aborda las condiciones en las que se viene prestando el servicio de seguridad ciudadana y los recursos públicos utilizados por uno de los actores involucrados en la problemática de inseguridad, que son las municipalidades a nivel nacional. Esto con la finalidad de proporcionar el escenario del servicio a nivel local, según el nivel de victimización en el que se encuentren.

#### ***2.2.4.2. La prestación del servicio de seguridad ciudadana***

Se le denomina eficaz a todo lo que se logra o se realiza de acuerdo a un plan o estrategia previa. Asimismo, se entiende la eficacia como el poder de producir los resultados esperados (Mokate, 1999). Por ello, la eficacia del servicio público de seguridad ciudadana es una de las prioridades de los gobiernos locales ya que de la oferta de este servicio depende aminorar las tasas de criminalidad, victimización, etc. (Ministerio del Interior, 2013)

Existen aspectos a considerar para analizar la eficacia del servicio de seguridad ciudadana desde el punto de vista de la oferta. Por ejemplo, considerar el capital humano es importante, ya que contar con un número adecuado de serenos respecto al número de ciudadanos garantiza la

cobertura y permanencia del trabajo brindado (Ministerio del Interior de Paraguay, 2014). En este sentido, el serenazgo es un organismo que brinda el servicio de seguridad que colabora con los órganos públicos la protección de los bienes, personas, entre otros (Municipalidad de Lima, s.f.) Además, entre las principales funciones del personal de serenazgo, se encuentra la coordinación del cumplimiento de las normas, comunicación integral, etc. (Global Consulting Enterprise, 2017). Por ello, con el fin de lograr una mejor gestión del capital policial, es importante una correcta asignación o distribución de personal para que exista serenos en monitoreo y campo; es decir, ubicados estratégicamente para hacer frente de manera más eficaz a posibles incidencias de inseguridad (Ministerio del Interior de Paraguay, 2014).

En cuanto a equipamiento, el contar con un sistema de video vigilancia es sumamente importante a la hora de identificar a las personas responsables de los robos, hurtos, etc., que permite un monitoreo constante, efectivo, preventivo y no netamente reactivo (Ministerio del Interior de Paraguay, 2014). Además, las cámaras de video vigilancia, que son sistemas tecnológicos que ayudan a la prevención del delito, deben estar acompañadas de una respuesta operativa por parte del personal (Instituto de Defensa Legal, 2019). Entonces, la tecnología (como equipos de comunicación) permite tomar en tiempo real las denuncias del público (Instituto de Defensa Legal, 2019).

A ello, los aspectos logísticos, como la capacidad vehicular, permiten mayor efectividad en los patrullajes y ayuda a desarrollar capacidad técnica para una adecuada planificación de despliegue territorial (Ministerio del Interior de Paraguay, 2014). En esta línea, tener una adecuada infraestructura (casetas, centros de monitoreo, etc.) proporciona mecanismos que facilitan la interacción con el vecino, así como brindarle mejor atención en seguridad cuando lo necesite (Ministerio del Interior de Paraguay, 2014). Tal es así que la promoción de una adecuada

infraestructura para serenazgo es un aspecto principal dentro de las políticas públicas de hoy en día (INEI, 2017).

De igual forma, la articulación y coordinación entre las entidades involucradas en la problemática de la inseguridad ciudadana, ofrece una intervención más eficiente y permite organizar la recolección de información, el acceso a los recursos, entre otros. En este sentido, es prioritario generar una red interinstitucional de coordinación de la política, que disminuya la duplicación de actividades y coordine iniciativas de diversos organismos públicos en el tema (Dammert, 2007). Por ello, no contar con un sistema de articulación entre los actores principales involucrados es considerado como una limitación en la seguridad ciudadana (Ramos, s/f). Aunque el desafío de la coordinación en el diseño e implementación de políticas se vincula con el Estado en general, en temas de seguridad la complejidad es aún mayor por los grados de autonomía que detentan las instituciones vinculadas con esta temática (Dammert, 2007).

También es relevante el involucramiento de la ciudadanía en la problemática de la inseguridad, ya que una mejor relación entre la comunidad y las autoridades podría dar lugar a diagnósticos más acertados de los problemas que afectan a las comunidades (lo que conduce a una formulación de políticas basada en las necesidades), mayores probabilidades de que se notifiquen los delitos y una mayor eficiencia del sistema de justicia penal (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010).

Para lograr que a nivel local se cumplan las funciones en seguridad ciudadana, resulta importante fortalecer las capacidades de los secretarios técnicos de los Comités de Seguridad

Ciudadana, creando planes de capacitación para estos funcionarios, quienes se encargan de asesorar técnicamente al comité y desempeñar labores ejecutivas, constituyéndose en piezas fundamentales para el buen desarrollo de los planes de seguridad (Instituto de Defensa Legal,

2010). En general, entrenar y capacitar a un colaborador contribuye con el desempeño de las labores, además de un buen desarrollo y crecimiento integral (Aguirre, 2017). Finalmente, se debe contar con instrumentos de gestión, los cuales son documentos jurídico-administrativos de carácter técnico que establecen las bases para el adecuado funcionamiento del aparato gubernamental. Los instrumentos de gestión constituyen la esencia de la función pública, ya que determinan la ruta de operación de cada unidad administrativa que atiende necesidades, ya sea a través de la gestión de trámites o de la prestación de servicios (Ruiz, 2019).

#### ***2.2.4.3.El gasto público en la prestación del servicio***

Los gastos públicos son el conjunto de erogaciones que realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios –techos presupuestarios para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos– para las acciones desarrolladas de conformidad a sus funciones y para el logro de resultados prioritarios u objetivos institucionales (Perú, 2018). Es decir, gastos de las municipalidades para prestar servicios como es la seguridad ciudadana.

Los ingresos públicos son los recursos –independientemente de la fuente de donde provengan– que financian los gastos generados para el cumplimiento de los fines institucionales y se orientan a la atención de las prioridades de las políticas nacionales, regionales y locales, según su ámbito territorial. La percepción de ingresos es responsabilidad de las entidades, conforme a las normas de la materia (Perú, 2018). Entre estos ingresos están las tasas municipales, que son los tributos creados por los concejos municipales cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva de un servicio público o administrativo (Perú, 1994).

En ese sentido, las municipalidades destinan recursos públicos para asumir los gastos que impliquen la prestación del servicio y a su vez cobran los tributos correspondientes; sin embargo,

“las fuentes de ingresos propios atribuidas a los gobiernos subnacionales no siempre cubren sus responsabilidades de gasto” (Contraloría General de la República, 2014).

Es decir, las municipalidades financian los servicios principalmente con las transferencias del tesoro público porque no obtienen la recaudación pertinente, ya que “a diferencia de los gobiernos regionales, los municipios tienen asignados mayores fuentes de ingresos propios, pero su recaudación se encuentra por debajo de su potencial y altamente concentrada en pocos municipios” (Molina, 2010). A ello, Vega indica que las “transferencias recibidas del gobierno central constituyen el rubro de ingresos más importante para los presupuestos de la mayoría de las municipalidades del país, y que las bases impositivas de los recursos propios de las municipalidades no han crecido mucho en los últimos años y tampoco se han diversificado las mismas” (Vega, 2008).

El gasto de las municipalidades es diferente entre ellas, ya sea en el monto total o en las acciones específicas, lo cual se da por diferentes aspectos como el ingreso, el tamaño de la localidad, el tipo de municipalidad, entre otros. Por ello, los gastos del gobierno pueden inclinarse hacia un grupo de población u otro, y pueden ser financiados por sistemas tributarios distintos, con implicaciones de bienestar significativamente diferentes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017). En la estimación de los recursos del gobierno y del sector privado para la lucha contra la delincuencia, se identifica que los costos privados parecen estar más correlacionados con la victimización que el gasto público en seguridad ciudadana. Esto sugiere que los actores privados pueden ser más flexibles a la hora de adaptarse a los cambios en el ambiente del crimen, o que el sector privado está expulsando las inversiones públicas para prevenir la delincuencia (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017).

La victimización es perjudicial para la sociedad porque reduce el bienestar general de la población y es la principal responsable de que gran parte del presupuesto público nacional y subnacional se destine a esfuerzos para prevenirla y controlarla. Si bien la estimación del costo del crimen es compleja por la dispersión de la información, si se puede saber cuánto es el gasto en relación con lo que se percibe como acciones específicas de cada localidad para combatir la criminalidad (Ministerio del Interior, 2019).

## **2.3. BASE LEGAL**

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

#### **CAPÍTULO II**

#### **CONTROL GUBERNAMENTAL**

##### **Artículo 6.- Concepto**

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

**CONCORDANCIAS: R.C. N° 147-2016-CG (Aprueban Directiva denominada “Servicios de Control Previo de las Prestaciones Adicionales de Obra”). (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 27785, 2002)**

#### **Artículo 14.- Regulación del control**

El ejercicio del control gubernamental por el Sistema en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución.

Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados.

La Contraloría General, en su calidad de ente técnico rector, organiza y desarrolla el control gubernamental en forma descentralizada y permanente, el cual se expresa con la presencia y accionar de los órganos a que se refiere el literal b) del artículo precedente en cada una de las entidades públicas de los niveles central, regional y local, que ejercen su función con independencia técnica. (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 27785, 2002)

#### **2.3.2. Ley N° 30742, LEY DE FORTALECIMIENTO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**

En Lima, a los veintisiete días del mes de marzo de dos mil dieciocho.

##### **Artículo 1. Objeto y finalidad**

La presente ley tiene por objeto establecer las normas y disposiciones requeridas para el fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, con la finalidad de modernizar, mejorar y asegurar el ejercicio oportuno, efectivo y eficiente del control gubernamental, así como de optimizar sus capacidades orientadas a la prevención y lucha contra

la corrupción. (Ley N° 30472, Ley del fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, 2018)

**2.3.3. Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de Desempeño" y autoriza modificar disposiciones de las Normas de Auditoría Gubernamental y del Manual de Auditoría Gubernamental. Aprobada por Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG**

**1. FINALIDAD**

Implementar y desarrollar la Auditoría de Desempeño para contribuir a una mejora de la gestión de los recursos públicos, de tal forma que se realice con eficacia, eficiencia, economía y calidad. (Directiva N° 011-2013-CG/ADE, 2013)

**2. OBJETIVO**

Establecer el marco conceptual y el proceso de la Auditoría de Desempeño, así como estandarizar su implementación.

**3. ALCANCE**

Las disposiciones de la presente Directiva son de aplicación obligatoria a:

3.1. Los órganos del Sistema Nacional de Control (en adelante SNC) que tengan participación en el desarrollo de la Auditoría de Desempeño, según sus competencias.

3.2. Las Entidades Públicas sujetas al ámbito del SNC, dentro de los alcances del artículo 3° de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (en adelante la Ley). (Directiva N° 011-2013-CG/ADE, 2013)

**4. BASE LEGAL**

4.1. Constitución Política del Perú de 1993.



4.2. Ley N° 27785 que aprueba la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias.

4.3. Ley N° 27444 que aprueba la Ley del Procedimiento Administrativo General.

4.4. Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y modificatorias.

4.5. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

4.6. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueban las Normas de Control Interno.

4.7. Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, que aprueba la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.

4.8. Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República. (Directiva N° 011-2013-CG/ADE, 2013)

#### **2.3.4. DIRECTIVA N° 008-2016-CG/GPROD “AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”,**

##### **APROBADA POR RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N° 122-2016-CG.**

#### **1. FINALIDAD**

Implementar y desarrollar la Auditoría de Desempeño para contribuir a una mejora de la gestión de los recursos públicos, de tal forma que se realice con eficacia, eficiencia, economía y calidad. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

#### **2. OBJETIVO**

Establecer el marco conceptual y el proceso de la Auditoría de Desempeño, así como estandarizar su implementación. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

### **3. ALCANCE**

Las disposiciones de la presente Directiva son de aplicación obligatoria para:

a) Las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República de acuerdo a su competencia funcional, establecida en el Reglamento de Organización y Funciones.

b) Las Entidades Públicas sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control, dentro de los alcances del artículo 3° de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, 2016)

#### **2.2.5. Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 21972**

##### **ARTÍCULO I.- GOBIERNOS LOCALES**

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. (Ley N° 21972, Ley Orgánica de Municipalidades, 2009)

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

CONCORDANCIA:

Constitución Política, Art. 188°

Ley N° 27783, Art. 40°

## **ARTÍCULO II.- AUTONOMÍA**

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

### **CONCORDANCIA:**

Constitución Política, Arts. 194° y 195°

Ley N° 27783, Arts. 8° y 9°

## **ARTÍCULO III.- ORIGEN**

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. (Ley N° 21972, Ley Orgánica de Municipalidades, 2009)

Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial.

### **CONCORDANCIA:**

Constitución Política, Art. 189°

## **ARTÍCULO IV.- FINALIDAD**

Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

### **CONCORDANCIA:**

Constitución Política, Art. 195°

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL (PALABRAS CLAVES)**

En el presente trabajo son dos los grandes conceptos: Auditoría de Desempeño y Ejecución de obras por Administración Directa, que, por supuesto nos conducen a tomar en consideración además de estos, otros relacionados con el tema de control interno.

### **a) AUDITORÍA**

Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación, revisión, análisis y examen periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de determinar opiniones con respecto a su funcionamiento. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

### **b) AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.**

La Auditoría de Desempeño es el “Examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano”. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

### **c) ECONOMÍA.**

La economía mide el costo de los recursos aplicados para lograr los objetivos de un programa o política pública contra los resultados obtenidos; implica racionalidad, elegir, entre varias opciones, la que conduzca al máximo cumplimiento de los objetivos con el menor gasto posible. La principal interrogante es saber si – dentro del contexto político y social específico - los recursos

han sido aplicados y utilizados de un modo racional y eficiente para lograr los fines previstos. (Peña, 2014)

Consiste en evaluar la adecuada adquisición y asignación de recursos humanos, físicos, técnicos y naturales, efectuada por un gestor en los diferentes procesos, en procura de maximizar sus resultados.

Esto implica que dichos recursos sean aplicados en cantidad y calidad dependiendo de la necesidad específica que se tenga de cada uno de ellos.

Se plantean cuestiones de economía cuando en una entidad o actividad es posible reducir los costes de los recursos para un determinado nivel de resultados. (Peña, 2014)

Entre los riesgos que se pueden presentar tenemos:

- ✓ Derroche, es decir, utilización de recursos innecesarios para la consecución de los resultados deseados.
- ✓ Pagos excesivos, es decir, obtención de recursos que se utilizan pero que podrían obtenerse a un coste menor.
- ✓ Gastos superfluos, es decir, adquisición de recursos de calidad superior para el logro de los resultados deseados.

La auditoría de desempeño debe determinar entre otras cosas relacionadas a la economía, lo siguiente:

- ✓ La entidad adquiere, con un coste mínimo, recursos de tipo, calidad y cantidad adecuados.
- ✓ La entidad gestiona sus recursos con objeto de reducir al mínimo el coste global.
- ✓ La intervención podría haber sido ejecutada de manera menos costosa. (Peña, 2014)

**d) EFICIENCIA.**

Evalúa la relación existente entre los recursos e insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, es la proporción entre la utilización de insumos, (recursos, costos, tiempo) y la forma en la que se relacionan los fines con los medios. A mayor eficiencia más racionalidad y optimización. La eficiencia mide (con indicadores de gestión) y califica el recorrido entre medios y fines.

Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Riesgos generales de la eficiencia son:

- ✓ Fugas, es decir, que los recursos utilizados no produzcan los resultados deseados.
- ✓ Coeficientes de recursos/producción insatisfactorios (por ejemplo, bajos coeficientes de eficiencia de la lentitud en la ejecución de la intervención).
- ✓ Ausencia de identificación y control de factores externos, como, por ejemplo, los costes impuestos a individuos o entidades ajenos a la intervención o a la organización.

Mediante la auditoría se determinará si:

- ✓ Las realizaciones o los resultados se han producido de manera rentable;
- ✓ Existen obstáculos salvables o solapamientos innecesarios. (Peña, 2014)

**e) EFICACIA**

Es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas

En el Manual de Auditoría de Gestión 2015 emitido en la Unión Europea se señala que los riesgos generales relacionados a la eficacia son los siguientes:

- ✓ Deficiencias en la concepción de las políticas, como, por ejemplo, inadecuada evaluación de las necesidades, falta de claridad o de coherencia de los objetivos, inadecuación de los medios de intervención o imposibilidad práctica de aplicación.
- ✓ Deficiencias en la gestión, como, por ejemplo, incumplimiento de objetivos o gestión en la que no se priorice la consecución de objetivos.

Por lo tanto, una auditoría de la eficacia trata de determinar en qué medida se han logrado los diferentes tipos de objetivos:

- ✓ Se evalúa en qué medida se han obtenido las realizaciones previstas y normalmente se examinan las operaciones internas de los organismos encargados de ejecutar la intervención.
- ✓ Objetivos inmediatos: se evalúa si la intervención obtuvo resultados claros y positivos para los beneficiarios directos al término de su participación y normalmente se examinan la información de seguimiento facilitada por los organismos de ejecución y la obtención de información de los beneficiarios directos.
- ✓ Objetivos intermedios y globales: el examen trasciende las fronteras de la entidad controlada con objeto de medir el impacto de la intervención pública: para ello, la fiscalización debe tener en cuenta factores exógenos y proporcionar pruebas de que el

impacto observado obedece realmente a la propia intervención y no es consecuencia de dichos factores exógenos.

La fiscalización de la eficacia se concentrará, pues, en las realizaciones, los resultados o el impacto:

- ✓ La evaluación del impacto de una intervención, es decir, determinar la medida en que se han logrado sus objetivos globales o incluso intermedios, puede entrañar una considerable dificultad. Esta radica en que los objetivos se expresan en términos tan generales que no pueden asociarse a indicadores mensurables, con la consiguiente dificultad para comprobar hasta qué punto se han cumplido. Asimismo, cuando los objetivos están identificados con mayor claridad, la obtención y el análisis de las pruebas de auditoría necesarias exigiría recursos de auditoría desproporcionados si esta información no pudiera obtenerse fácilmente en la entidad controlada. Además, es difícil evaluar si el impacto observado obedece realmente al efecto de la intervención y no a factores exógenos. En estos casos, el enfoque de la fiscalización deberá considerar ante todo si se dispone de datos de las evaluaciones pertinentes y fiables, y que puedan utilizarse como pruebas de auditoría.
- ✓ Con frecuencia, un objetivo de la fiscalización más factible es evaluar las realizaciones o los resultados de una intervención, esto es, la medida en que se han logrado los objetivos operativos o inmediatos. Siempre que los objetivos sean específicos, medibles, realistas, pertinentes y delimitados en el tiempo, con arreglo al enfoque basado en los resultados y en la gestión de riesgos de la Comisión, y que se controle su consecución mediante indicadores de rendimiento, es posible obtener una base de referencia clara y apropiada para evaluar la eficacia. (Peña, 2014)



**f) TRANSPARENCIA.**

Es la obligación de los órganos del Estado de poner a disposición de todos sus gobernados la información que muestre la estructura y el funcionamiento de cada órgano gubernamental a partir de su actuación, en el ejercicio de sus atribuciones. Tiene por objeto producir un ambiente de confianza, seguridad y veracidad entre el gobierno y la sociedad, de tal manera que los ciudadanos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información generada por el sector público, en un marco de abierta participación social y escrutinio de carácter público.

La transparencia busca también formar a una ciudadanía responsable y participativa, que conozca y ejerza sus derechos y obligaciones, y colabore activamente en el fomento a la integridad y combate a la corrupción. (Peña, 2014)

**g) RECOMENDACIONES.**

Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar e examinar el conjunto de operaciones y actividades de la entidad o empresa, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para ayudar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad o empresa auditada.

**h) OBSERVACIONES**

Esta referida a hechos o circunstancias significativos identificados durante el examen que pueden motivar oportunidades de mejoras. Si bien el resultado obtenido adquiere la denominación

de hallazgo, para fines de presentación en el informe se convierte en observación. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

**i) PREVENCIÓN.**

Acción y efecto de prevenir. Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo. Procedimiento de auditoría. Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión. Programa de auditoría. Documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

**j) RIESGO.**

Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

**k) RIESGO INHERENTE.**

Existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control.

**l) RIESGO DE CONTROL.**

Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno. (Peña, 2014)

**m) RIESGO DE DETECCIÓN.**

Se realizan pruebas exitosas a partir de un procedimiento de prueba inadecuado.

**n) SUPERVISIÓN.**

Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen. (Manual de Auditoría de Desempeño, 2016)

**o) ASIGNACIÓN DE RECURSOS DEL ESTADO**

La asignación de recursos es la distribución de activos productivos en sus diferentes usos.

El asunto de la asignación de recursos se origina de cómo las sociedades buscan balancear los recursos limitados como el capital, el trabajo y la tierra, frente a las diversas e ilimitadas necesidades de sus integrantes. Los mecanismos de asignación de recursos abarcan el sistema de precios en las economías de libre mercado y la planeación gubernamental, ya sea en las economías operadas por el estado o en el sector público de economías mixtas.

La finalidad de distribuir los recursos es siempre la de obtener la máxima productividad posible a partir de una combinación dada de activos. Por consiguiente, los mecanismos de asignación más conocidos son las empresas, el hogar y el gobierno. (Ley N° 27785 Ley Órganica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República del Perú, 2002)

**p) SEGURIDAD CIUDADANA**

Se define como seguridad ciudadana a la acción integrada y articulada que desarrolla el Estado, en sus tres (3) niveles de gobierno, con la participación del sector privado, la sociedad civil organizada y la ciudadanía, destinada a asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la

violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuye a la prevención de la comisión de delitos y faltas.

**q) POLÍTICAS**

Grandes lineamientos que posibilitan la acción conjunta para el logro de determinados objetivos. Son grandes líneas de acción que se trazan con carácter normativo, desde nivel más alto de la administración pública o privada.

**r) OBJETIVOS**

Aplicación práctica de las políticas. Son cursos de acción que conducen al logro de una finalidad o meta.

**s) METAS**

Cuantificación de los objetivos. Quiere decir una cifra o una cantidad, por ejemplo, personas que se van a atender o capacitar, que puede ser medida estadísticamente.

**t) NIVEL SOCIOECONÓMICO**

Estratos o grupos diferenciados por clase o condición económica.

**u) MULTISECTORIAL**

Organización colectiva y coordinada entre sectores del Estado y/o privados.

**v) SISTEMA**

Organización o configuración que agrupa órganos u organismos que se articulan en una red para realizar acciones y/o actividades diversas.

**w) ANÁLISIS FODA**

Son las siglas que representan: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del medio ambiente interno o externo de una organización.

**x) DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Es una apreciación preliminar resultado del análisis efectuado a un problema que puede reflejar una proyección de cómo se puede abordar o solucionar una barrera o una limitación dentro de una organización.

**y) JURISDICCIÓN**

Demarcación territorial regida por una autoridad que puede ser distrital, provincial o regional.

**z) JUNTA VECINAL**

Agrupación de vecinos que participan voluntariamente en tareas de seguridad ciudadana, en forma preventiva y en coordinación con autoridades locales, Policía Nacional y otras organizaciones sociales de la comunidad.

**aa) ACUERDO NACIONAL**

Trabajo conjunto del Gobierno y autoridades políticas y sociales representadas, que expresa consenso sobre lo que debe hacerse y el compromiso para apoyar y promover las acciones acordadas hasta el 2006.

**bb) VICTIMIZACIÓN**

Acción de victimizar, convertir en víctimas a personas o animales.

**cc) ENCUESTA**

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de una o diversas cuestiones de hecho.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS GENERAL Y VARIABLES**

#### **3.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

La Auditoría de Desempeño incide significativamente en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021.

##### **3.1.2. Hipótesis Específicos**

a) La Auditoría de desempeño incide significativamente en la mejora del servicio de patrullaje por sector en la reducción de la inseguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.

b) La Auditoría de Desempeño incide significativamente en la mejora de la participación de la comunidad organizada para fortalecer la seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.

#### **3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

##### **3.2.1. Variable Independiente**

X. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

##### **3.2.2. Variable Dependiente**

Y. GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro N° 1

#### Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>AUDITORÍA DE DESEMPEÑO</p>	<p>AUDITORÍA DE DESEMPEÑO. -La auditoría de desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano1. En ese sentido, busca contribuir con la mejora continua de la gestión pública, considerando</p>	<p>LA AUDITORÍA. - Una auditoría es un proceso de verificación y/o validación del cumplimiento de una actividad según lo planeado y las directrices estipuladas.</p>	<p>X.1 Auditoria de desempeño</p> <p>X.2 Objetivos</p>	<p>X.1.1 Eficiencia</p> <p>X.1.2. Eficacia</p> <p>X.1.3. Economía</p> <p>X.1.4. Calidad</p> <p>X.2.1 Identificar factores que dañan la gestión</p> <p>X.2.2. Establecer monitoreo permanente</p> <p>X.3.1. Implementación de recomendaciones</p>



	<p>su impacto positivo en el bienestar del ciudadano; asimismo, fomenta la implementación de una gestión por resultados, la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas. (Francisco, 2014)</p>		<p>X.3 Seguimiento y Plan de Acción</p>	<p>X.3.2. Cumplimiento de metas X.3.3 Plan de acción para logros</p>
<p><b>Variable Dependiente</b> GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA</p>	<p>SEGURIDAD CIUDADANA. Se define como seguridad ciudadana a la acción integrada y articulada que desarrolla el Estado, en sus tres (3) niveles de gobierno, con la participación del sector privado, la sociedad civil organizada y la ciudadanía, destinada a asegurar la</p>	<p>SEGURIDAD. - La seguridad es un estado en el cual los peligros y las condiciones que pueden provocar daños de tipo físico, psicológico o material son controlados para preservar la salud y el bienestar de los</p>	<p>Y.1. Planeamiento  Y.2. Organización</p>	<p>Y.1.1 Servicio de patrullaje por sector Y.1.2 Presupuesto Y.1.3 Promoción de patrullaje  Y.2.1 Participación de la comunidad organizadora. Y.2.2 Participación de la ciudadanía</p>

	convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuye a la prevención de la comisión de delitos y faltas.	individuos y de la comunidad.		Y.2.3 Asistencia Técnica y Administrativa a los comités de seguridad ciudadana.
--	---	-------------------------------	--	---

Elaboración Propia

## CAPITULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. TIPO Y ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

##### 4.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación reúne las condiciones necesarias para denominarla como una investigación aplicada en razón que se utilizó la teoría de la Auditoría de Desempeño y gestión de la gerencia de seguridad ciudadana para determinar la influencia de la primera variables en la segunda en una realidad concreta como es la Municipalidad Provincial de Cusco, ubicada en el departamento del Cusco, remitido a través del Informe de Auditoría N° 30571-2021-CG/DSNC-ADE, a fin de ser aplicados en la investigación, logrando así, mejoras en este aspecto.

#### 4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación tiene un nivel descriptivo-Explicativo.

##### 4.2.1. Nivel descriptivo

Orientada al descubrimiento de las propiedades particulares del hecho o situación problemática y también a la determinación de la frecuencia con que ocurre el hecho o situación problemática. (Dueñas C. d., 2013)

El descubrimiento de la situación problemática en el presente trabajo de investigación se muestra en la diferencia de expectativa versus la realidad, **correcta aplicación de normas en el proceso de contratación de obras por la modalidad de contrata (expectativa)**, según Informe de Auditoría de Desempeño N° 30571-2021-CG/DSNC-ADE, en la Municipalidad Provincial de Cusco (**realidad**).

#### **4.2.2. Nivel explicativo**

La siguiente investigación está bajo el enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo – explicativo, orientada al descubrimiento de las propiedades particulares del hecho o situación problemática y también a la determinación de la frecuencia con que ocurre el hecho o situación problemática. (Dueñas C. D., 2013)

También está orientada al descubrimiento de las causas o consecuencias o condicionantes de la situación problemática. Está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales y su interés se centra en explicar por qué y en qué condiciones ocurre un fenómeno, o por qué dos o más variables se relacionan. (Dueñas C. D., 2013)

¿Por qué? La finalidad es determinar por qué un hecho o fenómeno de la realidad tiene tales y cuales características. (Dueñas C. D., 2013)

### **4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

A efectos de nuestra investigación se tiene como universo estadístico a la Municipalidad Provincial de Cusco.

#### **4.3.1. Población**

A efectos de nuestra investigación se tiene como universo de la investigación comprende al personal entre hombres y mujeres que laboran en la Municipalidad Provincial de Cusco, ubicado en el departamento de Cusco.

#### **4.3.2. Muestra**

El tipo de muestreo es no probabilístico, se tomará en cuenta a 30 trabajadores que laboran en la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del cusco, período 2021.

#### **4.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.4.1. Análisis documental.**

La operación que consiste en seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento, a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en él. Obviamente que los propósitos del análisis documental trascienden la mera recuperación/difusión de la información. Ellos también se orientan a facilitar la cognición y/o aprendizaje del individuo para que este se encuentre en condiciones de resolver problemas y tomar decisiones en sus diversos ámbitos de acción (Solís Hernández, 2003)

Para el análisis documental el presente trabajo de investigación toma como referencia el Informe de Auditoría de Desempeño 30571-2021-CG/DSNC-ADE.

##### **4.4.3. Encuesta.**

La encuesta es una técnica de interrogatorio que emplea el cuestionario como instrumento. El cuestionario se caracteriza por ser estructurado y presentarse por escrito. (Dueñas C. d., 2013)

La encuesta se realizó a los trabajadores entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, San Sebastián y Santiago de la provincia y departamento del Cusco, respecto a cumplir nuestro objetivo, Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial de Cusco, período 2021.

#### **4.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.5.1. Guía de análisis documental.**

Es una de las operaciones fundamentales de la cadena documental. Se trata de una operación de tratamiento. El análisis documental es un conjunto de operaciones encaminadas a representar

un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad de posibilitar su recuperación posterior e identificarlo. El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo. (Ernesto, 2009)

Se analizó el Informe de Auditoría de Desempeño 30571-2021-CG/DSNC-ADE, para obtener esta información recurrimos a la Municipalidad Provincial de Cusco, para obtener la información completa recurrimos a la plataforma virtual de la Contraloría General de la República, donde a la Fecha ya se encuentra el informe completo. Cabe indicar que este informe de auditoría comprende el estudio e investigación del período 2021.

#### **4.5.2. Cuestionario.**

Un cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

EL cuestionario es el instrumento de investigación que a través del procedimiento estandarizados de interrogación que permite la comparabilidad de respuestas, obtiene mediciones cuantitativas de una gran variedad de aspectos objetivos y subjetivos de una población (García Fernando, 1977).

Se aplicó dos encuestas la primera de 11 preguntas respecto al cumplimiento de nuestro objetivo general, realizadas a los trabajadores entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, San Sebastián y

Santiago de la provincia y departamento del Cusco y la segunda de 5 preguntas para medir el nivel de satisfacción de la ciudadanía respecto al servicio de seguridad ciudadana brindado.

#### **4.6. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Método Deductivo.**

A partir de las hipótesis planteadas hemos llegado a conclusiones específicas respecto a si la Auditoría de Desempeño incide significativamente en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021.

#### **4.7. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación corresponde a un enfoque mixto, ya que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos respecto al Informe de Auditoría de Desempeño N° 30571-2021-CG/DSNC-ADE, y cualitativos según las técnicas e instrumentos aplicados a los trabajadores entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje de la municipalidad provincial del Cusco, para responder el planteamiento del problema, cumplir los objetivos y comprobar la presunción de nuestra hipótesis.

#### **4.8. DISEÑO DE INVESTIGACION.**

El presente trabajo de investigación tiene un diseño no experimental, en vista de que no se manipulará la variable independiente Auditoría de Desempeño a los trabajadores entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, San Sebastián y Santiago de la provincia y departamento del Cusco, solo se observará tal como se encuentra en la realidad.

## **CAPÍTULO V**

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

#### **5.1. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se contrasta la hipótesis del trabajo de investigación “LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERÍODO 2021”

Este estudio comprende el cumplimiento de los objetivos siguientes:

**- Objetivo General**

Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021.

**- Objetivos Específicos:**

a) Establecer si la Auditoría de desempeño incide en la mejora del servicio de patrullaje por sector en la reducción de la inseguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.

b) Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora de la participación de la comunidad organizada para fortalecer la seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.

#### **5.1.1. INFORME N° AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO - RESUMÉN**

##### **RESUMEN EJECUTIVO INFORME N° 30571-2021-CG/DSNC-ADE**

**“SERVICIOS DE PATRULLAJE POR SECTOR Y COMUNIDAD ORGANIZADA A FAVOR DE LA SEGURIDAD CIUDADANA EN LA PROVINCIA DE CUSCO”**

**PERÍODO: 1 DE ENERO DE 2019 AL 30 DE JUNIO DE 2021**

La Contraloría General de la República, a través de la Subgerencia de Desarrollo del Sistema Nacional de Control, realizó una Auditoría de Desempeño a los “Servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada



a favor de la seguridad ciudadana en la provincia de Cusco”, cuyo periodo de auditoría fue del 1 de enero de 2019 al 30 de junio de 2021.

La materia examinada en el presente examen son los productos denominados “Patrullaje por Sector y Comunidad Organizada a favor de la seguridad ciudadana”, los cuales se encuentran regulados en el Programa Presupuestal 0030 “Reducción de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana”.

El objetivo de la auditoría es “Determinar si son eficaces el servicio de patrullaje por sector y la participación de la comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana, a cargo de los gobiernos locales y comisarías para reducir la inseguridad ciudadana”. Así, para evaluar lo antes mencionado, se aplicaron entrevistas e inspecciones físicas mediante listas de verificación en la Municipalidad Provincial de Cusco y en los municipios distritales de Santiago y San Sebastián, así como en 5 comisarías de sus jurisdicciones, lo cual permitió concluir lo siguiente:

1. Existe una débil articulación para la planificación y ejecución del patrullaje por sector entre la Municipalidad Provincial de Cusco y distritos de Santiago y San Sebastián con las comisarías de sus jurisdicciones, al contarse con dos (2) tipos de mapas para determinar los puntos críticos y de riesgo para el patrullaje municipal e integrado, los cuales no cuentan con información completa y actualizada; asimismo, no existe un instrumento y metodología que defina qué tipología de riesgo o delito reflejada en los mapas, corresponde ser intervenida con patrullaje municipal o integrado y que permita una planificación integral de recursos y esfuerzos para intervenir por cada tipología de delito y riesgo. Por otro lado, los centros de videovigilancia municipales no están integrados con el Centro Nacional de Video Vigilancia y Radiocomunicación y Telecomunicaciones para la Seguridad Ciudadana de la PNP (Cenvir), siendo este también un problema de articulación para la ejecución del patrullaje en su conjunto. Asimismo, las coordinaciones para los temas de patrullaje se efectúan fuera de la periodicidad establecida por la norma, ocasionando problemas en su ejecución.

2. Se ha identificado una limitada provisión de insumos necesarios y adecuados en las municipalidades de Cusco, Santiago y San Sebastián, incluyendo el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos y cámaras de videovigilancia, para el patrullaje municipal e integrado, debido a que dichos gobiernos locales no cuentan con todos los insumos que indica el Anexo N.º 02 del PP 0030 para la implementación del patrullaje municipal y patrullaje integrado. Asimismo, la Municipalidad Provincial del Cusco, no efectúa el servicio de patrullaje municipal, limitándose a efectuar patrullaje integrado.

3. Existe una limitada dotación de insumos por parte de la Municipalidad Provincial de Cusco y distritos de Santiago y San Sebastián para la implementación de los programas preventivos de las comisarías de sus jurisdicciones ya que el fortalecimiento a los programas preventivos de la comisaría, por parte de los gobiernos locales se realiza de forma restringida, lo que significa que no se realiza dotación de bienes y servicios para todos los programas preventivos ni en la dimensión pertinente.

**Entre las causas de los hechos expuestos se evidencian las siguientes:**

1. Carencia de un documento normativo aprobado por el ente rector que establezca una metodología que permita identificar mensualmente en un solo instrumento las zonas por tipología de delito y riesgo, la elaboración de Planes de patrullaje se da por tipo de intervención; asimismo, se debe a la ausencia de mecanismos y/o espacios de integración en los que sea obligatorio participar para planificar conjuntamente el patrullaje, articulando la información tanto del gobierno local como de la comisaría, a efectos de no redoblar esfuerzos al integrarse las estrategias, lo cual se evidencia en la periodicidad de las reuniones entre PNP y municipalidad, falta de apoyo de esta última y diferenciación de sectores.

2. Carencia de un dimensionamiento del servicio de patrullaje por sector y de un cuadro de necesidades con su respectiva programación y especificaciones para la adquisición de bienes,

servicios insumos y equipos necesarios; así como por la inexistencia de una normativa que establezca cómo determinar la vida útil de vehículos y demás insumos para el patrullaje. Lo dicho, genera que no se garantice la cobertura oportuna de patrullaje a toda la población dentro de un espacio y tiempo establecido, así como el deterioro y abandono de los vehículos y cámaras de videovigilancia, además del incremento de la percepción de inseguridad ciudadana.

3. Baja asignación de recursos presupuestales del gobierno local para los programas preventivos de las comisarías de sus jurisdicciones y un débil involucramiento en la planificación de los citados programas preventivos.

En consecuencia, se han propuesto las siguientes recomendaciones:

**Al presidente del COPROSEC**

1. Que, en el marco de lo establecido en los numerales 23° y 25° del Reglamento de Ley N.° 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y modificatorias, a través de la firma de acuerdos, convenios u otros, considerando las particularidades y recursos de los actores, disponga:

a) Generar espacios de reunión periódica para la planificación concertada del patrullaje por sector entre los gobiernos locales y las comisarías de su ámbito, considerando la participación de otros stakeholders, fomentando la realización de reuniones semanales, conforme se establece en el Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, que indica que la comisaria y los municipios planifican y evalúan las acciones conjuntas de prevención y persecución del delito semanalmente; a fin de identificar adecuadamente los espacios de alta, mediana y baja incidencia delictiva, así como para determinar las modalidades de patrullaje a efectuar según la tipología encontrada. (Conclusión N.° 1).

b) La actualización, elaboración y/o aprobación, según sea el caso, de una metodología para la adquisición, mantenimiento, cálculo de vida útil y reposición de vehículos y otro equipamiento (videocámaras, equipos de

telecomunicación y equipamiento de georreferenciación), para el patrullaje por sector; a través del documento de gestión pertinente. (Conclusión N.º 2).

c) La participación de los gobiernos locales en la elaboración de los Planes Anuales de Trabajo de los Programas Preventivos de Seguridad Ciudadana, a fin de articular y coordinar con los comisarios la proyección y/o programación de presupuesto necesario para atender las demandas de bienes y servicios, para la implementación de los programas preventivos a cargo de las comisarías. (Conclusión N.º 3).

2. Que solicite al CORESEC que, en el marco de su función establecida en el inciso g) del artículo 17º del Reglamento de Ley N.º 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y modificatorias, proponga las siguientes recomendaciones al Ministerio del Interior en su condición de ente técnico rector del SINASEC para optimizar su funcionamiento:

a) Con la finalidad de regular y fortalecer la planificación mediante la articulación de los diferentes actores a cargo de la seguridad ciudadana dentro de su jurisdicción, se elaboren y aprueben los documentos de gestión pertinentes para establecer la generación de espacios de coordinación y la determinación de la periodicidad de encuentros entre los actores, principalmente en lo que respecta al patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana. Asimismo, mecanismos de coordinación táctica operativa bajo el liderazgo de la PNP y el soporte operativo de los gobiernos locales. En dichos documentos debe establecerse de manera obligatoria la periodicidad y contenido de las reuniones de coordinación entre ambos actores a efectos de que integren estrategias y recursos con la finalidad de lograr una mayor y más eficaz cobertura (Conclusiones Nos. 1 y 3).

b) Para garantizar la integración de los sistemas de radio y videovigilancia municipal con los sistemas de la Policía Nacional del Perú (Central Computarizada de Emergencias (CCE-105) de la

PNP, que tiene la función de administrar el Centro Nacional de Videovigilancia, Radiocomunicación y Telecomunicaciones (CENVIR)), se generen e implementen los mecanismos para la estandarización e interoperabilidad de estos, a fin de optimizar la planificación y ejecución del patrullaje por sector. Asimismo, mientras dure el proceso de estandarización, que en el corto plazo se implementen mecanismos que faciliten la coordinación directa entre estos operadores (implementación de puestos de atención radial y de videocámaras en las centrales de monitoreo) (Conclusiones Nos. 1 y 2).

c) A efectos de que los gobiernos locales y comisarías de la PNP cuenten con un instrumento integrado para la gestión territorial de la seguridad ciudadana a nivel local, que contenga información completa, oportuna y permita establecer los espacios de alta, mediana y baja incidencia delictiva para una adecuada programación de las intervenciones a ejecutar y determinar adecuadamente las metas de cada tipo de patrullaje, según las particularidades de cada localidad; se elabore una metodología que cuente con la participación ciudadana para su elaboración y considere las variables de victimización, denuncias y percepción de inseguridad; así como la información obtenida de los sistemas asociados con el patrullaje por sector, los recursos de videovigilancia, radiocomunicación y telecomunicaciones de la PNP, los gobiernos locales y los stakeholders (empresas privadas, centros comerciales, seguridad privada, etc). En el marco de este proceso debe iniciarse el progresivo alineamiento de los ámbitos territoriales tanto de la PNP (jurisdicciones y zonificación de las comisarías) y de los gobiernos locales destinados a la seguridad ciudadana. (Conclusión N.º 1).

d) A fin de contar con información necesaria para la construcción de un indicador adecuado de cobertura de patrullaje por sector, se habilite a los gobiernos locales y comisarías PNP, un sistema informático para la planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación del patrullaje por

sector. Se sugiere que se considere la ampliación de las variables comprendidas en los instrumentos de gestión territorial y escalamiento progresivo a las unidades policiales y del serenazgo del Sistema Integrado para la Planificación del Patrullaje, SIPCOP, garantizando su uso por parte de la PNP y de los Gobiernos locales. (Conclusión N.º 1).

e) A efectos de determinar adecuadamente el dimensionamiento de los insumos necesarios para la ejecución del patrullaje por sector y sus respectivas características mínimas, se elabore una metodología que considere los diferentes tipos de contacto e interacción entre el serenazgo y la PNP con la ciudadanía, en atención a su demanda de seguridad ciudadana, por cada una de las intervenciones a cargo de los gobiernos locales y comisarías de la PNP. (Conclusiones Nos. 1 y 2).

f) Para la mejora de la provisión, conservación y disponibilidad de insumos para el patrullaje por sector; se elabore una metodología para la adquisición, mantenimiento, cálculo de vida útil y reposición de vehículos y otro equipamiento (videocámaras, equipos de telecomunicación y equipamiento de georreferenciación, entre otros). (Conclusión N.º 2).

g) Con la finalidad de asegurar la dotación oportuna de bienes y servicios que las comisarías de la PNP soliciten en el marco de la implementación de los programas preventivos del producto comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana; y a fin de no afectar la participación de la ciudadanía, se elabore y apruebe una directiva que establezca la participación de los gobiernos locales en el proceso de planificación de los programas preventivos. (Conclusión N.º 3).

**5.2. ENCUESTA - A PERSONAL POLICIAL, SEGURIDAD CIUDADANA Y LA COMUNIDAD ORGANIZADA QUE LABORAN EN EL SERVICIO DE PATRULLAJE EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERIODO 2021.**

**1.- ¿La Municipalidad provincial de Cusco en coordinación con la Contraloría General debe programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoria de Desempeño a los funcionarios, asistentes administrativos y técnicos de la gerencia de seguridad ciudadana de la entidad?**

*Cuadro N° 1*

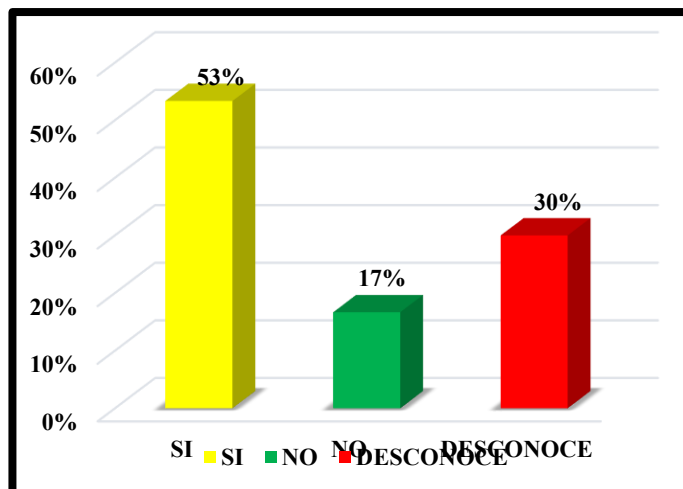
*Programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoria de Desempeño*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	16	53%
NO	5	17%
DESCONOCE	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Figura N° 14

*Programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoria de Desempeño*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el cuadro N° 2 y figura N° 14, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, el 53% indico que la entidad en coordinación con la Contraloría General de la República en coordinación con la Contraloría General SI debe programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoria de Desempeño a los funcionarios, asistentes administrativos y técnicos de la gerencia de seguridad ciudadana de la entidad, mientras que el 17% menciono que no debe programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoria de Desempeño y el 30% desconoce sobre el tema.

**2.- ¿Cree usted, que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la Municipalidad Provincial del Cusco son eficientes?**

*Cuadro N° 2*

*¿Cree usted, que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la Municipalidad Provincial del Cusco son eficientes?*

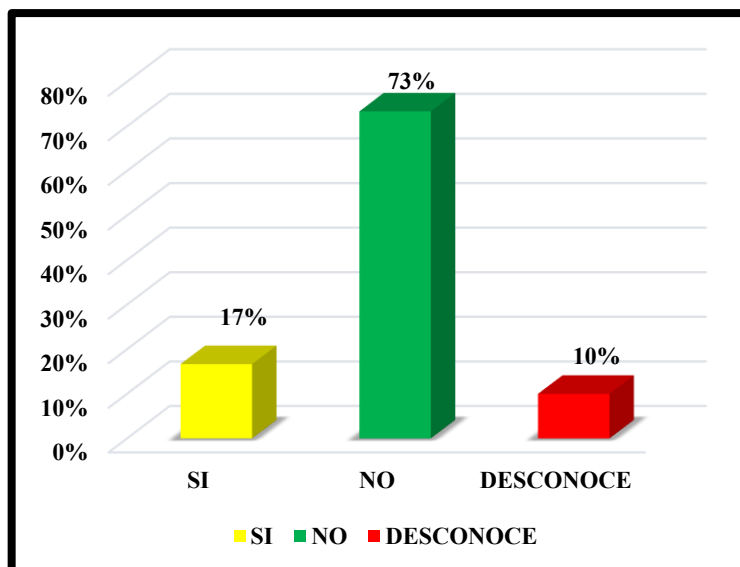
Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	5	17%
NO	22	73%
DESCONOCE	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia



Figura N° 15

*¿Cree usted, que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la Municipalidad Provincial del Cusco son eficientes?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se muestra en el cuadro N° 3 y figura N° 15, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, el 17% indica que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la Municipalidad Provincial del Cusco son eficientes, mientras que el 73% indica que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la entidad no son eficientes, lo cual es preocupante debido al alto porcentaje de inseguridad ciudadana que existe en nuestra sociedad y el 10% desconoce sobre el tema.

**3.- ¿Cree usted que la Auditoria de Desempeño contribuirá al manejo transparente de los recursos asignados para la realización del servicio de seguridad ciudadana por parte de la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?**

*Cuadro N° 3*

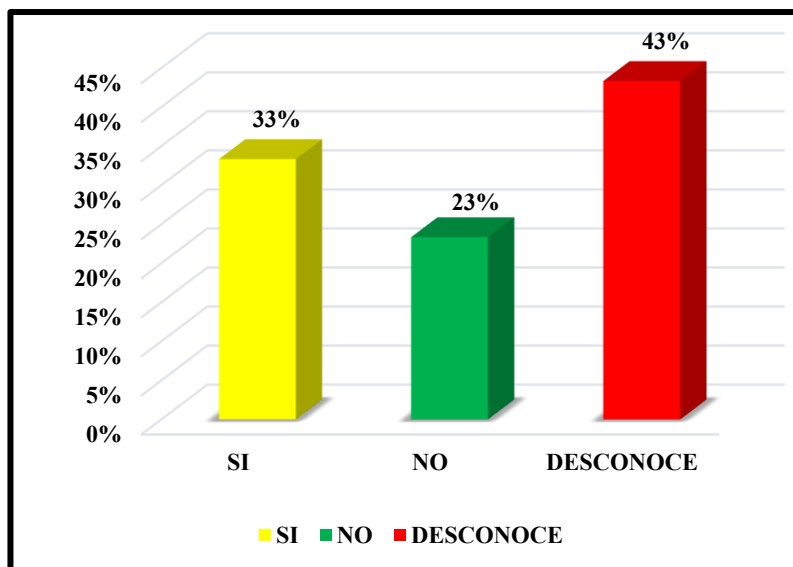
*¿Cree usted que la Auditoria de Desempeño contribuirá al manejo transparente de los recursos asignados para la realización del servicio de seguridad ciudadana por parte de la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	10	33%
NO	7	23%
DESCONOCE	13	43%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

*Figura N° 16*

*¿Cree usted que la Auditoria de Desempeño contribuirá al manejo transparente de los recursos asignados para la realización del servicio de seguridad ciudadana por parte de la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el cuadro N° 4 y figura N° 16, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, el 33% indica que la Auditoria de Desempeño contribuirá al manejo transparente de los recursos asignados para la realización del servicio de seguridad ciudadana por parte de la Municipalidad Provincial de Cusco, mientras que el 23% indica que la Auditoria de Desempeño no contribuirá al manejo transparente de los recursos asignados y el 43% **desconoce** sobre el tema, **es preocupante el desconocimiento o desinterés de temas de Control de un alto porcentaje de los trabajadores y comunidad organizada.**

**4.- ¿Cree usted que la auditoría de Desempeño es una herramienta que sirve para mejorar y obtener una gestión eficaz y eficiente en la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?**

*Cuadro N° 4*

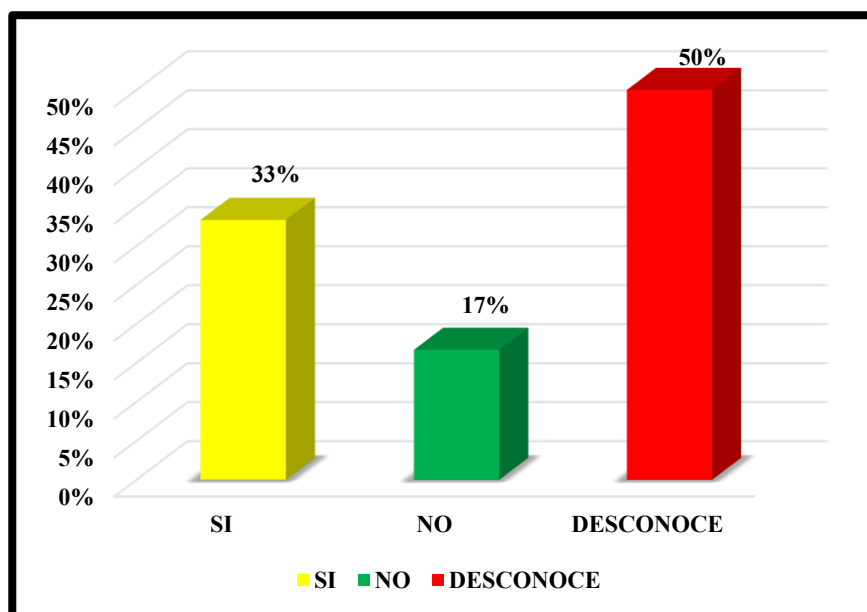
*¿Cree usted que la auditoría de Desempeño es una herramienta que sirve para mejorar y obtener una gestión eficaz y eficiente en la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	10	33%
NO	5	17%
DESCONOCE	15	50%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

*Figura N° 17*

¿Cree usted que la auditoría de Desempeño es una herramienta que sirve para mejorar y obtener una gestión eficaz y eficiente en la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se muestra en el cuadro N° 5 y figura N° 17, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, el 33% indica que la auditoría de Desempeño es una herramienta que sirve para mejorar y obtener una gestión eficaz y eficiente en la Municipalidad Provincial de Cusco, mientras que el 17% indica que auditoría de Desempeño no es una herramienta que sirve para mejorar y obtener una gestión eficaz y eficiente y el 50% **desconoce** sobre el tema, **es preocupante el desconocimiento de la mayoría del personal encuestado, ya que la auditoria de desempeño contribuye a la eficacia, eficiencia, economía**

y calidad en la producción y entrega de los bienes o servicios públicos, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

5.- ¿Considera que actualmente el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco se realiza en forma clara y ajustándose a lo que establecen los dispositivos legales?

Cuadro N° 5

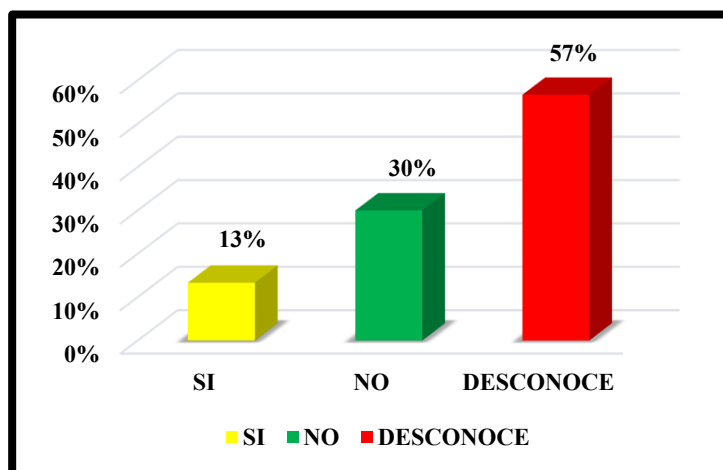
*¿Considera que actualmente el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco se realiza en forma clara y ajustándose a lo que establecen los dispositivos legales?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	4	13%
NO	9	30%
DESCONOCE	17	57%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Figura N° 18

*¿Considera que actualmente el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco se realiza en forma clara y ajustándose a lo que establecen los dispositivos legales?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el cuadro N° 6 y figura N° 18, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, el 13% indica que actualmente el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco se realiza en forma clara y ajustándose a lo que establecen los dispositivos legales, mientras que el 30% menciona que el servicio de seguridad ciudadana brindado por la entidad no se realiza en forma clara y ajustándose a lo que establecen los dispositivos legales y el **57% desconoce sobre el tema, es preocupante el desconocimiento o falta de interés del personal encuestado en relación a la aplicación de normas legales en temas de seguridad ciudadana.**

**6.- ¿Cree usted que el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco, alcanzan resultados en beneficio del ciudadano?**

*Cuadro N° 6*

*¿Cree usted que el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco, alcanzan resultados en beneficio del ciudadano?*

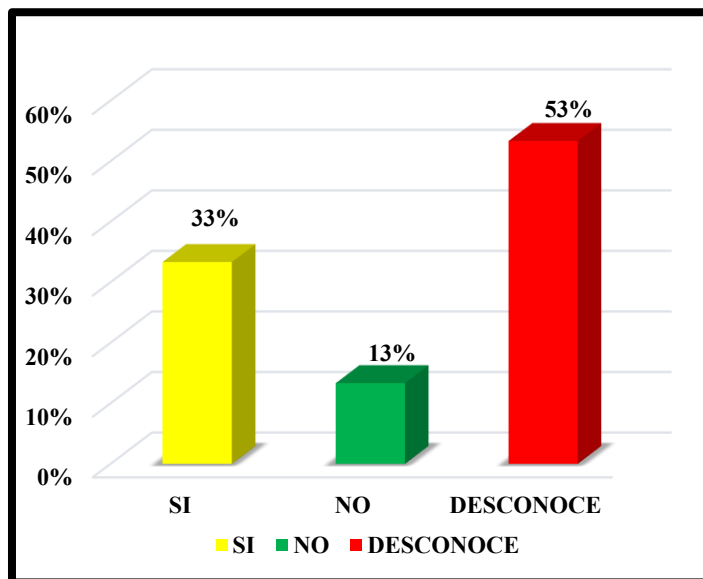
Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	10	33%
NO	4	13%
DESCONOCE	16	53%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

Figura N° 19

*¿Cree usted que el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco, alcanzan resultados en beneficio del ciudadano?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

### INTERPRETACIÓN

Como se muestra en el cuadro N° 7 y figura N° 19, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, el 33% indica que el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco, alcanzan resultados en beneficio del ciudadano, mientras que el 13% indica que que el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco, no alcanzan resultados en beneficio del ciudadano y el **53% desconoce sobre el tema, es preocupante la falta de interés ya que la seguridad ciudadana a la acción integrada y articulada que desarrolla el Estado, en sus tres (3) niveles de gobierno, con la participación del sector privado, la sociedad civil organizada y la ciudadanía, destinada a asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la**

utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuye a la prevención de la comisión de delitos y faltas.

**7.- ¿Para usted, se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco?**

*Cuadro N° 7*

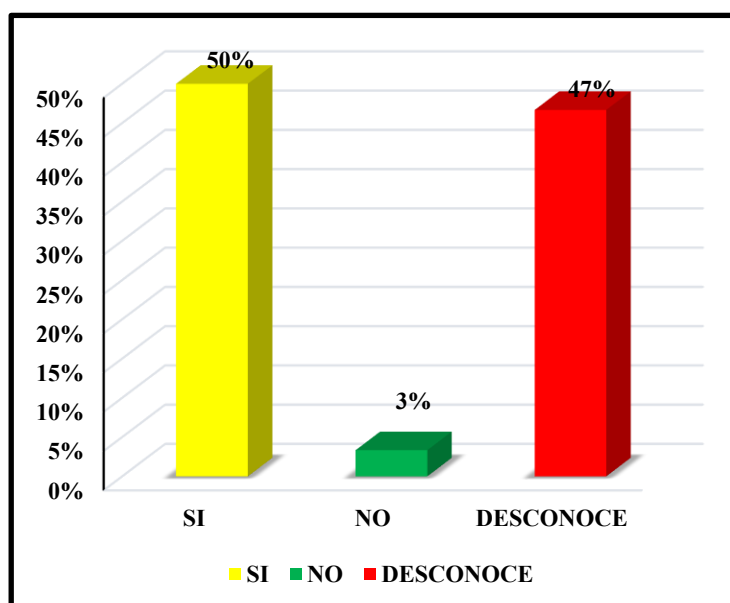
*¿Para usted, se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	15	50%
NO	1	3%
DESCONOCE	14	47%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

*Figura N° 20*

*¿Para usted, se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco?*





Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

### INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el cuadro N° 8 y figura N° 20, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, **el 50% indica que se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco**, mientras que el 3% menciona que no se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco y el 47% **desconoce** sobre el tema.

**8.- ¿Cree usted que la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado?**

*Cuadro N° 8*

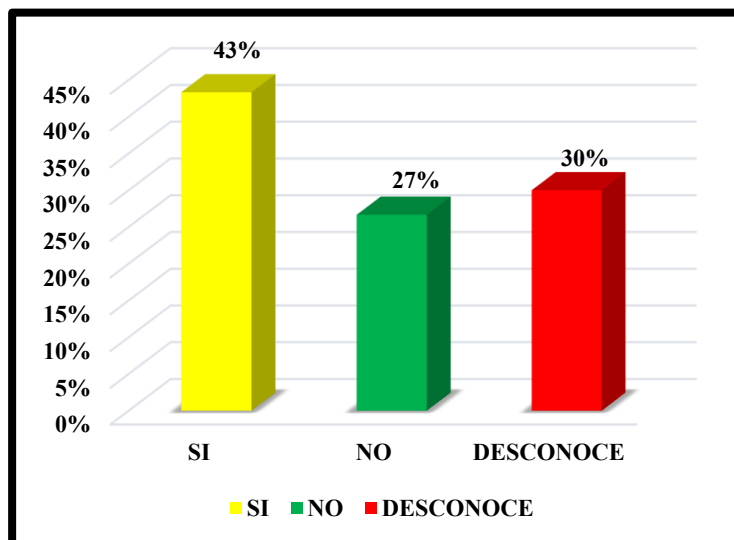
*¿La ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	13	43%
NO	8	27%
DESCONOCE	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

*Figura N° 21*

*¿La ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se muestra en el cuadro N° 9 y figura N° 21, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, el 43% indica que la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado, mientras que el 27% indica que la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco no debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado y el 30% **desconoce** sobre el tema.

**9.- ¿Usted cree, que las recomendaciones que el equipo de Auditoría de Desempeño sugiera deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?**

Cuadro N° 9

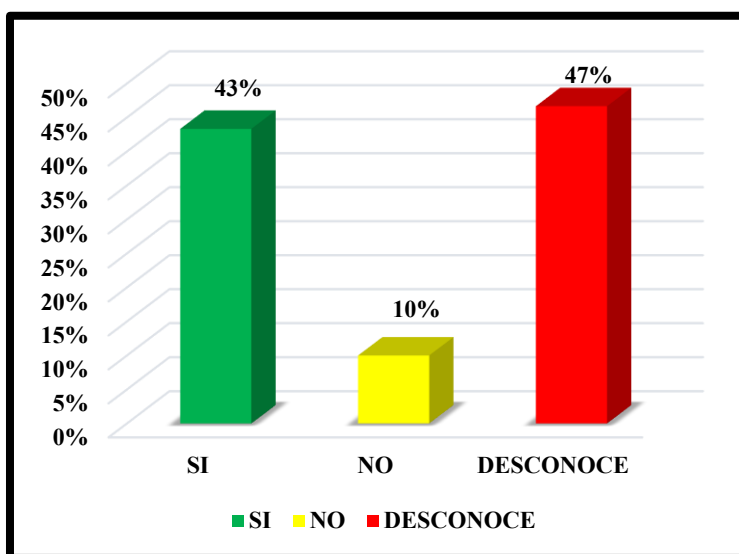
*¿Las recomendaciones que el equipo de Auditoría de Desempeño sugiera deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	13	43%
NO	3	10%
DESCONOCE	14	47%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Figura N° 22

*¿Las recomendaciones que el equipo de Auditoría de Desempeño sugiera deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Como se muestra en el cuadro N° 10 y figura N° 22, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, el 43% indico que las recomendaciones que el equipo de Auditoría de Desempeño sugiera deben tener un seguimiento adecuado para su

ejecución y puesta en práctica, mientras que el 10% menciono que las recomendaciones que el equipo de Auditoría de Desempeño sugiera no deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica y el 47% **desconoce** sobre el tema.

**10.- ¿Usted cree, que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?**

*Cuadro N° 10*

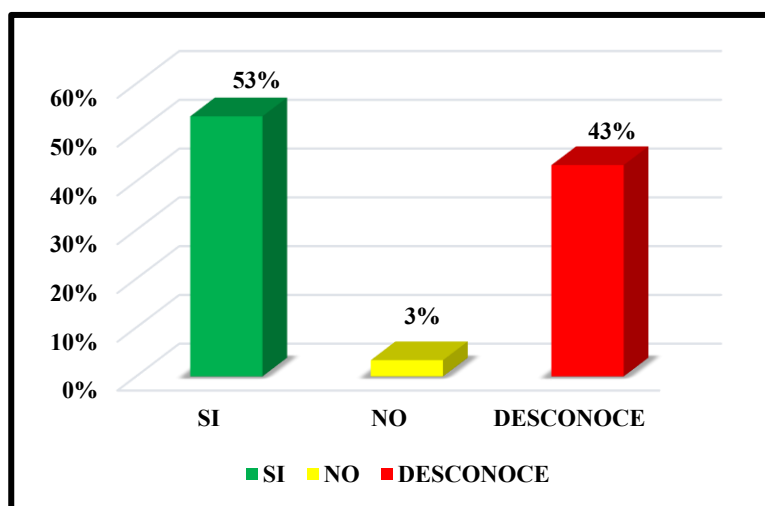
*¿Usted cree que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	16	53%
NO	1	3%
DESCONOCE	13	43%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

*Figura N° 23*

*¿Usted cree que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Como se muestra en el cuadro N° 11 y figura N° 23, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, **el 53% indica que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica**, mientras que el 3% menciona que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño no deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica y el 43% desconoce sobre el tema.

**11.- ¿Considera usted, que la Auditoría de Desempeño puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco?**

*Cuadro N° 11*

*¿Considera usted que la Auditoría de Desempeño puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco?*

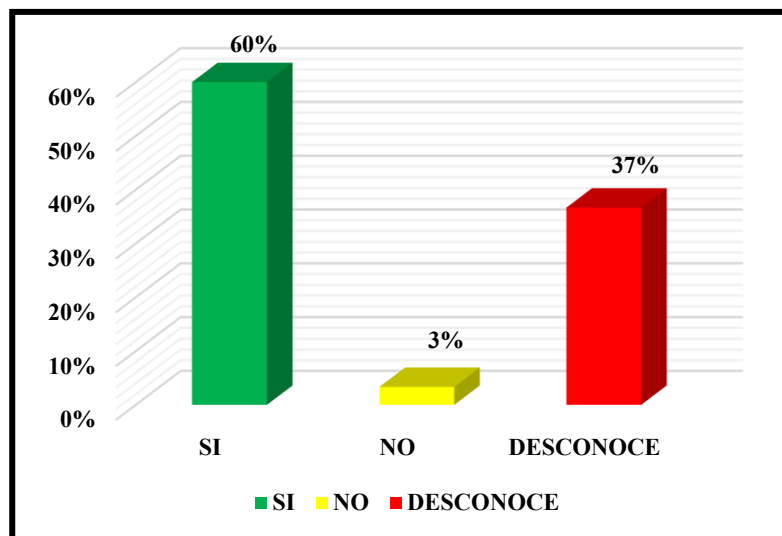
Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	18	60%
NO	1	3%
DESCONOCE	11	37%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

Figura N° 24

¿Considera usted que la Auditoría de Desempeño puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco?



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Como se muestra en el cuadro N° 12 y figura N° 24, del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, el **60% indica que la Auditoría de Desempeño no puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco**, mientras que el 3% menciona que la Auditoría de Desempeño no puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco y el 37% **desconoce** sobre el tema.

### 5.1.2. ENCUESTA-CIUDADANOS, ENTRE HOMBRES Y MUJERES DE LA PROVINCIA DE CUSCO.

ENCUESTA APLICADA A 30 CIUDADANOS, ENTRE HOMBRES Y MUJERES DE LA PROVINCIA DEL CUSCO.

#### 1. Sabe, usted ¿Qué es una Auditoría?

Cuadro N° 12

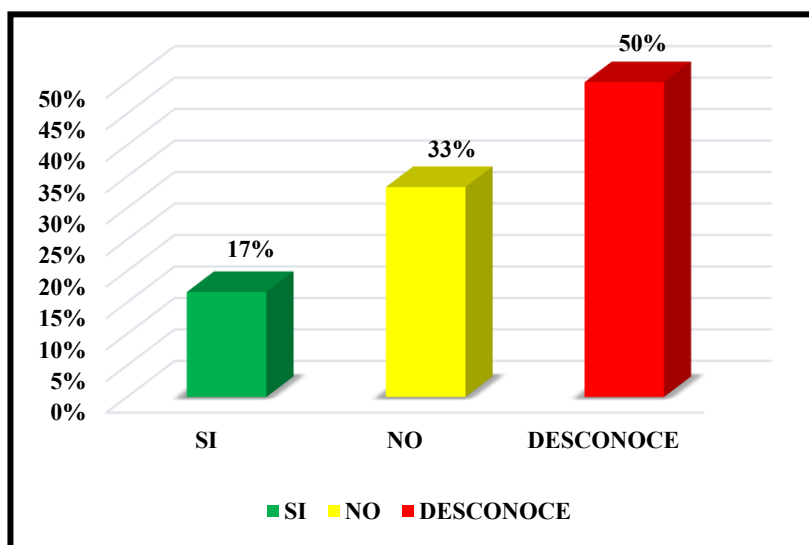
*¿Qué es una Auditoría?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	5	17%
NO	10	33%
DESCONOCE	15	50%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Figura N° 25

*¿Qué es una Auditoría?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el cuadro N° 13 y figura N° 25, el 17% de los ciudadanos encuestados de la provincia de Cusco, indica saber que es una Auditoría, mientras que el 33% indica no saber que es una Auditoría, y el 50% desconoce sobre el tema.

### 2. ¿Tiene usted conocimiento para qué sirve la auditoría de desempeño?

Cuadro N° 13

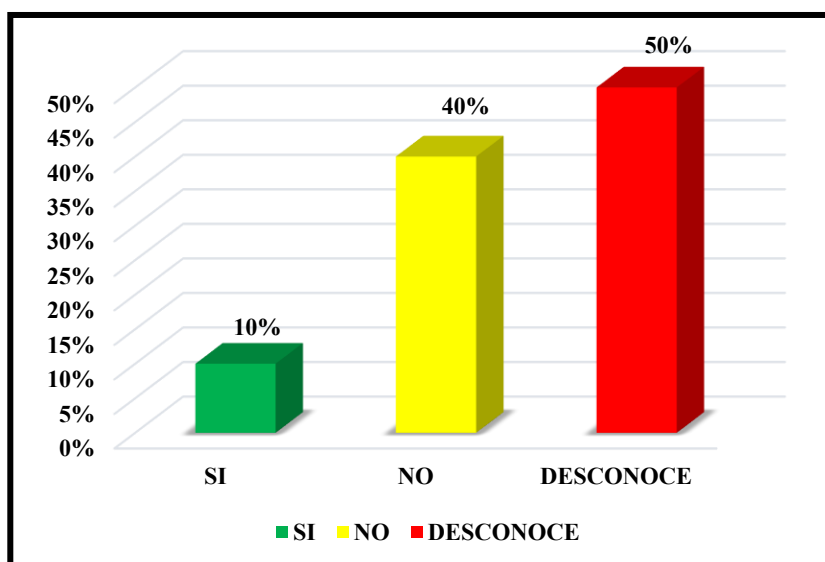
*¿Tiene usted conocimiento para qué sirve la auditoría de desempeño?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
SI	3	10%
NO	12	40%
DESCONOCE	15	50%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

*Figura N° 26*

*¿Tiene usted conocimiento para qué sirve la auditoría de desempeño?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia



### INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el cuadro N° 14 y figura N°26, el 10% de los ciudadanos encuestados de la provincia de Cusco, indica saber que es una Auditoría de Desempeño, mientras que el 40% indica no saber que es una Auditoría de Desempeño, y el 50% desconoce sobre el tema.

### 3. ¿Cómo se siente usted respecto al servicio de seguridad ciudadana brindada por la Municipalidad Provincial del Cusco?

*Cuadro N° 14*

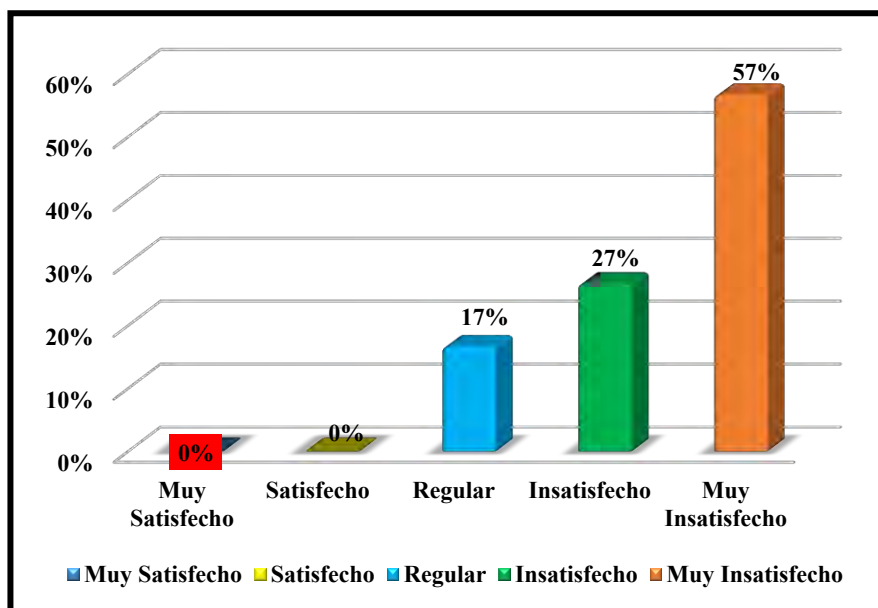
*¿Cómo se siente usted respecto al servicio de seguridad ciudadana brindada por la Municipalidad Provincial del Cusco?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	0	0%
Regular	5	17%
Insatisfecho	8	27%
Muy Insatisfecho	17	57%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Figura N° 27

*¿Cómo se siente usted respecto al servicio de seguridad ciudadana brindada por la Municipalidad Provincial del Cusco?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

#### **INTERPRETACIÓN:**

Como se muestra en el cuadro N° 15 y figura N°27, el 17% de los ciudadanos encuestados de la Provincia de Cusco, muestra regular satisfacción respecto al servicio de seguridad ciudadana brindada por la Municipalidad Provincial del Cusco, mientras el 27 % indica estar insatisfecho y el 57% indica estar Muy Insatisfecho.

**4. ¿Cómo se siente usted respecto a los logros en materia de patrullaje municipal por sector, por parte de la entidad?**

Cuadro N° 15

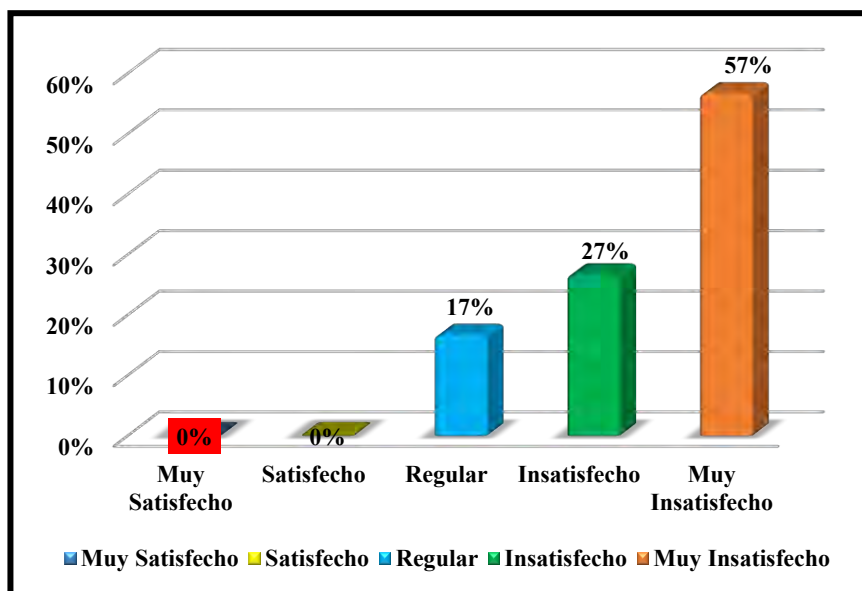
¿Cómo se siente usted respecto a los logros en materia de patrullaje municipal por sector, por parte de la entidad?

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	0	0%
Regular	5	17%
Insatisfecho	8	27%
Muy Insatisfecho	17	57%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Figura N° 28

¿Cómo se siente usted respecto a los logros en materia de patrullaje municipal por sector, por parte de la entidad?



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

### INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el cuadro N° 16 y figura N°28, el 15% de los ciudadanos encuestados de la Provincia de Cusco indico estar regularmente satisfecho respecto a los logros en materia de

patrullaje municipal por sector, por parte de la entidad, mientras que el 27% indico estar insatisfecho y el 57% menciona estar Muy Insatisfecho.

**5. ¿Cómo se siente usted respecto al servicio de patrullaje integrado brindado por la Policía Nacional, Seguridad Ciudadana y Comunidad Organizada?**

*Cuadro N° 16*

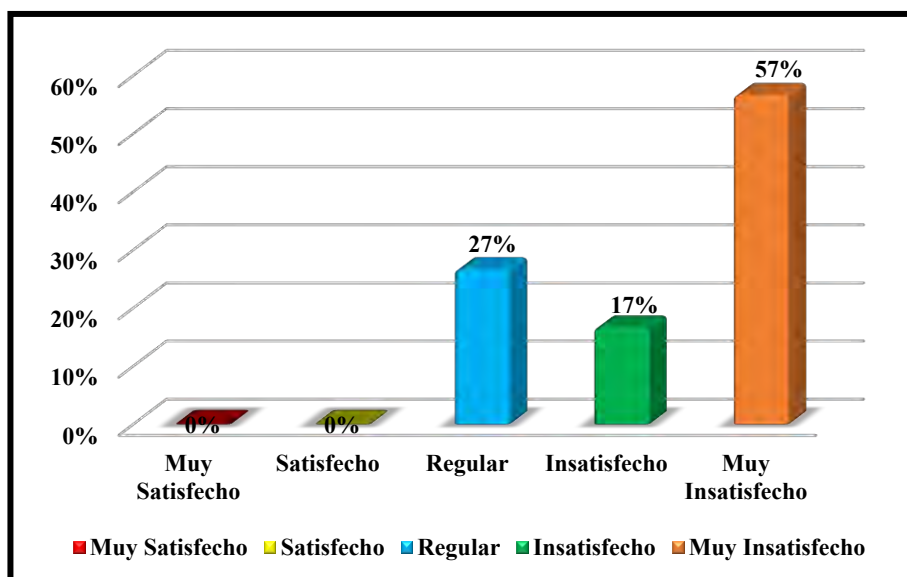
*¿Cómo se siente usted respecto al servicio de patrullaje integrado brindado por la Policía Nacional, Seguridad Ciudadana y Comunidad Organizada?*

Respuesta	N° de Encuestados	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	0	0%
Regular	8	27%
Insatisfecho	5	17%
Muy Insatisfecho	17	57%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

*Figura N° 29*

*¿Cómo se siente usted respecto al servicio de patrullaje integrado brindado por la Policía Nacional, Seguridad Ciudadana y Comunidad Organizada?*



Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se muestra en el cuadro N° 17 y figura N° 29, el 27% de los ciudadanos encuestados de la Provincia de Cusco indica estar regularmente satisfecho respecto al servicio de patrullaje integrado brindado por la Policía Nacional, Seguridad Ciudadana y Comunidad Organizada, mientras que el 17% indica estar Insatisfecho y el 57% se encuentra Muy Insatisfecho.

### **5.3.PRUEBAS DE HIPÓTESIS**

#### **Hipótesis General**

La Auditoría de Desempeño incide significativamente en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021.

De los resultados obtenidos en el trabajo de campo según las encuestas, a continuación, confrontamos las hipótesis utilizando el programa estadístico IBM SPSS Statistics V.25:

Arribando a los siguientes resultados:

## CONCLUSIONES

De la encuesta aplicada al personal que labora en la gerencia de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial de Cusco se demuestra el cumplimiento del objetivo respecto a Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial de Cusco, período 2021. Mostrando los siguientes resultados:

1. Como se muestra en el cuadro N° 2 y figura N° 14, el 53% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, indica que la entidad en coordinación con la Contraloría General de la República SI debe programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoria de Desempeño a los funcionarios, asistentes administrativos y técnicos de la gerencia de seguridad ciudadana de la entidad. Como se muestra en el cuadro N° 3 y figura N° 15, el 73% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, indica que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la entidad no son eficientes, lo cual es preocupante debido al alto porcentaje de inseguridad ciudadana que existe en nuestra sociedad. Como se muestra en el cuadro N° 4 y figura N° 16, el 43% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, desconoce sobre el tema, es preocupante

el desconocimiento o desinterés de temas de Control de un alto porcentaje de los trabajadores y comunidad organizada. Como se muestra en el cuadro N° 5 y figura N° 17, el 50% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, desconoce sobre el tema, es preocupante el desconocimiento de la mayoría del personal encuestado, ya que la auditoria de desempeño contribuye a la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la producción y entrega de los bienes o servicios públicos, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

2. Como se muestra en el cuadro N° 6 y figura N° 18, el 57% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021 desconoce sobre el tema, es preocupante el desconocimiento o falta de interés del personal encuestado en relación a la aplicación de normas legales en temas de seguridad ciudadana. Como se muestra en el cuadro N° 7 y figura N° 19, el 53% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, desconoce sobre el tema, es preocupante la falta de interés ya que la seguridad ciudadana a la acción integrada y articulada que desarrolla el Estado, en sus tres (3) niveles de gobierno, con la participación del sector privado, la sociedad civil organizada y la ciudadanía, destinada a asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y

espacios públicos. Del mismo modo, contribuye a la prevención de la comisión de delitos y faltas.

3. Como se muestra en el cuadro N° 8 y figura N° 20, el 50% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, indica que se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco. Como se muestra en el cuadro N° 9 y figura N° 21, el 43% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, indica que la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado. Como se muestra en el cuadro N° 10 y figura N° 22, el 43% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, indica que las recomendaciones que el equipo de Auditoría de Desempeño sugiera deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica. Como se muestra en el cuadro N° 11 y figura N° 23, el 53% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, indica que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica. Como se muestra en el cuadro N° 12 y figura N° 24, el 60% del personal encuestado entre personal policial, seguridad ciudadana y la



comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en la municipalidad provincial del cusco, periodo 2021, indica que la Auditoría de Desempeño puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco.

## RECOMENDACIONES

El titular de la entidad, alcalde de la Municipalidad Provincial de Cusco, deberá aplicar y ejecutar la DIRECTIVA N° 008-2016-CG/GPROD. DENOMINADA “AUDITORÍA DE DESEMPEÑO” Y “EL MANUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”, respecto a:

1. Se recomienda a la entidad que en coordinación con la Contraloría General de la República debe programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios de la Auditoría de Desempeño a los funcionarios, asistentes administrativos y técnicos de la gerencia de seguridad ciudadana de la entidad.
2. Se recomienda a la entidad regular y fortalecer la planificación mediante la articulación de los diferentes actores a cargo de la seguridad ciudadana dentro de su jurisdicción, se elaboren y aprueben los documentos de gestión pertinentes para establecer la generación de espacios de coordinación y la determinación de la periodicidad de encuentros entre los actores, principalmente en lo que respecta al patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana.
3. Se recomienda a la entidad generar espacios de reunión periódica para la planificación concertada del patrullaje por sector entre los gobiernos locales y las comisarías de su ámbito, considerando la participación de otros stakeholders, fomentando la realización de reuniones semanales, conforme se establece en el Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, que indica que la comisaría y los municipios planifican y evalúan las acciones conjuntas de prevención y persecución del delito semanalmente; a fin de identificar adecuadamente los espacios de alta, mediana y baja

incidencia delictiva, así como para determinar las modalidades de patrullaje a efectuar según la tipología encontrada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barrientos, J. C. (2015). *La Auditoría de Cumplimiento y su Incidencia en la Gestión Pública del Centro Vacacional Huampaní-Chosica-Lima 2014*. Lima, Perú.
- Bonilla castro, Elssy - Rodriguez Sehk, Penelope. (1997). *Más allá de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Colombia: Norma.
- Constitución Política del Perú. (20 de Diciembre de 1993). *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1481. (7 de Mayo de 2020). *Decreto Legislativo que Extiende el plazo de arrastre de pérdidas bajo el sistema A*. Lima, Perú.
- Directiva N° 008-2016-CG/GPROD. (5 de Mayo de 2016). Obtenido de Contraloría General de la República: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-directiva-n-008-2016-cggprod-denominada-auditori-resolucion-no-122-2016-cg-1376330-1>
- Directiva N° 011-2013-CG/ADE. (18 de Octubre de 2013). *Directiva de Auditoría de Desempeño*. Obtenido de [https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/publicaciones/transparencia/2013/RC\\_382\\_2013\\_CG.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/publicaciones/transparencia/2013/RC_382_2013_CG.pdf)
- Dueñas, C. d. (2013). *Estadística Aplicada*. Lima: Moshera S.R.L.
- Dueñas, C. D. (2013). *Estadística Aplicada-Primera Edición*. Lima: Editorial MOSHERA S.R.L.
- Ernesto, M. L. (2009). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Editorial TRILLAS .
- Francisco, A. I. (2014). *Manual de Normas Generales de Control Gubernamental*. Lima: Pacífico Editores S.A.C.

García Fernando, M. (1977). *el análisis de la realidad social, metodos y tecnicas*. Madrid: la  
encuentra.

Jiménez Ayala, J. (2003). Obtenido de [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IngInd-  
Jjimenez/Documento1.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IngInd-Jjimenez/Documento1.pdf)

Ley N° 21972, Ley Orgánica de Municipalidades. (27 de Mayo de 2009). Obtenido de  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/capacita/programacion\\_formulacion\\_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf)

Ley N° 27785 Ley Órgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la  
República del Perú. (22 de Julio de 2002). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú.

Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa y  
modificatorias. (Junio de 2010). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú.

Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. (6 de Diciembre de 2004).  
Obtenido de [http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/normas\\_legales/1\\_0\\_31.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_31.pdf)

Ley N° 30472, Ley del fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema  
Nacional de Control. (27 de Marzo de 2018). *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de  
[https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-de-fortalecimiento-de-la-contraloria-  
general-de-la-repub-ley-n-30742-1631374-2](https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-de-fortalecimiento-de-la-contraloria-general-de-la-repub-ley-n-30742-1631374-2)

Manual de Auditoría de Desempeño. (2016). *Auditoría de Desempeño*. Obtenido de  
[http://lfweb.contraloria.gob.pe/BuscadorInformes/0/edoc/4245518/Informe\\_Control\\_759-  
2017-CG-DEMA.pdf](http://lfweb.contraloria.gob.pe/BuscadorInformes/0/edoc/4245518/Informe_Control_759-2017-CG-DEMA.pdf)

Obras Públicas-Contraloría General de la República. (2019). Obtenido de  
[https://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/7\\_OBRAS\\_PUBLICA  
S\\_2019.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/7_OBRAS_PUBLICAS_2019.pdf)

- Ocampo García de Alva, G. B. (2014). Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/1308>
- Peña, C. S. (2014). *Finanzas I*. Lima: Deposito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2014-03852.
- Pérez Fernandez, I. P. (2017). Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4266>
- Real Academia de la Lengua Española. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/diccionario>
- Roberto, H. S. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Salavarría Aveiga, J. A. (2012). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10982/1/72T00387.pdf>
- Sistema Nacional de Inversión Pública, Ley N°27293 y su Reglamento. (Marzo de 2010). Obtenido de <https://infopublic.bpaprocorp.com/banco-de-leyes/ley-27293>
- Solís Hernández, I. A. (05 de octubre de 2003). *El análisis documental como eslabón para la recuperación de información y los servicios*. Recuperado el 03 de julio de 2020, de <http://www.monografias.com/>
- Trejos Rivera, C. P. (2018). *“LA AUDITORÍA INTEGRAL HERRAMIENTA PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE EN LAS EMPRESAS O INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADA DE COLOMBIA”*. Colombia.
- Wikipedia. (12 de Diciembre de 2018). *Ubicación Geografica de la ciudad del Cusco*. Obtenido de <https://www.wikipedia.org>
- Yantas Huaranga, L. U. (2019). *“LA AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, 2016-2017”*. FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS SECCIÓN DE POSGRADO. Lima, Perú.

ANEXOS  
ANEXO N° 01

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**“LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERÍODO 2021”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b> ¿De qué manera la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) ¿Cómo la Auditoría de desempeño incide en la mejora del servicio de patrullaje por sector en la reducción de la inseguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021?</p> <p>b) ¿De qué forma la Auditoría de Desempeño incide en la mejora de la participación de la comunidad organizada para fortalecer la seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Establecer si la Auditoría de desempeño incide en la mejora del servicio de patrullaje por sector en la reducción de la inseguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.</p> <p>b) Determinar si la Auditoría de Desempeño incide en la mejora de la participación de la comunidad organizada para fortalecer la seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La Auditoría de Desempeño incide significativamente en la mejora en la gestión de la gerencia de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial del Cusco, período 2021.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) La Auditoría de desempeño incide significativamente en la mejora del servicio de patrullaje por sector en la reducción de la inseguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.</p> <p>b) La Auditoría de Desempeño incide significativamente en la mejora de la participación de la comunidad organizada para fortalecer la seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco, período 2021.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>X. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO</b></p> <p><b>DIMENSIONES</b> X1=Auditoría de desempeño X2=Objetivos X3=Seguimiento y Plan de Acción</p> <p><b>INDICADORES</b> X.1.1=Eficiencia X.1.2=Eficacia X.1.3=Economía X.1.4=Calidad</p> <p>X.2.1=Identificar factores que dañan la gestión X.2.2=Establecer monitoreo permanente</p> <p>X.3.1=Implementación de recomendaciones X.3.2=Cumplimiento de metas X.3.3=Plan de acción para logros</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Y. GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA.</b></p> <p><b>DIMENSIONES</b> Y1=Planeamiento Y2=Organización</p> <p><b>INDICADORES</b> Y.1.1=Servicio de patrullaje por sector Y.1.2=Presupuesto Y.1.3=Promoción de patrullaje</p> <p>Y.2.1=Participación de la comunidad organizadora. Y.2.2=Participación de la ciudadanía Y.2.3=Asistencia Técnica y Administrativa a los comités de seguridad ciudadana.</p>	<p><b>POBLACIÓN</b> El universo de la investigación comprende al personal que brinda el servicio de seguridad ciudadana en la provincia del Cusco.</p> <p><b>MUESTRA</b> La muestra será no probabilística, se tomará el total de los elementos, policial, seguridad ciudadana y la comunidad organizada que laboran en el servicio de patrullaje en los distritos del Cusco, San Sebastián y Santiago de la provincia y departamento del Cusco.</p>	<p><b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN</b> Inductivo Deductivo Analítico</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptivo – explicativo.</p> <p><b>TECNICAS DE INVESTIGACIÓN</b> Análisis documental Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b> Guía de análisis documental Cuestionarios</p> <p><b>PROCESAMIENTO DE DATOS</b> Microsoft Office Word. Microsoft Office Excel. IBM SPSS Statistics 21.</p>

**ANEXO N° 02**

**ENCUESTA N° 01**

**Instrucciones:**

La Técnica de la Encuesta, está orientada a buscar información de interés sobre el tema **“LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERÍODO 2021”**; al respecto, se le pide al personal encuestado entre hombres y mujeres de la Policía Nacional, Seguridad Ciudadana y la comunidad organizada de la municipalidad provincial del Cusco, que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que consideres correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho, tu aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación. Se le agradece su participación.

**DATOS GENERALES:**

- a) Edad:  años
- b) Sexo:
- Masculino
- Femenino

**GRADO DE INSTRUCCIÓN:**

- a) Primaria
- b) Secundaria Incompleta
- c) Secundaria Completa
- d) Superior Incompleto
- e) Superior Completo

**1.- ¿La Municipalidad provincial de Cusco en coordinación con la Contraloría General debe programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el**



**concepto, importancia y beneficios de la Auditoria de Desempeño a los funcionarios, asistentes administrativos y técnicos de la gerencia de seguridad ciudadana de la entidad?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**2.- ¿Cree usted, que los servicios de patrullaje por sector y comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana brindados por la Municipalidad Provincial del Cusco son eficientes?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**3.- ¿Cree usted que la Auditoria de Desempeño contribuirá al manejo transparente de los recursos asignados para la realización del servicio de seguridad ciudadana por parte de la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?**

- a) Si ( )

b) No ( )

c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**4.- ¿Cree usted que la auditoría de Desempeño es una herramienta que sirve para mejorar y obtener una gestión eficaz y eficiente en la Municipalidad Provincial de Cusco, período 2021?**

a) Si ( )

b) No ( )

c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**5.- ¿Considera que actualmente el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco se realiza en forma clara y ajustándose a lo que establecen los dispositivos legales?**

a) Si ( )

b) No ( )

c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**6.- ¿Cree usted que el servicio de seguridad ciudadana brindado por la Municipalidad Provincial de Cusco, alcanzan resultados en beneficio del ciudadano?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**7.- ¿Para usted, se debe realizar un planeamiento efectivo para aplicar eficientemente una Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**8.- ¿La ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Municipalidad Provincial de Cusco debe realizarse en forma objetiva y con personal competente y calificado?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**9.- ¿Las recomendaciones que el equipo de Auditoría de Desempeño sugiera deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**10.- ¿Usted cree que las sugerencias del informe de Auditoría de desempeño deben tener un seguimiento adecuado para su ejecución y puesta en práctica?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

**11.- ¿Considera usted que la Auditoría de Desempeño puede contribuir a mejorar el estado actual del servicio de seguridad ciudadana en la Provincia de Cusco?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

**ANEXO N° 03**

**ENCUESTA N° 02**

**Instrucciones:**

La Técnica de la Encuesta, está orientada a buscar información de interés sobre el tema **“LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERÍODO 2021”**; al respecto, se le pide a los ciudadanos encuestados entre hombres y mujeres de la Provincia de Cusco, que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que consideres correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho, tu aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación. Se le agradece su participación.

**DATOS GENERALES:**

Edad:  años

Sexo:

Masculino

Femenino

**GRADO DE INSTRUCCIÓN:**

Primaria

Secundaria Incompleta

Secundaria Completa

Superior Incompleto

Superior Completo

**1. Sabe, usted ¿Qué es una Auditoría?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**2. ¿Tiene usted conocimiento para qué sirve la auditoría de desempeño?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**3. ¿Cómo se siente usted respecto al servicio de seguridad ciudadana brindada por la**

**Municipalidad Provincial del Cusco?**

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Regular
- d) Insatisfecho
- e) Muy Insatisfecho

Justifique su respuesta: .....

.....

**4. ¿Cómo se siente usted respecto a los logros en materia de patrullaje municipal por sector, por parte de la entidad?**

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Regular
- d) Insatisfecho
- e) Muy Insatisfecho

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**5. ¿Cómo se siente usted respecto al servicio de patrullaje integrado brindado por la Policía Nacional, Seguridad Ciudadana y Comunidad Organizada?**

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Regular
- d) Insatisfecho
- e) Muy Insatisfecho

Justifique su respuesta: .....

.....



### ANEXO N° 03

#### MATRIZ DE VALIDACIÓN

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS. MEDIANTE CRITERIO DE EXPERTOS EN LA ESPECIALIDAD.

##### GUIA:

El presente documento, tiene por finalidad el de recabar la información útil de personas experto y especializadas en el tema de la investigación. La validez y la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se componen de (9) ítems según prelación y con la respectiva escala de estimación que a continuación se indica:

- Indica una ausencia de elementos que absuelven la interrogante planteada.
- Representa una absolución escasa de la interrogante.
- Significa la absolución de los ítems en términos intermedios.
- Representa estimación que el trabajo de investigación absuelve en gran medida la interrogante planteada.
- Representa el mayor valor de escala y debe ser asignado cuando se aprecie que el ítem es absoluto por el trabajo de investigación de una manera totalmente suficiente.

Marque con una X en la escala que se consigna a la derecha de cada ítem según la opción que le corresponde el instrumento de investigación.

		<b>Escala de validación</b>				
<b>1</b>	¿Considera Ud. que los ítems de los instrumentos de recolección de datos miden lo que pretende medir?	1	2	3	4	5
<b>2</b>	¿Considera Ud. que la cantidad de ítems formulados en esta versión son suficientes para tener una comprensión del tema en estudio?	1	2	3	4	5
<b>3</b>	¿Considera Ud. que los ítems consignados en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio?	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Considera Ud. que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento se orienta a los objetivos planteados?	1	2	3	4	5
<b>5</b>	¿Considera Ud. que si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares obtendríamos datos también similares?	1	2	3	4	5
<b>6</b>	¿Considera Ud. que los conceptos y/o términos utilizados en este instrumento son todos y cada uno de ellos propios de las hipótesis y variables de estudio?	1	2	3	4	5
<b>7</b>	¿Considera Ud. que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro sencillo y no da lugar a diferentes interpretaciones?	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Considera Ud. Que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento.	1	2	3	4	5

9	Estima Ud. que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

10.- ¿A su criterio qué aspectos se tiene que modificar o qué ítems se tendrían que incrementarse o disminuir, para mejorar el instrumento de recolección de datos?

.....

.....

.....