

# LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA DESDE UNA VISIÓN INTERNACIONAL

Colección Científica Educación,  
Empresa y Sociedad

# 2022

**1 EDICIÓN**  
Volumen 14

**Eidec**  
EDITORIAL

# AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO<sup>43</sup> PERFORMANCE AND MANAGEMENT AUDIT IN THE PUBLIC SECTOR

Leidy Morales Hernández<sup>44</sup>

Zoila Rosa Lira Camargo<sup>45</sup>

Edward Iván Terrones Gálvez<sup>46</sup>

Jorge Lira Camargo<sup>47</sup>

Stefany Viviana Morales Hernández<sup>48</sup>

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.<sup>49</sup>

<sup>43</sup> Derivado del proyecto de investigación: Auditoría del desempeño y gestión en el sector público

<sup>44</sup> Contadora Pública, Universidad Nacional de Barranca, Contadora, correo electrónico: lmoresh141@unab.edu.pe

<sup>45</sup> Docente, Universidad Nacional de Barranca, correo electrónico: zlira@unab.edu.pe

<sup>46</sup> Docente, Universidad Nacional de Barranca, correo electrónico: eitg1978@gmail.com

<sup>47</sup> Docente, Universidad Nacional Federico Villareal: jlira@unfv.edu.pe

<sup>48</sup> Contadora Pública Colegiada, Consultora Independiente, correo: stefanymh13@gmail.com.

<sup>49</sup> Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

## 5. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO<sup>50</sup>

Leidy Fabiola Morales Hernández<sup>51</sup>, Zoila Rosa Lira Camargo<sup>52</sup>, Edward Iván Terrones Gálvez<sup>53</sup>, Jorge Lira Camargo<sup>54</sup>, Stefany Viviana Morales Hernández<sup>55</sup>

### RESUMEN

El objetivo de la investigación científica es determinar la relación existente entre la auditoría de desempeño y la gestión municipal. Metodología de la investigación, tipo básica o pura que tuvo como propósito el incremento del conocimiento científico profundizado en el análisis de las variables de estudio, el diseño es no experimental transversal, no se manipuló ninguna variable, el recojo de datos e información se dio en un solo momento, tipo correlacional, se estableció la relación estadística entre las variables auditoría de desempeño y gestión municipal. Hipótesis establece la correlación entre ambas variables. Se concluye, la auditoría de desempeño busca que se concreten los principios fundamentales sobre los que debe actuar toda Municipalidad, respetando el marco normativo en los planos administrativos, contables o procedimentales, brindándole mayor importancia a este proceso de verificación, con la finalidad de reducir los niveles de mal manejo de los recursos de los gobiernos locales y con ello mejorar la calidad y el nivel de la gestión municipal.

<sup>50</sup> Derivado del proyecto de investigación: Auditoría del desempeño y gestión en el sector público

<sup>51</sup> Pregrado, Universidad Nacional de Barranca, Bachiller en Contabilidad, correo electrónico: lmoresh141@unab.edu.pe

<sup>52</sup> Docente, Universidad Nacional de Barranca, correo electrónico: zlira@unab.edu.pe

<sup>53</sup> Docente, Universidad Nacional de Barranca, correo electrónico: eitg1978@gmail.com

<sup>54</sup> Docente, Universidad Nacional Federico Villareal, correo electrónico: jlira@unfv.edu.pe

<sup>55</sup> Contador Público, Consultora Independiente: stefanymh13@gmail.com

## ABSTRACT

The objective of the scientific research is to determine the relationship between performance auditing and municipal management. Methodology of the research, basic or pure type that had as purpose the increase of the scientific knowledge deepening in the analysis of the variables submitted to study, the design is not experimental transversal, no variable was manipulated, the collection of data and information was given in a single moment, correlational type, the statistical relation between the variables performance audit and municipal management was established. Hypothesis establishes the correlation between both variables. It is concluded that performance auditing seeks to ensure that the fundamental principles on which every municipality must act are put into practice, respecting the regulatory framework at the administrative, accounting and procedural levels, giving greater importance to this verification process, with the aim of reducing the levels of mismanagement of local government resources and thereby improving the quality and level of municipal management.

**PALABRAS CLAVE:** Auditoría de desempeño, Gestión municipal, Gobierno local, Calidad.

**Keywords:** Performance audit, Municipal management, Local government, Quality.

## INTRODUCCIÓN

A nivel internacional se han evaluado una serie de experiencias que han puesto énfasis en los procesos de auditoría, fundamentalmente sobre la deficiencia en el desempeño de sus funciones de los colaboradores de una entidad pública, el mismo que viene a ser un problema dentro de la Gestión pública, tal es el caso de Bangladesh, cuyo gobierno desde el año 2005 introdujo el marco presupuestado a mediano plazo (MTBF), lo cual a su vez ha conllevado a que la Contraloría y Auditoría General audite las cuentas de los ministerios, el enfoque de auditoría está basado en el sistema de los estados financieros y en el cumplimiento de las normas, con lo cual han llegado a establecer que los órganos de gobierno han realizado desembolsos acordes a los objetivos establecidos. Un problema observado viene a ser el incumplimiento de la normatividad y los respectivos procedimientos que forman parte de los procesos de contraloría, asimismo el problema de la falta de transparencia en las cuentas y los actos de corrupción que afecta la correcta gestión municipal. Por otra parte, la Contraloría de Puerto Rico viene desarrollando un programa anual que busca la mejora de la administración pública y principalmente evitar la corrupción, siendo los pilares de dicho programa generar estímulos a los funcionarios que cumplan con fortalecer los controles internos en sus áreas respectivas y promuevan una normatividad más exigente (Drach, 2008, pp. 4-8). En Ecuador, particularmente en Loja, Vega (2015) en una investigación estableció que la auditoría se constituye en un importante medio de control que permite que las instituciones públicas sean transparentes, por lo cual es necesario la aplicación de auditorías en los órganos gubernamentales.

A nivel nacional la aplicación de la auditoría en el ámbito del Sector Público, ha cobrado especial interés desde que se promulgó la Constitución Política del Perú en el año 1993, en cuyo artículo 82° establece que la Contraloría General de la República es el órgano autónomo encargado de supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado y de supervisar los actos de las instituciones sujetas a control (Dextre, 2016, p. 34). En este sentido la auditoría de desempeño, debe darse en los gobiernos locales para que tengan esa política de descentralizar la toma de decisiones, y desterrar la burocracia que no hace más que centralizar la toma de decisiones, lo cual genera ineficiencia en el desempeño de las funciones de los colaboradores, es por ello que la auditoría de desempeño, responde a aquella

evaluación que se debe llevar a cabo respecto al uso de los bienes y recursos del Estado, información que se expresa financieramente y presupuestariamente, esto permitirá conocer en qué medida los órganos e instituciones sujetas al control del Estado han regido sus actividades a la normatividad vigente y si han cumplido con sus funciones y propósitos.

Las municipalidades en el Perú se encuentran reguladas por la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades promulgada el año 2003, esta norma es la que dirige el funcionamiento y conlleva a una adecuada organización de los gobiernos locales, por otra parte, las municipalidades cuentan con el apoyo y asesoramiento de los entes que forman parte de los diferentes Ministerios como el caso del Ministerio de Economía y Finanzas, debido a que este órgano regula el manejo financiero de los gobiernos locales y a su vez genera una serie de planes de incentivos para la mejora de la gestión municipal. Otra institución importante para el desenvolvimiento legal de los gobiernos locales es la Contraloría General de la República que se encarga de vigilar y verificar un adecuado manejo de los recursos y bienes del Estado, supervisando el desenvolvimiento responsable y transparente de los funcionarios y servidores públicos.

En la actualidad las municipalidades cumplen el rol de ser el primer nexo entre los pobladores y el gobierno (entiéndase Poder Ejecutivo), de tal forma que entre sus funciones se encuentran las de brindar servicios públicos de calidad. En el marco de la Ley 27972 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”. Esto permite entender que los gobiernos locales se conforman por las municipalidades provinciales y distritales, por lo cual estos órganos deben de promover el desarrollo de sus localidades contando con autonomía política, económica y administrativa.

A pesar de que la ley ha precisado las funciones y organización de los gobiernos locales, a la fecha se ha observado a nivel nacional una serie de deficiencias en las municipalidades, muchas de ellas asociadas al tema de ineficiencia y débil capacidad de gestión, lo cual se ve reflejada en escasas inversiones, mínima capacidad de gasto, desconocimiento de las funciones por parte de los servidores públicos y funcionarios y reincidentes actos de corrupción lo que ha generado un serio retroceso y en muchos casos

estancamientos en el desarrollo de la gestión municipal. La población ha evidenciado un serio descontento respecto a la ineficiencia de los funcionarios, los actos ilegales y la corrupción mostrada a través de los medios de comunicación, donde se puede observar una serie de alcaldes denunciados, sentenciados y que se encuentran presos por una serie de actos ilegales y delitos cometidos durante sus gestiones.

Sin embargo, haciendo una revisión en las publicaciones periodísticas de los últimos años se tienen datos preocupantes, por ejemplo, en la provincia de Lima encontramos que a la fecha se encuentran detenidos cinco alcaldes, entre los cuales figura el ex alcalde de Lima Metropolitana. A nivel nacional para fines del mes de diciembre del año 2018 se habían detenido a 14 alcaldes y se encontraban acusados de liderar organizaciones criminales o haber protagonizado actos de corrupción (Agencia Andina, 2018). Esto ha conllevado a que Contraloría promueve de una forma más intensiva las acciones de auditoría en las instituciones del sector público y, considerando que se han evidenciado serios problemas en la gestión municipal como es el caso de obras inconclusas, obras mal ejecutadas, ilegales procesos de contratación de funcionarios, cobros indebidos, malversación de fondos del Estado, tráfico de terrenos, además de incumplimiento de metas, sobrevaloración de obras o personal municipal impago. Estas situaciones han sido recogidas por la Contraloría en las denominadas audiencias públicas durante el año 2019 (Gestión, 2019). Esto ha generado que se incrementen los niveles de desconfianza hacia los funcionarios públicos, hacia los alcaldes, es decir, hacia la gestión municipal en sí. Por lo cual se ha presentado una gran necesidad y exigencia de la ciudadanía en desarrollar rigurosos procesos de auditoría gubernamental y establecer en qué medida se relaciona e influye en la calidad de gestión municipal.

El Ministerio de Economía y Finanzas ha decidido incrementar la transferencia de incentivos a la mejora de gestión municipal cuya suma asciende a 600 millones en beneficios de los gobiernos locales, sin embargo, se mantiene el problema de que existen municipalidades que no cumplen con las metas del plan de incentivos municipales, y en todo caso de cumplir y obtener la transferencia de los recursos, muchas veces estas partidas son utilizadas en fines distintos para los cuales fueron autorizados por el MEF (Gestión, 2019).

La insuficiente aplicación de la auditoría da carta blanca a una serie de delitos cometidos por autoridades y funcionarios que muchas veces terminan en la generación de vacancia o revocatoria de autoridades, afectando negativamente en la gestión municipal, ya

que la inestabilidad de los funcionarios retrasa el desarrollo de obras en beneficio de la población, funcionarios de Proinversión afirmaron durante el año 2019 que los cambios de autoridades y funcionarios tienden a retrasar los procesos de adjudicaciones de las obras por impuestos, por lo cual es mejor que se inicien este tipo de proyectos de obras durante el tercer año de gestión municipal o en todo caso regional (Rosales en Gestión, 2019).

El motivo de la tesis planteada obedece a que la Municipalidad Distrital de Pativilca, aplica esporádicamente programas y acciones de auditoría de desempeño a las diferentes operaciones o transacciones que realiza (administrativos, gerenciales y operativos), es decir cuando no se cumple adecuadamente y de manera continua con los mecanismos de control y de confianza para la salvaguarda de los activos de la entidad municipal lo que representa una carencia de dicho instrumento que permita prevenir acciones de riesgo en la gestión municipal.

Ante ello se hace necesario replantear la importancia que tiene la auditoría de desempeño como un proceso de verificar si la gestión municipal se está dando en forma transparente conforme a las normas vigentes y si el manejo financiero es adecuado y responsable. Mediante la aplicación de la auditoría de desempeño se podrán conocer los motivos, de presentarse desviaciones en los planes establecidos por la entidad, se podrá verificar los actos y resultados de la gestión pública con la finalidad de mejorar la gestión mediante acciones preventivas y correctivas.

## **DESARROLLO**

Marco teórico y conceptual, secuencia lógica de texto y, sólo en caso necesario, las tablas o figuras imprescindibles que no repitan los mismos datos del texto. Se debe limitar el uso de tablas y figuras a las estrictamente necesarias. Se procurará resaltar las observaciones importantes. Se describirán, sin interpretar ni hacer juicios de valor.

## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### Variable: Auditoría de Desempeño

La auditoría de desempeño es definida de acuerdo a las Normas General de Control Gubernamental aprobadas por la Resolución de Contraloría N° 273-2014 como “un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano” (Contraloría General, 2014, p. 15).

De esta manera el marco normativo indica que la auditoría de desempeño “se orienta la búsqueda de mejora continua en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión por resultados y la rendición de cuentas” (Contraloría General, 2014, p. 15). Se tiene que mejorar cada uno de procesos implica un mayor nivel de desarrollo de la organización, mejoramiento en la calidad de producción de bienes y servicios, y con ello bajo la lógica de la mejora continua permitir que la ciudadanía satisfaga plenamente sus necesidades, muchas de las cuales deben de ser satisfechas por las entidades de gobierno como es el caso de los servicios de salud, educación, servicios municipales entre otros. La gestión por resultados que debe de implementarse en los gobiernos locales debe orientarse a que se busque primordialmente el beneficio de la población, motivo por el cual los recursos y esfuerzos de las entidades del estado se enfocan a asegurar una mayor eficacia y efectividad en el desempeño de sus funciones, alcanzando los objetivos propuestos en un marco de transparencia y promoción del desarrollo.

Tenemos que el análisis propio de la auditoría de desempeño “puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o prestación de servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas entidades, de distintos sectores o niveles de gobierno” (Contraloría General, 2014, p. 15).

Según la Contraloría General de la República (2015) la auditoría “no está orientada a determinar responsabilidades de tipo administrativo funcional, civil o penal. En un trabajo conjunto con las entidades públicas responsables de la provisión de dichos bienes o servicios, busca generar sinergias e identificar áreas de mejora en su gestión” (p. 9).

Martínez (2017) considera que el desarrollo de la auditoría de desempeño “permitirá evaluar qué tan efectivo y eficaz es la administración de los recursos que posee la

Municipalidad. Dando como resultado; mejoras en la gestión, formulando alternativas de solución a las posibles fallas o irregularidades que pudieran existir en la gestión” (p. 1).

Asimismo, Martínez (2017) asume que la auditoría de desempeño conlleva a que los profesionales y personal que realiza el manejo de los recursos conozcan las normas actuales en los procesos de contrataciones y como conllevar a la organización a practicar la eficiencia, eficacia, economía y la transparencia en todas sus actividades, brindando la confiabilidad a sus trabajadores y proveedores.

La Contraloría General de la República en el año 2016 aprueba la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD denominada Manual de Auditoría de Desempeño, en el cual nos brinda las definiciones respectivas a la misma, así como los procedimientos propios, en este sentido respecto al enfoque que asume la auditoría de desempeño se manifiesta: 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. 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 (p. 7).

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

De acuerdo a la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD las características que presenta la auditoría de desempeño se desprenden de sus objetivos y resultados, por lo cual éstas son:

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

**Interdisciplinaria:** Su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de herramientas y métodos que se eligen en función de la naturaleza del problema a analizar.

**Orientada al ciudadano:** Contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades de la población con criterio

inclusivo.

**Participativa:** La auditoría incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar), lo cual facilita su apropiación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.

**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.

## **Dimensiones de la auditoría de desempeño.**

### **Eficacia**

De acuerdo con el Manual de Auditoría de Desempeño (2016) la eficacia es definida como “logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados” (p.32). Martínez (2017) en su investigación establece una definición de la eficacia que complementa la brindada por la Contraloría, por lo cual expresa: Es el grado en que una organización, programa, proyecto, función o actividad logra los objetivos y metas establecidos en sus políticas y planes de desarrollo o planes operativos anuales u otros logros o efectos previstos. Es el grado en que los programas van alcanzando lo que se propuso y lo que se logró en un determinado periodo (p. 58).

### **Eficiencia**

Para el Manual de Auditoría de Desempeño (2016) la eficiencia como dimensión de la auditoría de desempeño es definida como la “relación entre la producción y entrega de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional” (p. 32). Se amplía la definición anterior con la propuesta de Martínez (2017) quien considera que la eficiencia es el “resultado de comparar la relación

entre los objetivos, metas o resultados y los insumos invertidos para lograrlos, con un estándar de desempeño o medida de comparación. Es uno de los criterios hacia donde se dirige la atención en la auditoría desempeño” (p. 58). Martínez (2017) considera que un desempeño eficiente implica “el cumplimiento oportuno de objetivos y metas con un mínimo uso de recursos, representando por el grado de acercamiento de la productividad a un estándar” (p. 58).

### **Economía**

De acuerdo con el Manual de Auditoría de Desempeño (2016) la economía como dimensión de la auditoría de desempeño es definida como la “capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros” (p. 32). Las dimensiones de auditoría de desempeño son casi generales en otros ámbitos, es así que de acuerdo al Manual de Auditoría Gubernamental del Desempeño (2017) de Guatemala, respecto a la economía se manifiesta: La evaluación de la economía es el resultado de medir el costo o recursos aplicados para lograr los objetivos del programa y los resultados que se obtuvieron al ejecutar dichos recursos, la economía trata de lograr los objetivos con los mínimos recursos. La economía se puede determinar mediante la comparación del costo unitario real contra el costo unitario presupuestado; o el costo unitario real de la entidad pública auditada o con el de empresas con servicios similares. La economía se puede analizar desde la relación costo-beneficio del programa. Esto requiere la cuantificación monetaria de los dos elementos (p. 24).

### **Calidad**

El Manual de Auditoría de Desempeño (2016) considera que la calidad es la “capacidad para responder en forma rápida y directa a las necesidades de la población. Se puede utilizar como referencia estándares de entrega de bienes y servicios referidos a oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, satisfacción de usuarios, entre otros” (p.32).

### **Variable: Gestión municipal.**

La gestión municipal o gestión pública en nuestro país es definida por Transparencia (2009) como “el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades públicas al desarrollar sus actividades buscan el logro de sus fines, objetivos y metas, que se encuentran enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo” (p.14). Romero (2017) afirma que la gestión municipal actualmente se orienta a la búsqueda del otorgamiento de servicios con alta calidad para lo cual se debe recurrir a trabajadores o colaboradores dinámicos con eficiencia, que se encuentran ligados a jefes o gerentes altamente capacitados a fin de alcanzar los objetivos institucionales. En este sentido la descentralización tiene influencia progresivamente en el cambio al que se ven expuestas las estructuras organizacionales de las municipalidades, a fin de desarrollar una organización y dirección pertinentes (p. 23). De acuerdo con Rivas (2018) “las municipalidades tienen como función principal el de generar desarrollo para su población, esto a través de la prestación de servicios en el ámbito económico, social, político y ambiental” (p. 34).

### **Dimensiones de la gestión municipal.**

#### **Planeamiento.**

Louffat (2012) considera que el planeamiento como un elemento del proceso de gestión, importante en el sentido que permite establecer acciones de mejora, es por ello que manifiesta: Es el elemento encargado de determinar lo que la organización es en el presente, así como lo que proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente cuál es su misión, su visión y sus objetivos, además de establecer las opciones estratégicas que le permitan lograrlas, finalizando con la definición de criterios operacionales por medio de la elaboración de presupuestos y cronogramas que le permitan aplicarlas a la realidad (p. 7). De esta manera la planificación o planeamiento municipal “comprende los procesos de formulación, coordinación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, orientadas a la promoción del desarrollo económico y social sostenible con equidad” (MEPy D, 2016, p. 32). Arraiza (2016) considera que el planeamiento o planificación municipal “es una manera de enfrentar el mejoramiento de las condiciones generales del municipio a través de distintos instrumentos, importa la programación del desarrollo local” (p. 52).

### **Organización.**

Louffat (2015) entiende a la organización como un elemento componente del proceso administrativo por lo cual manifiesta: La organización se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales. Lo primero a plantear es el modelo organizacional, es decir, la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible con las estrategias que se hayan considerado en la institución. Lo segundo es definir el organigrama; en tercer lugar, el desarrollo de los manuales organizacionales y finalmente fundamentar los condicionantes y componentes organizacionales (p. 38). En el campo de la gestión municipal la organización es un importante reto de los funcionarios y autoridades, en este sentido Soria (2007) respecto a la organización municipal manifiesta: Proceso permanente y sistemático que consiste en ordenar las funciones y estructuras de las municipalidades, tratando de lograr una administración eficiente y oportuna que permita proveer una óptima prestación de servicios a la localidad en su ámbito jurisdiccional. La organización no es un fin en sí mismo sino un medio. Es una respuesta a la preocupación de cómo debe actuar la municipalidad para hacer frente al reto del desarrollo local (p. 80).

### **Dirección.**

Respecto a la definición de dirección, Louffat (2012) considera que esta abarca aspectos como las relaciones entre los miembros de la organización y el manejo de recursos humanos, por lo cual la define de la siguiente forma: La Dirección es el elemento encargado de velar por la ejecución de lo anteriormente planeado y organizado. El mérito de la puesta en práctica de las acciones administrativas estimadas le corresponde al personal que forma parte de la institución, ya sean jefes o subordinados distribuidos en las diversas unidades orgánicas. Es imprescindible conocer y aplicar fundamentos, bases, técnicas y metodologías sobre psicología organizacional y sociología organizacional. De ahí, la importancia de conocer temas como percepciones, personalidad, aprendizaje, pensamiento, lenguaje, memoria, inteligencia, conciencia, equipos, liderazgo, motivación, emociones, comunicación, negociación, conflictos, clima y cultura organizacional, que permitan armonizar el comportamiento individual con el comportamiento organizacional (p. 7). La dirección puede ser definida como el proceso que comprende la toma de decisiones, la

comunicación, la motivación y el liderazgo. “La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la organización” (Münch, 2007, p. 51).

## RESULTADOS

### Descripción de la variable: Auditoría de desempeño.

*Tabla 1. Niveles de la variable auditoría de desempeño*

Nivel de la auditoría de desempeño	Frecuencia	Porcentaje
Mala	3	13.6
Regular	15	68.2
Buena	4	18.2
Total	22	100.0

Se observa de total de 22 personas encuestadas, se tiene que 3 funcionarios de la Municipalidad, cuyo número equivale al 13.6% consideran que la auditoría de desempeño es mala, 15 encuestados que equivalen al 68.2% consideran que la auditoría de desempeño es regular, mientras que 4 encuestados que equivalen al 18.2% considera que la auditoría de desempeño es buena.

### Primera dimensión de la variable auditoría de desempeño: Eficacia

*Tabla 2. Niveles de la dimensión eficacia*

Nivel de eficacia	Frecuencia	Porcentaje
Mala	5	22.7
Regular	14	63.6
Buena	3	13.6
Total	22	100.0

Se observa de total de 22 personas encuestadas, se tiene que 5 funcionarios de la Municipalidad, cuyo número equivale al 22.7% consideran que la eficacia de la auditoría de desempeño es mala, 14 encuestados que equivalen al 63.6% consideran que la eficacia de la auditoría de desempeño es regular, mientras que 3 encuestados que equivalen al 13.6% considera que la eficacia de la auditoría de desempeño es buena.

Segunda dimensión de la variable auditoría de desempeño: Eficiencia

**Tabla 3. Niveles de la dimensión eficiencia**

Nivel de eficiencia	Frecuencia	Porcentaje
Mala	4	18.2
Regular	12	54.5
Buena	6	27.3
Total	22	100.0

Se observa, de total de 22 personas encuestadas, se tiene que 4 funcionarios de la Municipalidad, cuyo número equivale al 18.2% consideran que la eficiencia de la auditoría de desempeño es mala, 12 encuestados que equivalen al 54.5% consideran que la eficiencia de la auditoría de desempeño es regular, mientras que 6 encuestados que equivalen al 27.3% considera que la eficiencia de la auditoría de desempeño es buena.

Tercera dimensión de la variable auditoría de desempeño: Economía

**Tabla 4. Niveles de la dimensión economía**

Nivel de economía	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	9.1
Regular	16	72.7
Buena	4	18.2
Total	22	100.0

Se observa, de total de 22 personas encuestadas, se tiene que 2 funcionarios de la

Municipalidad, cuyo número equivale al 9.1% consideran que la dimensión economía de la auditoría de desempeño es mala, 16 encuestados que equivalen al 72.7% consideran que la dimensión economía de la auditoría de desempeño es regular, mientras que 4 encuestados que equivalen al 18.2% considera que la dimensión economía de la auditoría de desempeño es buena.

Descripción de la variable: Gestión municipal.

**Tabla 5. Niveles de la variable gestión municipal**

Nivel de gestión municipal	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0.0
Regular	10	45.5
Buena	12	54.5
Total	22	100.0

Se observa de total de 22 personas encuestadas, se tiene que ningún funcionario de la Municipalidad, considera que la gestión municipal es mala, 10 encuestados que equivalen al 45.5% consideran que la gestión municipal es regular, mientras que 12 encuestados que equivalen al 54.5% considera que la gestión municipal es buena.

Tercera dimensión de la variable gestión municipal: Dirección

**Tabla 6. Niveles de la dimensión dirección**

Nivel de dirección	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	4.5
Regular	10	45.5
Bueno	11	50.0
Total	22	100.0

Se observa de total de 22 personas encuestadas, se tiene que 1 funcionario de la Municipalidad que equivale al 4.5% considera que la dirección de la gestión municipal es

mala, 10 encuestados que equivalen al 45.5% consideran que la dirección de la gestión municipal es regular, mientras que 11 encuestados que equivalen al 50.0% considera que la dirección de la gestión municipal es buena.

### Prueba de la Hipótesis General

Establece la relación existente entre la auditoría de desempeño y la gestión en la Municipalidad, año 2020.

**Tabla 7. Relación estadística Rho Spearman para la hipótesis general**

		Auditoría de desempeño	Gestión municipal
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,560**
	Sig. (bilateral)	.	,007
	N	22	22
	Coefficiente de correlación	,560**	1,000
	Sig. (bilateral)	,007	.
	N	22	22

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 7 se presentan los resultados de la prueba estadística de Rho Spearman, siendo el nivel de significancia o p valor sig igual a 0,007 el cual resulta menor al valor alfa de 0,05 lo cual lleva a rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ), se establece que la auditoría de desempeño y la gestión municipal se correlacionan, asimismo, el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,560, lo que indica que la correlación es positiva y de magnitud entre moderada y alta, esto quiere decir que a mayor nivel de auditoría de desempeño conlleva a una mejor gestión municipal y viceversa.

### Prueba de la hipótesis específica 3.

Analiza la relación existente entre la auditoría de desempeño y la dirección en la Municipalidad, año 2020.

**Tabla 8. Relación estadística Rho Spearman para tercera hipótesis específica**

		Auditoría de desempeño	Dirección
Auditoría de desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,534*
	Sig. (bilateral)	.	,010
Rho de Spearman	N	22	22
	Coefficiente de correlación	,534*	1,000
Dirección	Sig. (bilateral)	,010	.
	N	22	22

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 8 se presentan los resultados de la prueba estadística de Rho Spearman, siendo el nivel de significancia o p valor sig igual a 0,010 el cual resulta menor al valor alfa de 0,05 lo cual lleva a rechazar la hipótesis nula (Ho) y aceptar la hipótesis alterna (H1), se establece que la auditoría de desempeño y la dirección se correlacionan, asimismo, el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,534, lo que indica que la correlación es positiva y de magnitud moderada, esto quiere decir que a mayor nivel de auditoría de desempeño conlleva a que mejore el nivel de dirección y viceversa.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Resumiré los hallazgos, relacionando las propias observaciones con otros estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin reiterar datos ya comentados en otros apartados. Se debe mencionar las inferencias de los hallazgos y sus limitaciones, incluyendo las deducciones para una investigación futura, así como enlazar las conclusiones con los objetivos del estudio, evitando afirmaciones gratuitas y conclusiones no apoyadas completamente por los datos del trabajo.

## DISCUSIÓN

A partir de los resultados podemos contrastar que la auditoría de desempeño en la Municipalidad, es predominantemente de un nivel regular, el 68.2% lo considera así, sin embargo, el malo es el porcentaje 13.6% muy similar al que la considera como buena con un 18.2%. Esta situación contrasta parcialmente con los porcentajes correspondientes a la percepción de encuestados, respecto a la gestión municipal, ya que ningún encuestado


considera que la gestión municipal es mala, sin embargo, tomar en cuenta que todos los encuestados laboran en la institución, pero el 45.5% si considera que la gestión es regular, lo cual lleva a establecer que el personal de la entidad asume que existen aún ciertas deficiencias que no permiten lograr un nivel óptimo de gestión municipal. Muchas de las deficiencias han sido mencionadas en el presente estudio durante el planteamiento del problema y que se pueden observar también cuando se analizan las dimensiones que conforman cada una de las variables, es así que, en cuanto a la dimensión dirección de la gestión se tiene que el 4.5% considera que es mala, mientras que el 45.5% considera que es regular, esto podría asociarse a que los funcionarios y/o servidores públicos consideran que los jefes de área, gerentes o subgerentes aún existe una parte que estarían en ese proceso para encaminar en forma eficiente y eficaz, y que todos los trabajadores deben ser parte de este proceso con la finalidad de una mejora en la gestión municipal, lo cual se puede ver en las debilidades halladas en las dimensiones de la auditoría de desempeño, ya que tenemos que respecto a su eficacia el 22.7% considera que es mala, el 18.2% considera que la eficiencia es mala, el 9.1% considera que el examen que se realiza en cuanto a la economía institucional con la auditoría es malo, y esto se confirma negativamente cuando el 13.6% consideran que la calidad que es evaluada por la auditoría de desempeño es mala. Esto conllevaría a que los funcionarios no consideren plenamente los resultados obtenidos mediante los procesos de auditoría de desempeño, lo cual exige que se tenga una visión más global, y se asuman otras formas de auditoría como es el caso de la auditoría de cumplimiento y financiera.

Los resultados exhiben que el nivel de dirección el 4.5% la considera mala y el 45.5% la considera regular, lo cual tendría como resultados que no se cumplan las metas y objetivos trazados mediante documentos como el Plan Operativo Institucional (POI), el Plan Estratégico Institucional (PEI) u otros planes específicos de la entidad municipal, considerando que de acuerdo con Louffat (2012) la dirección se encarga de la ejecución de dichos planes, busca concretar las actividades planificadas, pone en práctica una serie de metodologías organizacionales con el propósito de que los recursos se dinamicen en armonía con los objetivos institucionales, esta propuesta se ve reafirmada por Münch (2007) quien considera que la toma de decisiones, el liderazgo y la motivación son elementos imprescindibles de la dirección los cuales se alinean para alcanzar la misión y visión

institucional. En este sentido siguiendo esta línea de ideas no se estarían concretando plenamente que los procesos para una mejora en la gestión municipal se deben contar con la participación de todos los trabajadores públicos fijando una dirección hacia el logro de objetivos que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales, algo, que, de acuerdo a los resultados descriptivos estadísticos, tienen plena conciencia los funcionarios de la municipalidad.

Los resultados estadísticos inferenciales, ha permitido determinar que no existe correlación estadística entre la auditoría de desempeño y el planeamiento, conforme se puede observar en la tabla 7. La inexistencia de relación nos indica que al momento de llevar a cabo el proceso de planificación no se está considerando los resultados al momento de la construcción o actualización de los instrumentos de gestión que orientan la gestión municipal, los resultados del presente estudio son contrarios a la investigación de Pérez (2017) quien concluyó que es necesario analizar el informe de auditoría elaborado a partir los hallazgos, observaciones y recomendaciones; esto contribuye a que el plan de mejora precise actividades específicas subsanando los hallazgos, recomendaciones y acciones a mejorar. Además, Mutz (2015) en su tesis concluyó que la auditoría abarca la planificación, ejecución y comunicación de resultados que deben cumplirse en forma adecuada. Es por ello, que al no considerar los hallazgos de la auditoría de desempeño al momento de planificar la gestión municipal no se podría concretar eficientemente acciones de mejora ni se podría optimizar los procesos orientados a la calidad de los servicios, tal como Sollier (2019) concluye en su tesis al asumir que la auditoría de desempeño evalúa la gestión administrativa, verifica el cumplimiento de las normas y orientaciones legales y aplicables a los subsistemas de administración.

La prueba de contraste de la hipótesis general permitió establecer que existe una relación entre la auditoría de desempeño y la gestión municipal, conforme se puede observar en la tabla 8, estos resultados se alinean a la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD, ya que se indica que la auditoría de desempeño se caracteriza por ser participativa, en el sentido que este tipo de auditoría contribuye a implementar en forma efectiva las recomendaciones que brinda, permite la participación de los sujetos que son fundamentales en un proceso de



gestión municipal como son los funcionarios, trabajadores y beneficiarios de los servicios brindados por los gobiernos locales, es así que la auditoría tiene el objetivo de conocer las necesidades, opiniones e intereses de cada uno de ellos. De acuerdo con Martínez (2017) la auditoría de desempeño conlleva a que se realice un uso de recursos pertinente con pleno conocimiento de las normas encaminando a una entidad como el caso de las municipalidades a llevar a cabo prácticas eficaces, eficientes, económicamente sostenibles, transparentes, ofreciendo confianza al personal y a los beneficiarios. En este sentido, es viable que la auditoría de desempeño contribuya con la gestión municipal debido a que esta última busca el manejo adecuado de los recursos materiales y humanos para el logro de los objetivos, para otorgar servicios de calidad y alcanzar el desarrollo de la población, es así que la auditoría examina en qué medida se viene cumpliendo dicha función o finalidad de la gestión municipal. Los resultados del presente estudio son concordantes con las conclusiones de la investigación desarrollada por Pérez (2017) quien establece que la auditoría garantiza que los procedimientos internos se desarrollen conforme a las políticas y lineamientos internos, a su vez es una herramienta que evidencia fallas, errores o riesgos en los gobiernos locales, con lo cual se puede ofrecer seguridad.

## CONCLUSIONES

**Primera:** Respecto a la hipótesis general de investigación, aplicando la prueba Rho de Spearman se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación Rho igual a 0.560 y un valor p de 0.007 lo cual nos permite concluir que existe relación entre la auditoría de desempeño y la gestión municipal. La existencia de dicha relación se puede argumentar a partir del hecho de que la gestión municipal tiene el objetivo central de lograr la satisfacción plena de la población respecto a la búsqueda de su bienestar y desarrollo socio-económico de acuerdo a las funciones establecidas por ley, en este sentido la auditoría de desempeño busca que se concreten los principios fundamentales sobre los que debe actuar toda Municipalidad, respetando el marco normativo en los planos administrativos, contables o procedimentales.

**Segunda:** Respecto a la primera hipótesis específica de investigación, aplicando la prueba Rho de Spearman se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación Rho igual a 0.234 y un valor p de 0.295 lo cual nos permite concluir que no existe relación entre la auditoría de desempeño y planeamiento. La inexistencia de dicha relación se puede fundamentar en el hecho de que el proceso es anterior a la auditoría, considerando que de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 273-2020 la auditoría es una evaluación de la eficacia, eficiencia, en este sentido los procesos de evaluación y control tienden a medir en la gestión pública el cumplimiento de metas y objetivos, es decir, en el proceso de determinación de dichas metas no tiene participación directa a la auditoría de desempeño. Cabe precisar que, si bien la planificación es un proceso importante en la gestión pública, hay acciones que se desarrollan por cumplimiento normativo, tal es caso de las metas municipales, y acciones del momento como las acciones que desarrollaron los gobiernos locales durante la pandemia que al ser situaciones impredecibles escaparon al margen de contingencia propuesto en el plan estratégico institucional. De esta manera la planeación teóricamente es valiosa, según la percepción de los funcionarios municipales no necesariamente tiene relación con los logros que obtenga la gestión municipal ni con la auditoría de desempeño por ser procesos independientes, toda vez que la auditoría de desempeño tiene carácter post planificación.

**Tercera:** Respecto a la segunda hipótesis específica de investigación, aplicando la

prueba Rho de Spearman se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación Rho igual a 0.239 y un valor p de 0.284 lo cual nos permite concluir que no existe relación entre la auditoría de desempeño y la organización en la gestión municipal. La inexistencia de dicha relación se puede fundamentar en el hecho de que la organización para el caso del presente estudio ha considerado como elementos constitutivos el marco normativo, las competencias, la estructura orgánica, las funciones y la composición de la entidad municipal; las cuales al encontrarse predeterminadas conforme a Ley no podrían ser modificadas a causa de la auditoría del desempeño. Es importante entender que se busca asociar las variables y dimensiones de estudio, por lo cual el presente estudio no es de carácter explicativo causal, lo cual se evidencia en el presente resultado donde la organización no necesariamente tiene relación la auditoría de desempeño, la cual como se mencionó en el caso anterior implica acciones de control y/o evaluación posterior.

**Cuarta:** Respecto a la tercera hipótesis específica de investigación, aplicando la prueba Rho de Spearman se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación Rho igual a 0.534 y un valor p de 0.010 lo cual nos permite concluir que existe relación entre la auditoría de desempeño y la dirección en la gestión municipal. La existencia de dicha relación se puede argumentar considerando que la dirección es aquel proceso de la gestión municipal que tiene que ver con la ejecución de los planes, con la generación de ingresos, con las acciones relacionadas con brindar una serie de servicios en beneficio de la población, en este caso la auditoría de desempeño determina en qué medida dichas acciones son eficaces, eficientes, buscan minimizar costos o tienen que ver con una adecuada calidad, lo cual justifica la relación estadística encontrada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arraiza, E. (2016). Manual de gestión municipal. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung  
Ávila, R. (2001). Metodología de la Investigación. Como elaborar la tesis y/o investigación. Lima: Estudios y Ediciones R.A.

Catorce alcaldes han sido capturados este año por diversos delitos (5 de diciembre de 2018) Agencia Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-14-alcaldes-han-sido-capturados-este-ano-diversos-delitos-734960.aspx>

Ciudadanos alertan deficiencias en obras de saneamiento y designación de funcionarios. (31 de marzo de 2019). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/>

Contraloría General de Cuentas (2017). Manual de auditoría gubernamental de desempeño. Guatemala, C.A.

Contraloría General de la República (2014). Resolución de Contraloría N° 445-2014-CG, Manual de auditoría financiera gubernamental.

Contraloría General de la República (2014). Resolución de Contraloría N° 473-2014-CG, Manual de auditoría de cumplimiento.

Contraloría General de la República (2014). Resolución de Contraloría N° 473 - 2014 – CG. Manual de Auditoría de Cumplimiento.

Contraloría General de la República (2014). Auditoría de Desempeño al servicio de cuidado diurno del Programa Nacional Cuna Más. Lima: RS Servicios Gráficos S.A.C.

Contraloría General de la República (2015). Resolución de Contraloría N° 445-2014-CG. Directiva N° 005-2014-CG/AFIN. Auditoría Financiera Gubernamental.

Contraloría General de la República (2016). Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG. Directiva N° 008-2016-CG/GPROD. Auditoría de desempeño y Manual de auditoría de desempeño.

Dextre, J. (2016). Un encuentro con la auditoría gubernamental. Revista Lidera, (11), 34-38. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16896>

Drach, D. (2008). Perfil de la auditoría. En *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental*; 35 (4), 13-16. Recuperado de [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about\\_us/IJGA\\_Issues/former\\_years/2008/span\\_2008\\_oct.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/IJGA_Issues/former_years/2008/span_2008_oct.pdf)

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (2003).

Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Martínez, S. (2017). *La auditoría de desempeño a los procesos de adquisiciones y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2016*. Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Ayacucho.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2016). *Manual de Gestión Municipal*. Santo Domingo: Sistema de Monitoreo de la Administración Pública Municipal.

Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.

Rivas, B. (2018). *Gestión Municipal y desarrollo empresarial de las MYPES manufactureras del distrito de Andahuaylas, Apurímac – 2018*. Tesis de grado, Universidad Nacional osé María Arguedas, Andahuaylas.

Romero, C. (2017). *Gestión municipal y la participación ciudadana en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2015*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima.

Romero, J. (2017). *Gestión Municipal y desarrollo local del distrito de Irizola, Padre Abad, 2017*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa.

Rosales, S. (24 de octubre de 2019). Proinversión: “Es preferible iniciar un proyecto de obras por impuestos en el segundo o tercer año de gestión municipal o regional”. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/>

Transparencia (2009). Gestión pública. Material de trabajo. Lima: Asociación Civil Transparencia.

Vega, J. (2015). *Los exámenes de Auditoria como medios de Control*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja, Ecuador.