

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Las auditorías de desempeño y su impacto en la  
generación de valor público: entidades públicas  
auditadas en el Perú en el periodo 2017-2021**

Evelina Araceli Aleman Chavez  
Alberto Hector Garcia Aguirre  
Richard Daniel Soto Castillo

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2023

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Miguel E. Antezana Corrieri

### **Dedicatoria**

La presente investigación se la dedicamos primeramente a Dios, que nos ha permitido continuar a pesar de haber atravesado este episodio de pandemia en nuestra vidas, a nuestras familias por su apoyo emocional, por su tiempo y comprensión para no estar junto a ellos durante la elaboración de este material, también dedicamos este estudio a todos aquellos servidores públicos, que son la fuerza operativa de sus instituciones y hacen lo correcto siempre pensando en que sus esfuerzos los dedican para la mejora de la situación de nuestro país.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a todas las personas que intervinieron en el presente trabajo que aportaron con información desde su experiencia profesional, su experiencia como parte de una auditoria de desempeño, así como por compartir sus conocimientos adquiridas durante su formación profesional y la práctica en el estado, agradecemos también por el tiempo dedicado para las entrevistas de las que participaron y por su empatía para con nosotros.

## Índice

Asesor .....	ii
Agradecimientos.....	iv
Índice de Tablas .....	viii
Índice de Figuras.....	ix
Resumen .....	x
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiv
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	17
1.1. Planteamiento y formulación del problema .....	17
1.1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.1.2. Formulación del problema.....	18
A. Problema General. ....	18
B. Problemas Específicos.....	18
1.2. Determinación de objetivos.....	19
1.2.1. Objetivo general. ....	19
1.2.2. Objetivos específicos .....	19
1.3. Justificación e importancia del estudio.....	19
1.3.1 Justificación teórica.....	19
1.3.2 Justificación práctica .....	19
1.3.3 Justificación económica .....	20
1.3.4 Justificación social .....	20
1.3.5 Justificación legal.....	20
1.3.6 Justificación investigativa.....	20
1.4. Limitaciones de la investigación.....	20
Capítulo II Marco Teórico .....	22
2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
2.2. Bases teóricas .....	30
2.2.1. Nueva Gestión Pública.....	30
A. Origen de la Nueva Gestión Pública. ....	30
B. Finalidad de la Nueva Gestión Pública. ....	31
C. Enfoques de la Nueva Gestión Pública.....	33
2.2.2. Modernización de la Gestión pública en el Perú .....	34

A. Gestión para Resultados, valor público y rendición de cuentas. ....	35
B. Sistema de Control en el Perú. ....	36
2.2.3. Valor Público .....	37
A. Mecanismos de creación de valor público. ....	37
B. Medición del Valor Público. ....	39
2.2.4. Auditoria de Desempeño .....	40
A. Herramientas de medición. ....	40
B. Problemas de su implementación. ....	41
C. Relevancia en la toma de decisiones. ....	42
2.3. Definición de términos básicos .....	43
Capítulo III Marco Contextual .....	46
3.1. La modernización de la gestión del estado y el enfoque de gestión por resultados .....	46
3.2. Auditoría de desempeño .....	46
3.3. Valor público .....	50
Capítulo IV Hipótesis y Variables .....	52
4.1. Hipótesis .....	52
4.1.1. Hipótesis general.....	52
4.1.2. Hipótesis específicas.....	52
4.2. Operacionalización de variables .....	52
4.2.1. Variable independiente.....	53
4.2.2. Variable dependiente .....	53
Capítulo V Metodología del Estudio .....	57
5.1. Método, Tipo o alcance de investigación .....	57
5.1.1. Método .....	57
5.1.2. Tipo o alcance .....	58
5.2. Diseño de la investigación .....	58
5.3. Población y muestra .....	60
5.3.1. Población.....	60
5.3.2. Muestra .....	62
5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	66
5.5. Técnicas de análisis de datos .....	66
Capítulo VI Resultados y Discusión .....	69

6.1. Resultados del análisis de la información .....	69
6.2. Discusión de resultados .....	82
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	98
Referencias Bibliográficas .....	102
Apéndice .....	106
Apéndice 1: Cuestionario tipo – Órgano de Control Institucional .....	106
Apéndice 2: Cuestionario tipo – Entidad Auditada .....	107
Apéndice 3: Cuestionario tipo – Contraloría General de la República.....	108
Apéndice 4: Cuestionario tipo – Alto funcionario Contraloría General de la República.....	109
Apéndice 5: Informes de observaciones y recomendaciones de las 07 auditorías .....	110
Apéndice 6: Plataforma SIGUEPLAN.....	131
Apéndice 7: Matriz de Consistencia .....	133

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Evolución de la Auditoría de Desempeño .....	48
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de las variables.....	55
<b>Tabla 3</b> Auditorías identificadas en el período 2017-2021 .....	61
<b>Tabla 4</b> Determinando la Población .....	61
<b>Tabla 5</b> Registro de auditorías en SIGUEPLAN.....	65
<b>Tabla 6</b> Plan de Acción, como resultado del informe de la Auditoría de Desempeño .....	70
<b>Tabla 7</b> Creación de valor a partir de la evaluación (observaciones).....	73
<b>Tabla 8</b> Creación de valor a partir de la evaluación (recomendaciones) .....	75
<b>Tabla 9</b> Creación de valor a partir de la rendición de cuentas .....	76
<b>Tabla 10</b> Creación de valor a partir del rendimiento .....	78
<b>Tabla 11</b> Número de entrevistados por entidad participante.....	80
<b>Tabla 12</b> Las auditorías de desempeño y su impacto en los servicios que brindan las entidades auditadas.....	91

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Pilares de la nueva gestión pública. ....	31
<b>Figura 2.</b> Triángulo Estratégico de Mark Moore. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. ....	38
<b>Figura 3.</b> Categorías básicas del concepto de valor público: “lo que el público valora”. ....	38
<b>Figura 4.</b> Creación de valor público. ....	40
<b>Figura 5.</b> Organización del PNC 2022. ....	47
<b>Figura 6.</b> Generación de Valor Público. ....	50
<b>Figura 7.</b> Diagrama correlacional. ....	51
<b>Figura 8.</b> Clasificación del método científico. ....	56
<b>Figura 9.</b> Tipos de investigación. ....	587
<b>Figura 10.</b> Diseños generales y específicos de investigación según el nivel de desarrollo del tema estudiado. ....	58
<b>Figura 11.</b> Preguntas de investigación cualitativas, diseños cualitativos e información que se obtiene al implementarlos. ....	59
<b>Figura 12.</b> Procedimiento para determinar la muestra. ....	61
<b>Figura 13.</b> Tamaño de muestra comunes en estudios cualitativos. ....	62
<b>Figura 14.</b> Saturación de categorías. ....	63
<b>Figura 15.</b> Análisis de datos cualitativos con base en categorías y temas. ....	66
<b>Figura 16.</b> Creación de valor, a partir de una Auditoria de Desempeño. ....	68
<b>Figura 17.</b> Participantes en la creación de valor, a partir de una Auditoria de Desempeño. ....	69
<b>Figura 18.</b> Creación de valor, a partir de una Auditoria de Desempeño. ....	71

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre la implementación de las auditorías de desempeño y la generación de valor público en las entidades del sector público peruano, que fueron auditadas dentro del periodo comprendido entre los años 2017-2021.

La muestra estuvo conformada por siete entidades públicas, en las que se llevaron a cabo auditorías de desempeño, según los informes de observaciones y recomendaciones hechos por la CGR, cabe señalar que de las siete entidades solo cinco lograron presentar un plan de acción, para levantar las observaciones formuladas por la CGR e implementar las recomendaciones hechas mediante acciones de mejora como efecto de los informes presentados por parte de los equipos auditores.

El presente estudio fue cualitativo, exploratorio y fenomenológico, y se centró en tres elementos importantes; primero, el objetivo para conocer como entienden el proceso de auditoría de desempeño del que participaron y su impacto en el valor público. En segundo lugar, la utilidad para conocer los beneficios de una auditoría de desempeño que atribuyen nuevos roles a la CGR y finalmente los instrumentos flexibles donde se describe la experiencia de los entrevistados y su apreciación del proceso. Así mismo el diseño utilizado fue el descriptivo correlacional y analizó dos variables, teniendo como variable independiente a la auditoría de desempeño y como variable dependiente al valor público.

Las herramientas e instrumentos utilizados para la recolección de datos estuvieron conformados por entrevistas individuales semiestructuradas, revisión documental y el material audiovisual que se recopiló a partir de las entrevistas, donde se analizaron las respuestas de los entrevistados en sus propias formas de expresión, dentro de sus ambientes cotidianos de trabajo.

El resultado de la investigación demostró que la auditoría de desempeño genera valor público a lo largo de su proceso, la creación de valor público se genera

durante tres fases, siendo la primera fase, la de evaluación que se lleva a cabo en dos procesos, en primer lugar con la identificación de deficiencias de gestión, donde la auditoria genera observaciones en los procesos bajo tres indicadores control económico, eficiencia en la gestión y el logro de las metas propuestas y en segundo lugar con la elaboración del informe de recomendaciones, la segunda fase, es la de rendición de cuentas, que corresponde a la elaboración del plan de acción, donde se generan las acciones a implementar y la última fase es la del rendimiento que corresponde a la implementación de acciones de mejora descritas en el plan de acción. Entonces el estudio concluye que en las siete auditorias de desempeño analizadas, se generó valor público, a pesar que solo cinco lograron realizar planes de acción, y a pesar que dos no lograron implementar algunas acciones y la mayoría de acciones propuestas en los planes de acción se encuentran aún en proceso de implementación.

**Palabras clave:** auditoria de desempeño, valor público, evaluación, rendición de cuentas, rendimiento.

## **Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship that exists between the implementation of performance audits and the generation of public value in the entities of the Peruvian public sector, which were audited within the period between the years 2017-2021.

The sample was made up of seven public entities, in which performance audits were carried out, according to the reports of observations and recommendations made by the CGR, it should be noted that of the seven entities only five managed to present an action plan, to raise the observations made by the CGR and implement the recommendations made through improvement actions as a result of the reports submitted by the audit teams.

The present study was qualitative, exploratory and phenomenological, and focused on three important elements; firstly, the objective to know how they understand the performance audit process in which they participated and its impact on public value. Secondly, the usefulness to know the benefits of a performance audit that assigns new roles to the CGR and finally the flexible instruments where the experience of the interviewees and their appreciation of the process are described. Likewise, the design used was descriptive correlational and analyzed two variables, having the performance audit as the independent variable and the public value as the dependent variable.

The tools and instruments used for data collection consisted of semi-structured individual interviews, documentary review and audiovisual material that was collected from the interviews, where the responses of the interviewees were analyzed in their own forms of expression, within their everyday work environments. The result of the investigation showed that the performance audit generates public value throughout its process, the creation of public value is generated during three phases, being the first phase, the evaluation that is carried out in two processes, in firstly with the identification of management deficiencies, where the audit generates observations on the processes under three indicators: economic control,

management efficiency and the achievement of the proposed goals and secondly with the preparation of the recommendations report, the second phase , is that of accountability, which corresponds to the preparation of the action plan, where the actions to be implemented are generated and the last phase is the performance phase that corresponds to the implementation of improvement actions described in the action plan. So the study concludes that in the seven performance audits analyzed, public value was generated, despite the fact that only five managed to carry out action plans, and despite the fact that two failed to implement some actions and most of the actions proposed in the action plans were are still in the process of implementation.

**Keywords:** performance audit, public value, evaluation, accountability, performance.

## Introducción

La realización de auditorías de desempeño en el sector público representa uno de los grandes cambios en los sistemas de control gubernamental de cada país en el mundo que busca generar bienestar a sus ciudadanos. Su desarrollo ha sido paralelo al de la política pública y al de las nuevas tendencias de gestión pública, desde un enfoque fijado en el control de los recursos asignados y el logro de los objetivos misionales y que estos se reflejen en la rendición de cuentas donde se muestren resultados con índices de efectividad y mejor desempeño de la función pública en la búsqueda de beneficios a los ciudadanos.

Asimismo, las ISSAI - Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés) son emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés), establece en la ISSAI 300 que la Auditoría de Desempeño, tal como la llevan a cabo las Entidades Fiscalizadoras Superiores - EFS, es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de mejora.

También señala que busca brindar nueva información, análisis o perspectivas, y cuando corresponda, recomendaciones de mejora. Las auditorías de desempeño proporcionan nueva información, conocimiento o valor al proporcionar nuevas perspectivas analíticas (análisis o nuevas perspectivas más amplias o más profundas); al hacer más accesible la información existente a las diversas partes interesadas; al proporcionar una visión o conclusión independiente y rectora basada en la evidencia de auditoría; y al proporcionar recomendaciones basadas en un análisis de los hallazgos de auditoría.

Además, las ISSAI en términos de economía, eficiencia y eficacia, menciona como principios de la Auditoría de Desempeño, lo siguiente: El principio de economía significa minimizar los costos de los recursos, los recursos utilizados deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor

precio; El principio de eficiencia significa obtener el máximo de los recursos disponibles. Se refiere a la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad; y el principio de eficacia se refiere a cumplir los objetivos planteados y lograr los resultados previstos.

Las auditorías de desempeño a menudo incluyen un análisis de las condiciones que son necesarias para garantizar que los principios de economía, eficiencia y eficacia puedan mantenerse. Estas condiciones pueden incluir prácticas y procedimientos de la buena administración para garantizar la entrega correcta y oportuna de los servicios. Cuando corresponda, el impacto del marco regulatorio o institucional sobre el desempeño de la entidad auditada también debe ser tomado en consideración.

El rol de la auditoría de desempeño, enfocada en resultados operativos e impacto en la ciudadanía ha dado muestras de grandes avances en lo que respecta a la determinación si el gasto público con una correcta gestión pública que se está haciendo, resulta en la correcta adquisición de bienes y contratación de servicios que los ciudadanos esperan.

Por tanto, el presente trabajo de investigación centra su estudio en las auditorías de desempeño y su impacto en la gestión pública, evaluando la eficacia, eficiencia y economía de los procesos auditados en Entidades Públicas con la finalidad de generar valor público.

En el Perú, se han realizado pocas auditorías de desempeño, comparado con el total de auditorías realizadas, según la plataforma SIGUEPLAN hasta el año 2022 se tenían identificadas 27 auditorías de desempeño, de un total de 131 517 servicios de control, entre simultáneos, posteriores y previos y en el periodo comprendido entre los años 2017-2021 seleccionado para el presente estudio apenas se han realizado siete auditorías de desempeño, teniendo aún un largo camino por recorrer, ya que, conforme a la gestión actual, la Contraloría General de la República se encuentra en plena reforma del Control Gubernamental en el

Perú, donde en su balance al trienio de su implementación, en su Capítulo 4: Estrategias, herramientas y servicios de la Reforma del Control Gubernamental, plantea el Control Concurrente como una nueva estrategia de control, tal es así que el mayor porcentaje de servicios de control que brinda la Contraloría General en los últimos cuatro años es el servicio de Control Simultaneo, siendo el Control Concurrente el de mayor aplicación.

Es por ello, que se aborda la problemática del reducido número de auditorías de desempeño realizadas en el país, desde el enfoque de su relevancia como herramienta de control gubernamental y su aporte en la generación de valor público a todas aquellas entidades públicas que fueron auditadas. Y que le otorgarán una característica diferenciada con otro tipo de auditorías, que se desarrollan en mayor medida en nuestro país.

La estructura de la tesis, contempla seis capítulos, se da inicio con la formulación del planteamiento del estudio, el segundo capítulo aborda el marco teórico, que contempla como antecedentes ocho investigaciones que desarrollan las variables que va a desarrollar el presente estudio; por un lado la variable auditoría de desempeño y por otro lado la variable valor público, posteriormente en el desarrollo de las bases teóricas se analizan conceptos como la nueva gestión pública, modernización de la gestión pública para terminar de comprender el marco en el que se desarrollan los conceptos valor público y auditoría de desempeño. El tercer capítulo desarrolla un marco contextual en el que se desarrolla todo el marco normativo peruano sobre la modernización de la gestión del estado y el enfoque de gestión por resultados, auditoría de desempeño y valor público. El cuarto capítulo desarrolla las hipótesis y la operacionalización de las variables. En el quinto capítulo se detalla y sustenta la metodología elegida para desarrollar el estudio donde se determina además la muestra de la investigación cualitativa y se señalan los instrumentos de recolección de datos y la forma analizar los datos, para finalmente mostrar los resultados luego de una discusión en el capítulo sexto. En dichos resultados se comprueba que la hipótesis: “La escasa implementación de Auditorías de Desempeño contribuye con la limitada generación de Valor Público en las entidades auditadas del sector Público” queda validada.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

En las entidades públicas peruanas, desde el año 2014 se vienen aplicando las herramientas de control denominadas auditorías de desempeño, pero en un número reducido, con respecto al resto de herramientas de control aplicadas por la Contraloría General de la República. Según el Plan nacional de control 2022, se tienen planificadas 28 auditorías de desempeño, que representan apenas el 0.15% de servicios de control posterior y el 0.04% del total de servicios de control, entre servicios de control posteriores, simultáneos y previos.

La auditoría de desempeño es un tipo de herramienta aún desconocida y su aplicación y uso pasa desapercibida para los ciudadanos, inclusive para funcionarios de las entidades públicas e incluso para funcionarios de la misma Contraloría General de la República, de ahora en adelante CGR, y esto debido a que se difunde a través de los medios que la CGR viene desarrollando constantemente su rol de lucha contra la corrupción, señalando actos indebidos en la gestión pública y señalando responsables, que en muchos casos terminan en juicios que muchas veces se alargan o se archivan, sin generar soluciones reales para frenar la corrupción, ni disminuyéndola ni generando valor público. Esto tiene como consecuencia limitar otros roles que podría desarrollar la CGR y que no lo hace porque se centra en una lucha que viene perdiendo hace varios años, pese a invertir recursos humanos, recursos económicos y tiempo en herramientas de control que lamentablemente no siempre obtienen buenos resultados. Según la Contraloría General de la República (2021), refiere que de 9550 funcionarios involucrados en presuntos delitos de corrupción o contra la Administración pública con

denuncias penales, solo 456 cuentan con sentencia es decir el 4.7%. Así mismo solo 78 han recibido condena efectiva, es decir menos del 1% de las denuncias formalizadas.

La presente investigación pretende develar otros roles que adquiere la CGR durante el desarrollo de auditorías de desempeño en entidades públicas, así como dar a conocer el impacto de estas en la generación de valor público, como un beneficio para las entidades y los ciudadanos.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

De la problemática identificada, sobre el reducido número de auditorías de desempeño que se realizan en el país junto con la posibilidad de que estas generen otros roles a la CGR, que devendrían en la generación de valor público, se plantean los problemas del presente estudio:

#### **A. Problema General.**

¿Cómo influye las auditorías de desempeño en la generación de valor público en las entidades auditadas del sector público?

#### **B. Problemas Específicos.**

- ¿Cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en la evaluación de las entidades auditadas del sector público?
- ¿Cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en la rendición de cuentas en las entidades auditadas del sector público?
- ¿Cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en el rendimiento de las entidades auditadas del sector público?

## **1.2. Determinación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar cómo influye las auditorías de desempeño en la generación de valor público en las entidades auditadas del sector público.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Determinar cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en la evaluación de las entidades auditadas del sector público.
- Determinar cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en la rendición de cuentas de las entidades auditadas del sector público.
- Determinar cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en el rendimiento de las entidades auditadas del sector público.

## **1.3. Justificación e importancia del estudio**

### **1.3.1 Justificación teórica**

Este estudio cuenta con una justificación teórica porque resume el aporte teórico de los autores revisados que hacen referencia a la evolución de la gestión pública y las variables de estudio, siendo estas la auditoría de desempeño y valor público.

### **1.3.2 Justificación práctica**

Este estudio tiene una justificación práctica en la medida que da cuenta de lo relevante de las auditorías de desempeño y los beneficios de su implementación.

Es importante para la CGR, porque demuestra los beneficios que brindan las auditorías de desempeño respecto a las necesidades de mejora de gestión que requieren las entidades públicas auditadas, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los ciudadanos.

### **1.3.3 Justificación económica**

Este estudio presenta una justificación económica puesto que se pretende demostrar los aportes de las auditorías de desempeño, que busca la eficiencia, eficacia, calidad y economía, en la gestión pública y como esto impacta además en el incremento del valor público.

### **1.3.4 Justificación social**

Este estudio presenta una justificación social en razón que se están planteando criterios para la mejora del valor público y por consiguiente una mejora de los servicios a la ciudadanía.

### **1.3.5 Justificación legal**

Este estudio cuenta con una justificación legal en cuanto que lo formulado en la presente investigación se alinea con los objetivos de La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

### **1.3.6 Justificación investigativa**

Por último, este estudio cuenta con una justificación investigativa, pues los resultados darán pie a que se continúen los estudios en este campo y quizá se puedan estudiar otras variables que acá no se han considerado y con otros elementos de los instrumentos de control.

## **1.4. Limitaciones de la investigación**

### **Alcances**

Esta investigación tiene un alcance delimitado en el sector público, ya que para alcanzar los objetivos y responder las hipótesis se realizarán reuniones con diferentes actores institucionales, tanto del sistema de control y representantes de otras entidades. Así mismo cuenta con un alcance geográfico o espacial que considera el ámbito nacional peruano. En cuanto al alcance temporal este se refiere a que se realizará el presente estudio entre los años 2017 y 2021.

## **Limitaciones**

Este estudio tiene limitaciones en cuanto que aún no se cuenta con la finalización de las auditorías de desempeño, por lo que se analizarán auditorías que generaron recomendaciones de mejora, pero que aún se encuentran en proceso de implementación por parte de las entidades públicas.

La investigación estuvo limitada por la reserva con la que se maneja la información los datos de los funcionarios que trabajan en la Contraloría General de República.

Los informes emitidos durante las auditorías de desempeño, en muchos casos solo contaron con sellos y firmas, en los que se aprecia solo la primera letra del nombre y un solo apellido, de los auditores y funcionarios de las entidades auditadas, por lo que fue difícil ser asertivos con los nombres completos de los funcionarios.

La reserva de los auditores y funcionarios públicos de la CGR y los servidores civiles de las entidades públicas auditadas influyó a desarrollar la investigación en plazos mayores a los previstos y en un arduo proceso de convencimiento por parte de los investigadores hacia los entrevistados, sin embargo, no influyó en los resultados de la misma.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Primero, se revisó el estudio realizado por Fernández-Santillán (2018) titulado: “Valor público, gobernanza y tercera vía”, llevado a cabo en Monterrey, México. El objetivo del presente estudio fue dar el suficiente valor a los conceptos de gobernanza y valor público, como cimientos teóricos de una tercera vía de desarrollo económico correspondiente con el modelo administrativo de la Gobernanza mediante Redes Comunitarias (GRC), una opción diferente a los modelos adoptados conocidos como la Administración Pública Tradicional (APT) soportada por la doctrina social del Fabianismo y a la Nueva Gerencia Pública (NGP) soportada por la doctrina económica del neoliberalismo. La muestra del estudio estuvo compuesta por conceptos, teorías y modelos de desarrollo económico, tales como los del estado benefactor, el estado neoliberal, la esfera pública, valor público y gobernanza. El diseño del estudio fue comparativo utilizando como instrumento el análisis de información obtenida de la revisión documental. La metodología, se basó en un análisis histórico de las formas de gobierno ocurridos desde el término de la Segunda guerra Mundial en adelante. Y el resultado del estudio desmiente la aseveración de John Benington, que refería a una carencia teórica y una carencia de estrategias para plantear reformas al nivel institucional y organizacional por parte de la tercera vía. También del análisis realizado se concluye que tanto el modelo gubernamental APT y el modelo NGP, han quedado rebasados, por lo que la tercera vía se presenta como una solución al agotamiento tanto del intervencionismo como del neoliberalismo, y se basa en un modelo administrativo de gobernanza mediante redes comunitarias (common-pool-resources). Finalmente, el autor señala

que la tercera vía ya se viene practicando en varios países como son el caso de Canadá, Noruega, Suecia, Finlandia y Dinamarca.

El segundo estudio revisado fue la investigación de Cabana et al. (2020) realizaron un estudio titulado: “Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo, Chile”. Fue llevado a cabo en la ciudad de la Serena, Chile. El objetivo general del estudio fue analizar la influencia del control de gestión en el valor público que se genera en los servicios dependientes del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. La muestra del estudio estuvo constituida por 375 funcionarios, el diseño que se utilizó fue descriptivo correlacional, los instrumentos que se usaron fueron encuestas empleando la escala politómica tipo Likert, para el resultado del análisis se utilizó el método de ecuaciones estructurales basado en los mínimos cuadrados parciales y los resultados obtenidos han sido que, la creación de valor público se explica en un 32,5% por la relación directa con el logro de resultados desafiantes, que a la vez depende significativamente del desarrollo de competencias, dirección centrada en el control de gestión, asignación de recompensas y una cultura de mejora continua. Así la gestión sistémica de estas variables promoverá la creación de valor público, donde el control de gestión permitirá a los decisores públicos conocer y aprender de forma proactiva, según lo que suceda en cada momento, en los procesos considerados críticos para la organización.

El tercer estudio revisado fue el estudio de Yetano y Castillejos (2018) titulado: “Auditorías de desempeño en América Latina ¿Mejoran la confianza en los gobiernos?”, el documento elaborado en la ciudad de Zaragoza, España. tuvo por objetivo general contribuir con el análisis de la implementación de auditorías de desempeño en países latinoamericanos, la muestra estuvo constituida por auditorías de desempeño llevadas a cabo en Latinoamérica (Argentina, Belice,

Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela) el diseño que se utilizó fue un estudio comparativo y utilizó dos metodologías Primero, se analizaron los sitios web de las Instituciones de Auditoría Superior (IAS) latinoamericanas para determinar hasta qué punto estaban llevando a cabo y difundiendo las Auditorías de Desempeño (AD) y Segundo se aplicó el método Delphi para determinar el estado de la cuestión y la posible evolución de este tema. Los instrumentos que se usaron fueron el análisis de datos obtenidos de los sitios web de las IAS y en un cuestionario que se mandó a un grupo preseleccionado de expertos para obtener y desarrollar respuestas individuales para los problemas planteados y permitir que los expertos fueran refinando sus opiniones conforme progresaba el trabajo del grupo y los resultados muestran una retórica común con respecto a la importancia de dicha técnica, pero variaciones en la práctica. Las variaciones se pueden explicar por tres razones: implementación retórica, falta de adecuación entre la técnica y los problemas que enfrentan los países latinoamericanos y los distintos niveles de desarrollo político y económico. La dificultad de acceso a la información, los temores a responder el cuestionario y la falta de accesibilidad a los reportes hicieron que sea muy complicado tener un panorama completo. Las IAS latinoamericanas deberían reevaluar el tipo de auditorías de desempeño que va acorde con sus objetivos y adaptar, más que adoptar, herramientas desarrolladas en países con distintos problemas de administración pública.

El cuarto y último estudio revisado fue el documento para discusión N° IDB-DP-587, publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), este fue elaborado por Jarquin et al. (2018) titulado: "Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe". El estudio tuvo por objetivo general mostrar a los países miembros y al BID el estado de avance de la AD en América Latina y

el Caribe (ALC), que incluye conocimientos sobre la comprensión teórica y la aplicación práctica. El documento también desarrolla algunas reflexiones y consideraciones sobre el aporte efectivo de la AD a la mejora de la gestión pública. El documento realiza un análisis descriptivo no presentando calificaciones cuantitativas del estado de avance de la AD. La metodología se estableció en una recopilación y análisis documental de la experiencia de 26 países miembros prestatarios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con la Auditoría de Desempeño (AD), a diciembre de 2015. Los autores han recurrido a la revisión de literatura especializada, la identificación de buenas prácticas internacionales, el reconocimiento de la AD en el marco legal de los países, y el análisis de la existencia y el nivel de desarrollo de prácticas de AD, al año 2015, en el marco institucional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de 23 países. El instrumento usado para el estudio fue un cuestionario elaborado y llevado a cabo por el BID. El análisis se concentra en 16 EFS que informaron estar aplicando AD. Los resultados se componen de 3 puntos principalmente: El primer punto concluye que la AD es un área muy importante de la evolución de las EFS en América Latina y el Caribe. Hasta 2015, había en la región 16 EFS que practicaban este tipo de auditoría, de las cuales tres contaban con experiencia significativa. Otras seis EFS informaron, además, estar realizando auditorías con algunos elementos o connotaciones de AD o bien estar en proceso de crear las condiciones para empezar a implementar AD en el corto a mediano plazo. El segundo punto concluye que las EFS de la región están fuertemente comprometidas con las normas internacionales de INTOSAI, más precisamente las ISSAI2 que se usan como guía, en las definiciones y procedimientos para llevar a cabo la AD y elaborar los informes de auditoría. El tercer punto concluye que el desarrollo de la AD en ALC, tienen diferentes niveles de madurez, por lo que los que se encuentran en proceso, hacen eco de las mejores prácticas identificadas en países con mayor trayectoria en la materia, sobre todo en la formulación de los marcos legales, el

apalancamiento en las auditorías de control interno, y los arreglos organizacionales y de recursos humanos para su desarrollo con identidad propia. Finalmente, de forma complementaria se identificaron dos desafíos comunes en la mayoría de los países analizados para este estudio. El primer desafío es ampliar la limitada medición y divulgación de los costos y beneficios de la AD. Únicamente las EFS de Costa Rica y México reportan la generación de información sobre beneficios. Sin esa retroalimentación, se corre el riesgo de perder legitimidad al no poderse explicar el valor agregado del esfuerzo que se hace para la implementación de la AD. El segundo desafío corresponde en revertir el limitado apoyo de los actores clave que garanticen el logro del objetivo de la AD, mejorar el programa de gobierno auditado. Los actores identificados son: i) los responsables de los programas de gobierno a auditar, quienes deberían apropiarse y comprometerse con las recomendaciones y el plan de acción de mejora; ii) los legisladores, quienes desde su función de fiscalización y sus atribuciones presupuestarias deberían promover la práctica de AD, y iii) los ciudadanos, quienes podrían contribuir con el control del desempeño y la detección de irregularidades.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

En primer caso se revisó la tesis de maestría realizada por Letona et al. (2009) titulada: “Contraloría general de la república: propuesta de valor público sostenible en la ciudad lima”, el estudio tuvo como objetivo general sustentar una propuesta de reforma de la Contraloría que le otorgue a ésta valor público, de modo tal que permita elevar no sólo sus niveles de eficiencia y eficacia, así como ponerse al servicio de los stakeholders. La muestra del estudio estuvo constituida por antecedentes de la figura de la Contraloría General de la República, la organización del sistema de control, la función de la contraloría, las propuestas existentes en torno a la reforma de la Contraloría General de la República específicamente las propuestas del Poder Ejecutivo,

del ex contralor y de los Organismos Técnicos Cooperantes (GTZ y BID) El diseño que se utilizó fue descriptivo correlacional. Los instrumentos que se usaron fueron encuestas específicas (encuesta abierta en Lima durante mayo de 2009), entrevistas (entrevistas a personas vinculadas con el sector público y privado) y focus group (aplicado a especialistas en gestión pública), encuestas e indicadores de desempeño elaborados por organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales dedicadas al monitoreo de la gestión pública y el Estado. Y los resultados ratificaron la necesidad de emprender un proceso de reforma integral del Sistema Nacional de Control, por ende, de la Contraloría General de la República, a efectos de generar en ésta valor público sostenido. Dicho proceso de reforma debía enmarcarse dentro del proceso de Reforma y Modernización del Estado Peruano, observando debidamente los principios que sustentan el proceso de Modernización del mismo, así como, aquel referido a la Descentralización de funciones y competencias.

Una segunda tesis revisada fue la de Suarez y Chumacero (2017) titulada: “La articulación de los (sistemas de administración estatal) SAE y la generación de valor público” tuvo por objetivo general conocer los efectos de uno de los problemas fundamentales de la gestión pública: la desarticulación. Además, sirve para entender y proponer la orientación de la gestión hacia la generación de valor público, para devolver la confianza en las instituciones, a partir de una rendición de cuentas y sistema de control efectivo. Busca además explicar los efectos del modelo burocrático y de la teoría de la agencia, usados (consciente o inconscientemente) en el diseño de los SAE con el fin que actúen como sistemas de control, en lugar de ser sistemas para la gestión, para generar valor público. La muestra estuvo constituida por la Presidencia del Consejo de ministros, como espacio para estudiar las formas de implementar la articulación necesaria para que la gestión funcione (entre SAE) y el valor público sea generado. El diseño que se utilizó fue descriptivo correlacional

Los instrumentos que se usaron fueron análisis desde una perspectiva sistémica distinta y complementaria al análisis tradicional de las normas y los incentivos económicos para cumplirlas. Y los resultados obtenidos demostraron que la gestión pública en el Perú mantiene normas y procesos propios del paradigma burocrático, se encuentra en implementación avanzada el enfoque de la NGP e incorpora elementos del modelo de gobernanza pública. Ello explica por qué los SAE, a pesar de ser instrumentos diseñados e introducidos por la NGP como herramientas gerenciales, han sido desarrollados y aplicados bajo un enfoque altamente burocrático, que no ha sido desplazado de la organización estatal.

Una tercera tesis revisada fue la de García et al. (2017) realizaron un estudio titulado: “Las auditorías de desempeño y su rol en el fortalecimiento de la gestión pública: evaluación de cuatro casos de estudio” en la ciudad Lima del país Perú. El objetivo general del estudio fue Evaluar las mejoras obtenidas en los 4 casos de estudios evaluados como resultado de la realización de las auditorías de desempeño, identificar en cuál de los tres enfoques descritos: Administración Pública Clásica, Nueva Gestión Pública (NGP) y Nuevo Servicio Público (NSP) se encuentra enmarcadas las auditorías de desempeño, proponer indicadores de desempeño para los OCI (validación de expertos). La muestra estuvo constituida por las 4 primeras auditorías realizadas en el Perú por la Contraloría General de la República, en el año 2014. El diseño que se utilizó fue descriptivo correlacional, los instrumentos que se usaron fueron fuentes primarias como entrevistas a expertos, en el primer caso, y fuentes secundarias como bibliografía nacional e internacional. Los resultados obtenidos han sido la identificación que la auditoría de desempeño que viene realizando la Contraloría General de la República del Perú se enmarca dentro de la corriente de la Nueva Gestión Pública. Asimismo, en los 4 casos de estudio se identificaron acciones tendientes a mejorar la gestión de las entidades encargadas

de brindar los servicios y productos que fueron materia de las auditorías de desempeño.

Finalmente, Quispe (2019) realizó un estudio titulado: “La auditoría de desempeño en el centro de gestión tributaria de Chiclayo, diagnóstico y propuesta”, en la ciudad de Lambayeque, Perú. El objetivo general del estudio fue realizar un diagnóstico de la forma en que se está implementando la Auditoría de Desempeño en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, que establece la directiva N°008-2016-CG/GPRO a fin de generar una propuesta de mejora en los procesos que se ejecutan, de esta manera para conseguir el objetivo se opta por: Identificar los procesos donde se utiliza la auditoría de desempeño en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo; Evaluar los avances en su implementación e identificar las buenas prácticas y los aspectos por mejorar y Generar una propuesta de mejora para su aplicación. La muestra estuvo constituida por trabajadores de la División de Servicios al Administrado y la División de Recaudación y Control de la Deuda se escoge un muestreo no probabilístico. El diseño que se utilizó fue descriptivo de carácter no experimental, las herramientas utilizadas fueron, la encuesta mediante su instrumento cuestionario y la observación de hechos evidenciados en la Entidad que se consignan en la ficha de observación y los resultados de la encuesta evaluados determinaron que la variable Auditoría de Desempeño posee 4 dimensiones: Revisión de procesos que generan riesgo, Evaluación del cumplimiento de los objetivos orientados al ciudadano, Proponer mejora continua de procesos y Evaluación de indicadores de desempeño. La relación de las dimensiones y la encuesta validan la hipótesis de la presente investigación refiriendo que la variable en mención se encuentra en su fase inicial; como la presente investigación tiene carácter propositivo se ha desarrollado un plan de auditoría de Desempeño para mejora de la gestión.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Nueva Gestión Pública**

Fernández-Santillán (2018) refiere que la Gestión pública y el enfoque del desarrollo económico han cambiado debido a la coyuntura mundial, tal es el caso de que al término de la segunda guerra mundial se instauró un estado benefactor (welfare state), más conocido como Administración Pública Tradicional (APT) para posteriormente pasar a la Nueva Gerencia Pública de ahora NGP que se enlazó con el modelo económico neoliberal.

Por su parte Guerrero (2003) refiere que los conceptos fundacionales de la NGP en la reforma del sector público son; enfoque empresarial-gerencial, gerencia por objetivos y resultados, agendación y reducción de costos (p. 379).

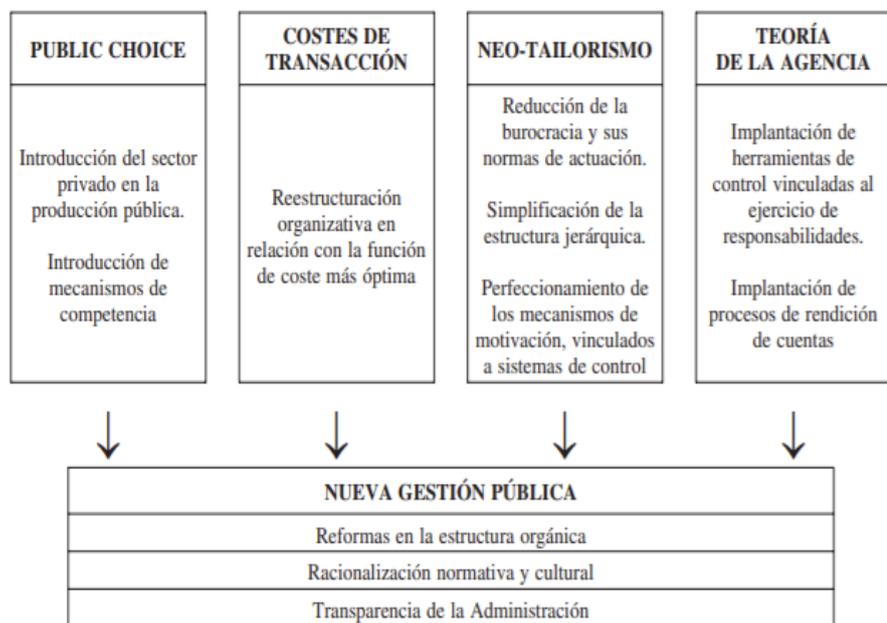
#### **A. Origen de la Nueva Gestión Pública.**

El origen de la nueva gestión pública proviene de distintas posiciones y se soporta en varias teorías, como refiere Gómez (2016) sin embargo hay dos posiciones marcadas que conviven dentro de la NGP, de una parte, el lado lógico económicamente eficiente, con sustento en el nuevo institucionalismo económico y de otro parte el lado dinámico de la gestión, soportado en una constante innovación basada en el gerencialismo (p.146)

Esta Nueva forma de Gestión pública soportada en el Nuevo Institucionalismo y la Gerencia profesional, nacen de múltiples teorías, siendo las más relevantes según lo refiere Hood (1991) citado en García (2007) tres que destacan de un amplio espectro de enfoques y teorías económicas, estas son la teoría de la Elección Pública, la teoría de los Costes de Transacción y la teoría de la Agencia.

Estas tres doctrinas, reforman la administración con ideas como la competencia, elección, transparencia y control. Mientras que la elección pública se centra en la relación propiedad pública y privada en el desarrollo de la actividad pública, la teoría de la agencia y la de los costes de transacción se enfocan en la delegación de autoridad y las divergencias para conseguir objetivos. (p.3)

Por su parte Arellano (2002) citado en García (2007), sobre la gerencia profesional, refiere que se cimentan en las ideas de los Neo-Tayloristas, como otro pilar de la Nueva Gerencia Pública, ya que centra sus estudios en romper la estructura burocrática en la administración pública, acercándose más al sector privado. (p.3)



**Figura 1.** Pilares de la nueva gestión pública.

Fuente: García, 2007. p.07

**B. Finalidad de la Nueva Gestión Pública.**

La meta de la Nueva Gestión Pública, según Schöder (2006) es: Modificar la administración pública de tal manera que se vuelva más empresarial sin llegar a ser una empresa. La administración

pública, como prestador de servicios para los ciudadanos debe ser eficiente y efectiva dentro de la economía, pero sin llegar a la generación de utilidades, como una empresa competitiva dentro del mercado. (p.8)

Coincidentemente con Schöder (2006), Velásquez (2017), menciona que para la gestión se busca la eficacia y eficiencia por parte de los gestores públicos, ya no solamente lo normativo o formal de los cargos, pero propone además principios como la productividad, servicio al ciudadano, descentralización de gobiernos nacionales a regionales, capacidad de diseñar y controlar políticas públicas y la capacidad de gestionar orientado a resultados. Con respecto a los resultados, refiere que deben ser logros tangibles, duraderos para mejorar la calidad de vida de la población, por eso se hacen relevantes las habilidades dialogantes en el plano político y al asertividad de reconocer lo que es de valor para la sociedad (p.28).

Sobre el propósito del cambio en la gestión para el ámbito latinoamericano Gómez (2016) refiere que el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) enfatiza en; ejecutar tareas con mayor responsabilidad social, reconstruir el estado en la región, mejorando el desempeño gubernamental, la nueva gestión pública enriquece en la teoría y en la práctica a la administración pública, con un enfoque público-social y finalmente Construir una organización publica eficiente, eficaz y transparente, a través de la convivencia con la sociedad (p.151).

Por otro lado, sobre los instrumentos para la implementación de la Nueva Gestión Pública Gómez (2016) señala que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

(OCDE) ha instrumentado ocho estrategias para aplicar en la Nueva Gestión Pública:

- Devolver autoridad y otorgar flexibilidad (es decir, dar al administrador libertad en las decisiones, facultad de decisión y flexibilidad en el manejo de recursos públicos).
  - Asegurar el desempeño, el control y la rendición de cuentas.
  - Desarrollar la competencia y la elección.
  - Proveer servicios 'responsivos' a los ciudadanos (como orientación estratégica, participación al ciudadano, transparencia y acceso a la información).
  - Mejorar la gerencia de recursos humanos.
  - Optimizar la tecnología de la información.
  - Mejorar la calidad de la regulación.
  - Fortalecer las funciones de dirección del gobierno central.
- (p.184)

### C. Enfoques de la Nueva Gestión Pública.

Existen diversos enfoques que nacen a partir de la Nueva Gerencia Publica, que están optando los gobiernos.

Entre estos tenemos según Chica (2011):

- Enfoque de la reinención del Gobierno
- Enfoque del paradigma posburocrático
- Enfoque de creación de valor público
- Enfoque de gestión por procesos
- Enfoque de la gestión para resultados (GpR) (pp.62)

Sobre la definición del enfoque de la Gestión para Resultados (GpR), Chica (2011) refiere que la GpR enfatiza la medición de resultados de la gestión, el logro de objetivos y metas, usando para ello instrumentos que verifican y priorizan el grado o

porcentaje de avances de los resultados obtenidos en el proceso de brindar beneficios para la población objetivo, buscando la creación de valor público (Moore, 1995) por parte de los actores involucrados, así mismo hacer uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), en forma colectiva, coordinada y complementaria, para el logro y cumplimiento de los objetivos establecidos anteriormente. Además, la GpR incorpora una secuencia ordenada procesos en la creación de valor público, denominada cadena de valor, la cual se estructura en indicadores operacionales (insumos), indicadores de gestión (medios) e indicadores de resultados (fines). Para los resultados se vuelve determinante la realización de análisis de los efectos e impactos por parte de las acciones y productos resultantes de la gestión pública (pp. 66-67).

Finalmente, Morveli (2021), refiere que la gestión del gobierno peruano es influenciada fundamentalmente por el enfoque de gestión por resultados, teniéndose otros enfoques llevados a cabo de forma paralela, progresiva o complementaria como el caso del enfoque de procesos o el método de la gestión de la calidad, todas estos fueron aplicados con el propósito de dar un producto o servicio con valor público al ciudadano, debido a la revisión de procesos e instrumentos de gestión implementados así como la práctica de la mejora continua. (p.01)

### **2.2.2. Modernización de la Gestión pública en el Perú**

Hurtado y Gonzales (2015) refieren que la modernización del Estado peruano, se basa en los principios de la gestión empresarial planteada por Peter Drucker (2002) como el centro de una sociedad, es la institución encargada de producir resultados, la gerencia es la técnica para lograr los resultados (pp.110-111).

Por su parte Velásquez (2017), afirma que nuestro país está en un proceso de reforma de la administración pública, donde la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, está promoviendo una administración eficiente, enfocada en resultados y rendición de cuenta a los ciudadanos, por tal motivo se realizó el “Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado”, así como un “Diagnóstico sobre la Situación de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú”. como parte de la formulación concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) (p.30).

- A. Gestión para Resultados, valor público y rendición de cuentas.
- Al respecto García y García (2010) refieren que a escala latinoamericana la gestión para resultados como estrategia de gestión orienta a los gestores públicos en la generación del mayor valor público (resultados) posible, logrado con el uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país. Entendiéndose valor público como los cambios sociales observables y susceptibles de medición, como respuesta a demandas sociales (pp. 6-7).

Sobre los retos que implica el nuevo marco del enfoque de gestión por resultados en la gestión pública Franciskovic (2013) refiere que son la optimización del uso de recursos públicos, la garantía de un proceso transparente y equitativo y la mejora en el desempeño, que se convierten en la base para una mejor rendición de cuentas.

Así mismo la rendición de cuentas es un medio efectivo de vigilancia y sanción entre la sociedad y el gobierno, a través del

cual los funcionarios públicos deben responder, explicar y justificar sus actos, sujetos a un orden jurídico ético y al cumplimiento de objetivos. Es aquí donde la participación directa de la sociedad civil es fundamental para la evaluación de los resultados.

B. Sistema de Control en el Perú.

Con respecto a lo que el sistema nacional de Control del Perú viene realizando, Ausejo (2010) dice que la Contraloría General de la República utiliza principalmente la auditoría de cumplimiento con el fin de evaluar el cumplimiento de las funciones estatales establecidas en la norma. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que actualmente los Estados en el mundo vienen introduciendo una nueva metodología, gestión por resultados, en la que es necesario un nuevo sistema de control de gestión; sistema que evaluará el cumplimiento de los resultados establecidos por las organizaciones estatales a fin de brindar mejores servicios al ciudadano (p.59).

Además, García et al. (2017) en su estudio denominado “Las auditorías de desempeño y su rol en el fortalecimiento de la gestión pública: evaluación de cuatro casos de estudio” concluyen luego de analizar las 4 primeras auditorías de desempeño realizadas hasta el año 2014, que estas, se enmarcan dentro del enfoque de la Nueva Gestión Pública, debido a la búsqueda de la eficiencia, mejora de procesos y la calidad del servicio brindado, sin embargo advierten que las entidades encargadas de los programas y servicios evaluados tienen características del enfoque de la administración Pública Clásica, lo que ha conducido a las auditorías de desempeño a centrar su análisis en los procesos críticos (obstáculos de la gestión) y no en los productos o servicios que se brindan y/o el impacto en los usuarios. (p.52)

### 2.2.3. Valor Público

Para, Conejero (2014) el concepto de valor público es reciente en términos académicos y le atribuye a Mark Moore el origen del enfoque de valor público a partir de 1995, que se presenta como una guía para el gestor público, en donde plantea que los recursos públicos deben utilizarse para incrementar el valor, similar a lo que ocurre en el sector privado, por su parte Constable et al (2008) considera el valor público como un enfoque integral para la gestión pública y la mejora continua de los servicios públicos, finalmente Blaug et al (2006) dice que el valor público es aquello que el público valora (p. 35).

#### A. Mecanismos de creación de valor público.

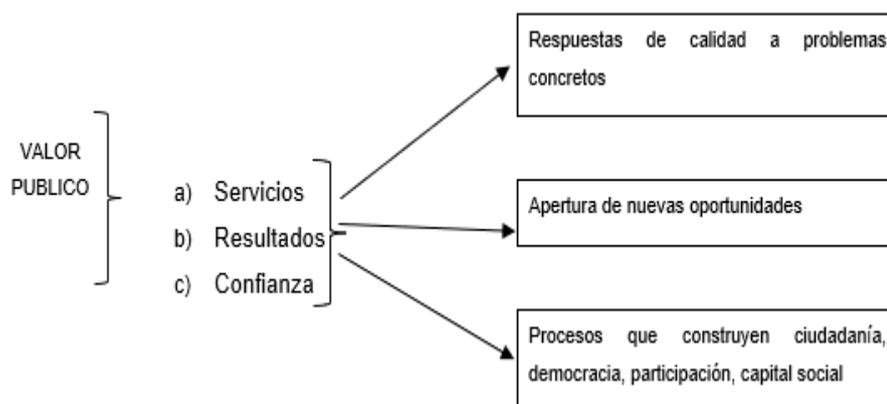
Según Moore (1998) citado en Espinoza y Ganoza (2021) Se debe conocer las necesidades de una determinada población (dimensión sustantiva) y para la creación de valor público se debe contar con el apoyo político, es decir contar con la autoridad (dimensión política) y con recursos necesarios (dimensión operativa), para cumplir con el mandato de las instituciones. En cuanto a la dimensión operativa con frecuencia los recursos serán insuficientes, por lo que el gerente público y su entorno, deberán realizar una gestión imaginativa, para reducir costos, mediante alianzas con empresas privadas, otras entidades públicas o la misma sociedad civil, estos recursos no se referirán a los financieros sino también a recursos humanos y logísticos (pp.25-26).



**Figura 2.** Triángulo Estratégico de Mark Moore. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público.

Fuente: M. Moore, 1998.

Por su parte Ortegón (2020) coincidiendo con Blaug et al (2006) define el valor público, a partir de “lo que el público valora”, pero le asigna cualidades estructurada en tres categorías: los servicios como respuestas de calidad a problemas concretos de la población, los resultados (outcomes) para cambiar el entorno de las personas y de las instituciones y así dar pie a nuevas oportunidades y la confianza de las personas en sus instituciones como elemento básico para construir ciudadanía, democracia, participación y capital social (pp. 246-247).



**Figura 3.** Categorías básicas del concepto de valor público: “lo que el público valora”.

Fuente: Ortegón (2020) con base en Moore (1998) y Moreno (2009).

## B. Medición del Valor Público.

Canel (2018), cita 3 diferentes propuestas de medición del valor público:

Moore, en su primera propuesta, presenta una cuenta de valor público y una public scorecard como medios para evaluar el valor; en trabajos posteriores pondrá el acento en valores institucionales y democráticos (Moore 2013; Moore 2014; Moore 2015).

Bozeman mapea los valores públicos para sugerir lo que considera una medida más equilibrada y no tan económica como la de Moore (Bozeman, 2007; Bozeman & Johnson, 2015; Jørgensen & Bozeman, 2007; Welch, Rimes & Bozeman, 2015). Meynhardt tiene la singularidad de que sitúa las percepciones y las relaciones en la base de la creación de valor público (Meynhardt, 2009; Meynhardt, 2015; Meynhardt et al., 2014): el valor público, a juicio de este autor, deriva de las percepciones de la gente: No hay valor público si no hay valoración humana y por tanto, aunque el valor público puede ser creado y proporcionado, no llega a existir hasta que no haya alguien elaborando un juicio y, por tanto, atribuyéndolo a una organización (p.77).

Por su parte, Conejero (2014) propone la medición del valor público a través de su Enfoque denominado RER por rendimiento, evaluación y rendición de cuentas. Esto es un proceso combinado de medición del rendimiento en la gestión pública, bajo el enfoque de la medición de resultados e impactos de la acción pública en la que se realiza reformas de gestión en áreas de presupuesto, personal, inversiones, contratación y administración electrónica, para brindar mejores servicios. La evaluación por instituciones externas o internas que generan una cultura de eficacia y eficiencia y finalmente la rendición de

cuentas que potencie su legitimación, justificando las decisiones de gestión y sancionando el comportamiento inadecuado. (p.85)



**Figura 4.** Creación de valor público.

Fuente: Conejero (2014) p.85

#### **2.2.4. Auditoría de Desempeño**

Conforme a la literatura revisada sobre Auditoría de Desempeño, de ahora en adelante (AD), Jarquin et al. (2018) definen a la AD a partir de su contribución a la gestión pública. Para ellos la labor de una AD llega hasta la identificación de oportunidades de mejora en la eficiencia, eficacia y economía, por lo que inician mencionando que la auditoría de desempeño es el área más importante de la evolución de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe en los últimos dos décadas (p.ix)

##### **A. Herramientas de medición.**

En cuanto a la AD como herramienta de medición Valenzuela (2019) propone que:

La AD, se encarga de medir el logro de objetivos y metas con el uso de indicadores estratégicos y de gestión, para visibilizar los resultados de la aplicación de los recursos públicos y el impacto social que se genera a través de diversos programas y

proyectos; por lo que promueve la gobernanza económica, eficaz y eficiente y contribuye a la rendición de cuentas y a la transparencia (p.89).

Por su parte Salcedo (2012) le atribuye más funciones a la AD ya que aparte de evidenciar el incumplimiento de los objetivos y metas de los programas, así como el incumplimiento del proceso de la rendición de cuentas y la fiscalización superior de las políticas públicas señala acciones específicas como la revisión de la eficiencia de la operación, la selección de la óptima relación costo-beneficio, la satisfacción del ciudadano, la calidad del producto y la competencia del servidor público. Finalmente menciona características al proceso de la AD:

Deben ser revisiones sistemáticas, interdisciplinarias, organizadas, objetivas, propositivas, independientes y comparativas del impacto social de la gestión pública, tanto de las actividades gubernamentales enfocadas en la ejecución de una política general, sectorial o regional, como de aquellas inherentes al funcionamiento de los entes públicos, y deben realizarse con rigurosidad científica. Finalmente, Salcedo (2012) además señala que a diferencia de la auditoría financiera, la AD no tiene como fin último descubrir actos de corrupción, pero sin pasarlos por alto se enfoca en el perfeccionamiento del Estado. (p.67)

B. Problemas de su implementación.

Sobre los problemas de la implementación de las AD, Yetano y Castillejos (2018) refieren que del análisis realizado en distintas Instituciones de Auditoría Superior (IAS) de América Latina, se determinó la importancia de la AD como técnica, pero con ciertas limitaciones en la práctica, fundamentalmente tres; falta de una adecuación de la AD con los problemas de cada país, así como

con sus niveles de desarrollo político y económico, se tiene un limitado alcance para con la obtención de información y reportes, finalmente también se evidencia temor en el llenado de cuestionarios. (p.1)

C. Relevancia en la toma de decisiones.

Bajo el enfoque de la nueva gerencia pública, que se acerca al funcionamiento en el sector privado como lo menciona Schöder (2006) líneas más arriba, se considera pertinente la investigación llevada a cabo en el ámbito empresarial, referido a la utilización de AD, en la que según Sánchez, Sánchez (2020), simplifica y concretiza los indicadores de medición y evaluación de la AD, en tres indicadores universales como son: economía, eficiencia y eficacia, las cuales ponen al descubierto deficiencias en la gestión, determinando las causas para corregirlas eficazmente, conduciendo a alcanzar las metas propuestas y así elevar la calidad del control económico y la eficiencia del Sistema Empresarial. La AD se vuelve entonces en una herramienta de control para mejorar la gestión, donde el equipo de auditores son agentes de cambios, y participan con los ejecutivos y personal de la institución, en el diagnóstico de la gestión (p.73).

Jarquín et al. (2018) coinciden con los indicadores de eficiencia, eficacia y economía para la identificación de oportunidades de mejora, como contribución a la gestión pública por parte de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Además, refieren que el control externo de las entidades establece la confianza necesaria dentro del Estado en contextos de deslegitimación en toda la región, debido a escándalos de corrupción. La principal tarea es el control del gobierno mediante auditorías soportadas en la constitución y legislación de cada país. La tarea tradicional de auditoría por parte de las Entidades Fiscalizadoras

Superiores ha sido el control de la legalidad y regularidad de las operaciones financiadas con fondos públicos. En las últimas décadas, se ha ampliado a la evaluación de la legalidad, la eficiencia, la eficacia y la economía de la gestión financiera y de la contabilidad pública (pp.9-18).

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **2.3.1 Abreviaturas**

AD: Auditorias de desempeño  
APT: Administración pública tradicional  
BID: Banco Interamericano de Desarrollo  
CGR: Contraloría General de la República  
GTZ: Agencia Alemana de Cooperación Técnica  
GpR: Gestión para Resultados  
IAS: Instituciones de Auditorias Superiores  
NGP: Nueva Gestión Pública  
OCI: Órgano de control institucional  
RER: Rendimiento, evaluación y resultado  
SAE: Sistemas de administración estatal  
SNC: Sistema nacional de control

### **2.3.2 Definiciones**

- A. Gestión por Resultados:  
Chica (2011) refiere que la GpR enfatiza la medición de resultados de la gestión, el logro de objetivos y metas, usando para ello instrumentos que verifican y priorizan el grado o porcentaje de avances de los resultados obtenidos en el proceso de brindar beneficios para la población objetivo, buscando la creación de valor público (p. 66).
- B. Cadena de Valor:

Chica (2011) Los procesos se estructuran en indicadores operacionales (insumos), indicadores de gestión (medios) e indicadores de resultados (fines). Para los resultados se vuelve determinante la realización de análisis de los efectos e impactos por parte de las acciones y productos resultantes de la gestión pública (p. 67)

C. Rendimiento:

Conejero (2014) refiere que es el resultado de las actividades llevadas a cabo con el fin principal de reforzar el grado en el que los gobiernos alcanzan los objetivos propuestos.

D. Rendición de cuentas:

Conejero (2014) refiere que en la actualidad expresa la idea de control político en la que los funcionarios deben informar y justificar las decisiones de gestión que se reflejan en las acciones.

E. Evaluación:

Conejero (2014) La evaluación en principio mide el impacto en cuanto al alcance de los objetivos y resultados previstos, sirve para tomar decisiones sobre la continuidad, modificación o suspensión de una política evaluada. La evaluación de programas permite llevar a cabo procedimientos y técnicas de valoración de conceptos, diseños e implantación y/o utilidad de programas públicos.

F. Identificación de deficiencias de gestión:

Sánchez y Sánchez (2020), Se mide con tres indicadores universales como son: economía, eficiencia y eficacia, las cuales ponen al descubierto deficiencias en la gestión, determinando las causas para corregirlas eficazmente, conduciendo a

alcanzar las metas propuestas y así elevar la calidad del control económico y la eficiencia del Sistema Empresarial.

G. Eficiencia:

INTOSAI (2013), La obtención del máximo de los recursos disponibles referido a la relación recursos utilizados y productos entregados, medidos a partir de cantidad, calidad y oportunidad.

H. Eficacia:

INTOSAI (2013), El cumplimiento de los objetivos planteados y el logro de los resultados previstos.

I. Economía:

INTOSAI (2013), Minimizar los costos de los recursos que deben estar disponibles en el tiempo propicio en la cantidad debida, la calidad apropiada y el mejor precio.

## **Capítulo III**

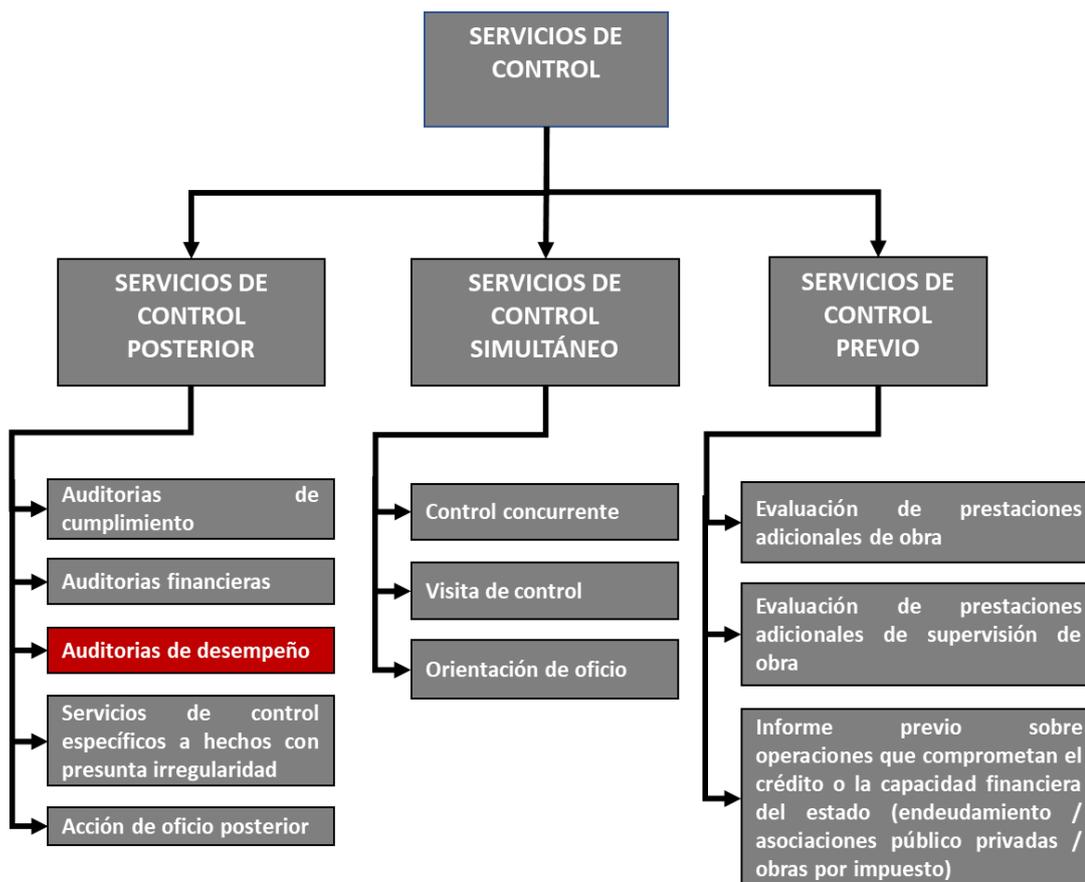
### **Marco Contextual**

#### **3.1. La modernización de la gestión del estado y el enfoque de gestión por resultados**

La nueva Gerencia Publica se empieza a instalar en el Perú, a través de la Ley N° 27658 (ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado) de 2002, Sin embargo, recién mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que iniciará los verdaderos esfuerzos para reformar las entidades públicas. Posteriormente la ley será modificada por el Decreto Legislativo N° 1446 de 2018, la cual marca el comienzo de la modernización del Estado peruano que se basa en el enfoque de la gestión por resultados, referida en la Ley N° 29158 (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo) de 2018, en esta se desarrolla la estructura del Estado bajo el nuevo enfoque de gestión por resultados.

#### **3.2. Auditoría de desempeño**

La auditoría de desempeño es una herramienta de control empleada por la contralía general de la República del Perú, ya que según el artículo 82 de la constitución Política del Perú; La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su Ley Orgánica; asimismo, es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, que tiene como atribución supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.



**Figura 5.** Organización del PNC 2022.

Fuente: Elaboración propia, Plan nacional de control 2022 de la CGR.

Así mismo la auditoría de desempeño se orienta mediante las directivas: Directiva N° 008-2016-CG/GPROD “Auditoría de Desempeño y Manual de Auditoría de Desempeño” aprobada con Resolución de Contraloría N.º 122-2016-CG de 4 de mayo de 2016. Señala que 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 ciudadano.

Esta fue derogada recientemente por la Directiva N.º 002-2022-CG/VCSCG “Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño” aprobada con Resolución de Contraloría N.º 002-2022-CG de 07 de enero de 2022.

Señala que se han presentado o han ocurrido eventos que han modificado el contexto en que se desarrolla la práctica de las auditorías, y, se han generado

nuevos conceptos, criterios, herramientas e instrumentos a tener en cuenta, además, de haberse identificado oportunidades de mejora en el proceso de la Auditoría de desempeño; la misma que cuenta con la conformidad de la Vicecontraloría de Servicios de Control Gubernamental, a través del Memorando N° 001223-2021-CG/VCSCG.

**Tabla 1**

*Evolución de la Auditoría de Desempeño*

Año	2016	2022
Directiva	Directiva N° 008-2016-CG/GPROD “Auditoría de Desempeño y Manual de Auditoría de Desempeño” aprobada con Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG de 04 de mayo de 2016	Directiva N° 002-2022-CG/VCSCG “Auditoría de Desempeño y Manual de Auditoría de Desempeño” aprobada con Resolución de Contraloría N° 002-2022-CG de 07 de enero de 2022
Enfoque	UNICO ENFOQUE	3 ENFOQUES (SISTEMA, PROBLEMA, RESULTADO) 1. ECONOMIA 2. EFICIENCIA 3. EFICACIA
Dimensiones	1. EFICACIA 2. EFICIENCIA 3. ECONOMIA 4. CALIDAD	4. EFECTIVIDAD 5. EQUIDAD 6. ETICA 7. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL 8. COHERENCIA POLITICA

Fuente: Elaboración propia

Asu vez la auditoria de desempeño, y su normativa nacional se soportan en las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés)

Las ISSAI son las normas internacionales autorizadas en materia de auditoría del sector público. El propósito de las ISSAIs es el siguiente:

- Asegurar la calidad de las auditorías realizadas
- Fortalecer la credibilidad de los informes de auditoría para los usuarios
- Ampliar la transparencia de los procesos de auditoria
- Especificar la responsabilidad del auditor con respecto a las demás partes implicadas

- Definir los diferentes tipos de encargos de auditoría y el conjunto de conceptos relacionados que proporcionan un lenguaje común para la auditoría del sector público.

Según la ISSAI 100 – Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño:

La auditoría del sector público es esencial, ya que proporciona, a los órganos legislativos y de supervisión, a los encargados de la gobernanza y al público en general, información y evaluaciones independientes y objetivas concernientes a la administración y el desempeño de las políticas, programas u operaciones gubernamentales. (p.10)

Según la ISSAI 300 – Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño:

...la Auditoría de Desempeño es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de mejora. (p.2)

Según la ISSAI 300 – Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño:

El Principio de eficacia se refiere a cumplir los objetivos planteados y lograr los resultados previstos.

Según la ISSAI 300 – Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño:

El Principio de economía significa minimizar los costos de los recursos. Los recursos utilizados deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor precio.

Según la ISSAI 300 – Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño:

El Principio de eficiencia significa obtener el máximo de los recursos disponibles. Se refiere a la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

### 3.3. Valor público

Por su parte el concepto de valor público en la gestión pública peruana se rige bajo la RESOLUCIÓN DE SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA N° 004-2021-PCM/SGP que aprueba la Norma Técnica N° 002-2021-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. y define al valor público como:

“El valor público debe ser entendido como el cambio que acontece en las variables sociales. El valor público se crea cuando a) las intervenciones públicas, que adoptan la forma de bienes, servicios o regulaciones, satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad y, b) se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos, para, directa o indirectamente, satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad (PCM, 2018) “(p. 6)



*Nota: En caso de regulaciones se sujeta a las disposiciones del Análisis de Impacto Regulatorio (RIA).*

**Figura 6.** Generación de Valor Público.

Fuente: Resolución de secretaría de gestión pública N° 004-2021-PCM/SGP

Al respecto, la propia Norma Técnica N° 002-2021-PCM-SGP, es un mecanismo de creación de valor público, mediante el cual, las entidades del sector público, elaboran sus estrategias institucionales, para realizar sus

operaciones (procedimientos), teniendo como resultado sus productos finales (bienes, servicios y regulaciones), cuyos resultados son brindados a los ciudadanos, que esperan cubrir sus necesidades y expectativas.

## Capítulo IV

### Hipótesis y Variables

#### 4.1. Hipótesis

##### 4.1.1. Hipótesis general

La escasa implementación de auditorías de desempeño contribuye con la limitada generación de valor público en las entidades auditadas del sector público.

##### 4.1.2. Hipótesis específicas

La escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye con la limitada medición del Rendimiento de las entidades auditadas del sector público.

La escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye con la limitada Evaluación de las entidades auditadas del sector público.

La escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye a la limitada Rendición de cuentas de las entidades auditadas del sector público.

#### 4.2. Operacionalización de variables

La presente investigación es un estudio descriptivo correlacional, porque describe la relación entre dos variables.

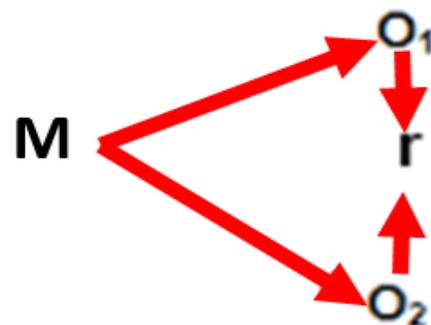
Donde:

M = Muestra

O1 = Auditoría de desempeño

O2 = Valor público

r = Correlación entre dichas variables



**Figura 7.** Diagrama correlacional.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.1. Variable independiente**

##### **A. Auditoría de Desempeño.**

###### **a. Definición conceptual**

Sánchez y Sánchez (2020), simplifica y concretiza los indicadores de medición y evaluación de la AD, en tres indicadores universales como son: economía, eficiencia y eficacia, las cuales ponen al descubierto deficiencias en la gestión, determinando las causas para corregirlas eficazmente, conduciendo a alcanzar las metas propuestas y así elevar la calidad del control económico y la eficiencia del Sistema Empresarial. La AD se vuelve entonces en una herramienta de control para mejorar la gestión, donde el equipo de auditores son agentes de cambios, y participan con los ejecutivos y personal de la institución, en el diagnóstico de la gestión. (p.73)

###### **b. Definición operacional**

X1: Identificación de deficiencias de gestión, en tres indicadores; economía, eficiencia y eficacia.

- Indicadores de economía: Control económico
- Indicadores de eficiencia: Eficiencia en la gestión
- Indicadores de eficacia: Logro de las metas propuestas

Se verifica el N° de observaciones, N° recomendaciones, N° acciones de mejora y el N° de acciones de mejora implementadas; clasificadas de acuerdo a cada uno de las categorías y valorados bajo los siguientes criterios: 5 ABUNDANTE, 4 SUFICIENTE, 3 REGULAR, 2 INSUFICIENTE y 1 NINGUNO.

#### **4.2.2. Variable dependiente**

##### **A. Valor Público**

###### **a. Definición conceptual**

Conejero (2014) propone la medición del valor público a través de su Enfoque denominado RER por rendimiento, evaluación y rendición de cuentas. Esto es un proceso combinado de medición del rendimiento en la gestión pública, bajo el enfoque de la medición de resultados e impactos de la acción pública en la que se realiza reformas de gestión en áreas de presupuesto, personal, inversiones, contratación y administración electrónica, para brindar mejores servicios. La evaluación por instituciones externas o internas que generan una cultura de eficacia y eficiencia y finalmente la rendición de cuentas que potencie su legitimación, justificando las decisiones de gestión y sancionando el comportamiento inadecuado. (p.85)

b. Definición operacional

Y1: rendimiento, con el indicador; reformas de gestión para mejorar el servicio.

Y2: evaluación, con el indicador; cultura de eficacia y eficiencia (mejora continua).

Y3: rendición de cuentas; con el indicador, reorientación de las decisiones de gestión.

Se verifica el N° total de observaciones y N° total de recomendaciones para la categoría evaluación, el N° total de acciones de mejora para la categoría rendición de cuentas y el N° total de acciones de mejora implementadas para la categoría del rendimiento.

**Tabla 2**

*Operacionalización de las variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
Independiente:						
Auditoría de Desempeño	Sánchez y Sánchez (2020), simplifican y concretan los indicadores de medición y evaluación de la AD, en tres indicadores universales como son: economía, eficiencia y eficacia, las cuales ponen al descubierto deficiencias en la gestión, determinando las causas para corregirlas eficazmente, conduciendo a alcanzar las metas propuestas y así elevar la calidad del control económico y la eficiencia del Sistema Empresarial. La AD se vuelve entonces en una herramienta de control para mejorar la gestión, donde el equipo de auditores son agentes de cambios, y participan con los ejecutivos y personal de la institución, en el diagnóstico de la gestión. (p.73)	X1: identificación de deficiencias de gestión	calidad del control económico (economía)  eficiencia del sistema de gestión (eficiencia)  logro de las metas propuestas (eficacia)	Nº de observaciones  Nº de recomendaciones  Nº de acciones de mejora  Nº de acciones de mejora implementadas	5 ABUNDANTE 4 SUFICIENTE 3 REGULAR 2 INSUFICIENTE 1 NINGUNO	Análisis documental.  Entrevistas semi estructuradas.
Dependiente:						
Valor público	Por su parte, Conejero (2014) propone la medición del valor público a través de su Enfoque denominado RER por rendimiento, evaluación y rendición de cuentas. Esto es un proceso combinado de medición del rendimiento en la gestión pública, bajo el enfoque de la medición de resultados e impactos de la acción pública en la que se	Y1: rendimiento  Y2: evaluación	Reformas de gestión para mejorar el servicio  Cultura de eficacia y			

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
	realiza reformas de gestión en áreas de presupuesto, personal, inversiones, contratación y administración electrónica, para brindar mejores servicios. La evaluación por instituciones externas o internas que generan una cultura de eficacia y eficiencia y finalmente la rendición de cuentas que potencie su legitimación, justificando las decisiones de gestión y sancionando el comportamiento inadecuado. (p.85)	Y3: rendición de cuentas	eficiencia (mejora continua)  Se justifican las decisiones de gestión (reorientación de decisiones)			

Fuente: Elaboración propia

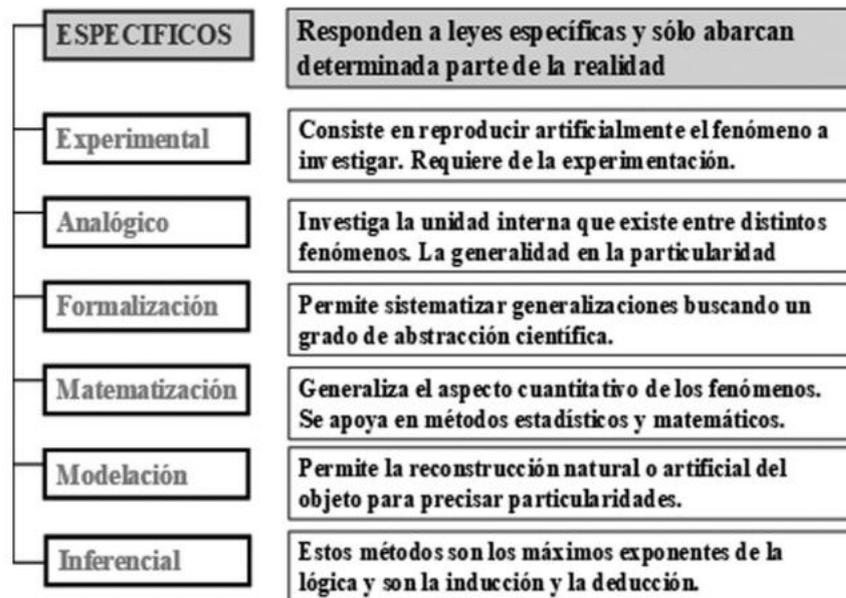
## Capítulo V

### Metodología del Estudio

#### 5.1. Método, Tipo o alcance de investigación

##### 5.1.1. Método

La presente investigación es una investigación científica porque “cuenta con diversos diseños y estrategias que derivan del método científico y son específicos según la disciplina que los emplee.” (Vara, 2012, p.202). Así mismo de acuerdo a la clasificación realizada por Ñaupas et al (2018) de acuerdo al método científico a emplear, será inferencial (p.171).



**Figura 8.** Clasificación del método científico.

Fuente: Ñaupas et al (2018)

Finalmente, también podemos decir que la presente es una investigación exploratoria, inductiva y a la vez un estudio cualitativo, ya que según Vara (2012) un estudio cualitativo, realiza investigaciones exploratorias, en el que los investigadores exploran fenómenos poco estudiados, en donde se logran desarrollar conceptos, ideas y concepciones a partir de fenómenos y procesos que se repiten con regularidad, a esto se le conoce como “inducción,

descubrir reglas generales a partir de observaciones particulares”.(p.205)

### 5.1.2. Tipo o alcance

El tipo de estudio desarrollado es una investigación básica, ya que investiga la relación entre variables o constructos, según Vara (2012)

<i>Tipo tradicional de investigación</i>	<i>Algunos intereses</i>
<b>Investigación básica</b> (Generar conocimiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investiga la relación entre variables o constructos.</li> <li>- Diagnostica alguna realidad empresarial o de mercado.</li> <li>- Prueba y adapta teorías.</li> <li>- Genera nuevas formas de entender los fenómenos empresariales.</li> <li>- Construye o adapta instrumentos de medición.</li> </ul>
<b>Investigación aplicada</b> (Resolver problemas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone programas de gestión, innovación, nuevos modelos.</li> <li>- Investiga sobre la gestión administrativa para mejorarla.</li> <li>- Propone innovaciones tecnológicas o de gestión.</li> <li>- Propone nuevas herramientas de análisis empresarial.</li> <li>- Propone planes de negocio o propuestas empresariales.</li> </ul>

**Figura 9.** Tipos de investigación.

Fuente: Vara (2012, p.202)

### 5.2. Diseño de la investigación

Al ser un estudio cualitativo a la presente investigación le corresponde un diseño exploratorio, según Vara (2012)

<i>Diseños generales</i>	<i>Características</i>	<i>Diseños específicos</i>
Exploratorio (cualitativo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examina un problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado con anterioridad.</li> <li>▪ Existe poca bibliografía sobre el tema.</li> <li>▪ Usa principalmente diseños cualitativos y trabaja con muestras pequeñas.</li> <li>▪ Usa instrumentos cualitativos como la observación no estructurada, las entrevistas, la revisión documental, historia de vida, grupos focales, etc.</li> <li>▪ Realiza análisis cualitativo (codificación, tabulación, análisis de contenido)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fenomenológica</li> <li>▪ Etnográfica</li> <li>▪ Histórica</li> <li>▪ Documental</li> <li>▪ Estudio de casos (Un caso es una unidad que puede ser un expediente, una norma, situación, individuos, familia, grupo, empresa o una comunidad.)</li> <li>▪ Investigación - acción</li> </ul>
Descriptivo (cuantitativo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especifica las propiedades, las características o perfiles importantes de personas, grupos, empresas, comunidades, mercados, etc.</li> <li>▪ Existe bibliografía sobre el tema, pero pocos estudios empíricos.</li> <li>▪ Trabaja con muestras medianas y grandes.</li> <li>▪ Usa estudios comparativos, longitudinales, transversales, de encuesta.</li> <li>▪ Descriptivo-correlacional: Evalúa la relación entre dos o más variables. Intenta explicar cómo se comporta una variable en función de otras. Existe bibliografía sobre el tema y estudios empíricos descriptivos.</li> <li>▪ Usa instrumentos estandarizados como la observación estructurada, cuestionarios, data secundaria estadística, ficha de registro, listas de chequeo, etc.</li> <li>▪ Realiza análisis cuantitativo usando estadística y finanzas (matriz de tabulación, análisis e interpretación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Simple</li> <li>▪ Comparativos</li> <li>▪ Correlacionales</li> <li>▪ Longitudinales retrospectivos</li> <li>▪ Longitudinales prospectivos</li> <li>▪ Planes de negocio</li> </ul>
Explicativo (cuantitativo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manipula variables para medir sus efectos. Busca las causas de los eventos, sucesos o fenómenos. Explica por qué ocurre un fenómeno y en qué circunstancias ocurre.</li> <li>▪ Existen abundante bibliografía y estudios empíricos descriptivos y correlacionales.</li> <li>▪ Usa simulaciones, experimentos o cuasi-experimentos, pero también análisis de casos explicativos.</li> <li>▪ Realiza análisis cuantitativo usando estadística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pre-experimental (dentro de él, hay docenas de subdiseños)</li> <li>▪ Cuasi-experimental (dentro de él, hay docenas de subdiseños)</li> <li>▪ Experimental (dentro de él, hay docenas de subdiseños)</li> <li>▪ Simulaciones</li> <li>▪ Análisis de casos, usando modelos explicativos</li> </ul>

**Figura 10.** Diseños generales y específicos de investigación según el nivel de desarrollo del tema estudiado.

Fuente: Vara 2012: p.203

Así también, según Hernández (2018) la presente investigación tiene un diseño fenomenológico, ya que se fundamenta en las siguientes premisas:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición, imaginación y en las estructuras universales para lograr aprender la experiencia de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (momento en que sucedieron), espacio (lugar en el cual

ocurrieron), corporalidad (las personas que las vivieron) y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias). (p.549)

Pregunta de investigación	Diseño, marco o abordaje	Información que proporciona
Preguntas sobre procesos y relaciones entre conceptos que conforman un fenómeno.	Teoría fundamentada	Categorías del proceso o fenómeno y sus vínculos. Teoría que explica el proceso o fenómeno (problema de investigación).
Preguntas sobre las características, estructura y funcionamiento de un sistema social (grupo, organización, comunidad, subcultura, cultura), desde una familia, hermandad o hinchada hasta una megaciudad.	Etnográfico	Descripción y explicación de los elementos y categorías que integran al sistema social: historia y evolución, estructura (social, política, económica, etc.), interacciones, lenguaje, reglas y normas, patrones de conducta, mitos y ritos.
Preguntas orientadas a comprender una sucesión de eventos, a través de las historias o narrativas de quienes la vivieron (experiencias de vida bajo una secuencia cronológica). Eventos como una catástrofe, una elección, la biografía de un individuo, etcétera.	Narrativo	Historias sobre procesos, hechos, eventos y experiencias, siguiendo una línea de tiempo, ensambladas en una narrativa general. Categorías relacionadas con tales historias y narrativa.
Preguntas sobre la esencia de las experiencias: lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso.	Fenomenológico	Experiencias comunes y distintas. Categorías que se presentan frecuentemente en las experiencias.
Preguntas sobre problemáticas o situaciones de un grupo o comunidad (incluyendo cambios).	Investigación/acción	Diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva. Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones.

**Figura 11.** Preguntas de investigación cualitativas, diseños cualitativos e información que se obtiene al implementarlos.

Fuente: Hernández (2018)

### 5.3. Población y muestra

#### 5.3.1. Población

La población seleccionada para este estudio, serán “los informantes o fuente de información primaria, para cumplir con los objetivos de la tesis” (Vara, 2012, p. 221), además “estos se sitúan por sus características de contenido, lugar y tiempo y accesibilidad” (Hernández, 2018, p. 199), para el presente estudio, la muestra está basada en unidades, que para este caso son “personas, que

presentan características requeridas para la investigación” (Ñaupas et al.,2018, p. 334).

Entre el periodo 2017-2021, se identificaron 7 auditorías de desempeño realizadas en el país, según el repositorio de la Contraloría General de la República.

**Tabla 3**

*Auditorias identificadas en el período 2017-2021*

ÍTEM	Entidad auditada	Nº de informe de control posterior	Fecha de emisión de informe
01	Ministerio de Energía y Minas	3624-2021-CG/AGR-ADE	15/02/2021
02	Presidencia del Consejo de ministros	7200-2020-CG/SALUD-ADE	15/09/2020
03	Servicio Nacional de áreas naturales protegidas por el estado - SERNANP	7263-2020-CG/AGR-ADE	23/09/2020
04	Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables / Ministerio de Salud / Ministerio de Educación	3309-2019-CG/SOCC-ADE	08/11/2019
05	Ministerio de Agricultura y Riego	760-2017-CG/DEMA	29/12/2017
06	Presidencia del Consejo de ministros	1401-2018-CG/SOCC	31/12/2018
07	Ministerio de Salud	759-2017-CG/DEMA	29/12/2017

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4**

*Determinando la Población*

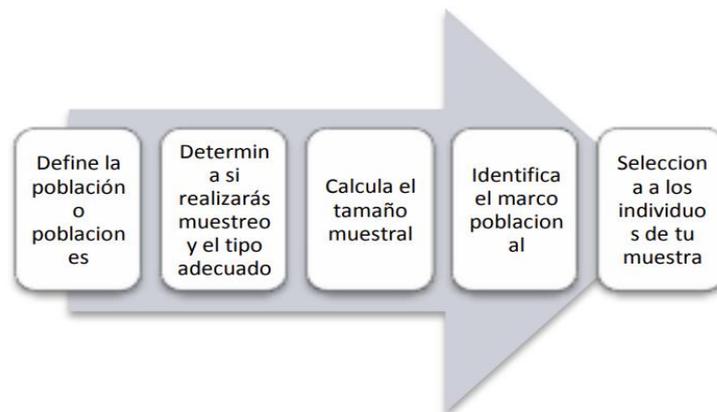
Característica de contenido	Lugar y tiempo	Accesibilidad
Responsables de realizar la Auditoria de desempeño	CGR (período 2017-2021)	07 entrevistas virtuales
Encargados del servicio de control, durante la implementación de las recomendaciones realizadas	CGR -OCI (período 2017-2021)	07 entrevistas virtuales
Encargados de la implementación de recomendaciones de cada entidad auditada.	(período 2017-2021)	07 entrevistas virtuales de los 07 procesos auditados en ese periodo
21 empleados públicos	Entidades públicas (período 2017-2021)	21 entrevistas virtuales

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la Población total estará conformada por 21 empleados públicos, de los cuales 07 fueron responsables de la elaboración de informes de desempeño, 07 fueron encargados del servicio de control y 07 encargados de la implementación de las recomendaciones.

### 5.3.2. Muestra

La muestra definida como una porción de la población, nunca puede ser el todo, pero esta debe cumplir con las características necesarias para la investigación (Ñaupas et al., 2018, p. 334). Por su parte Vara (2012) refiere que “la muestra (n), es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. Si se tienen varias poblaciones, entonces se tendrán varias muestras” (p.221).



**Figura 12.** Procedimiento para determinar la muestra.

Fuente: Vara (2012)

Para la selección de la muestra se ha optado por “el muestreo no probabilístico con el criterio de selección intencional que toma en cuenta el punto de saturación, para un estudio cualitativo prima, más que el número de participantes, su buen conocimiento del fenómeno a investigar” (Vara, 2012, p. 230). Según Hernández (2018) en un estudio cualitativo la saturación de categorías se da cuando luego de trabajar con un número de casos, ya no se reportan datos novedosos (p. 428), y brinda una tabla referencial.

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades
Fenomenológico	Diez casos
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	De 20 a 30 casos
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos

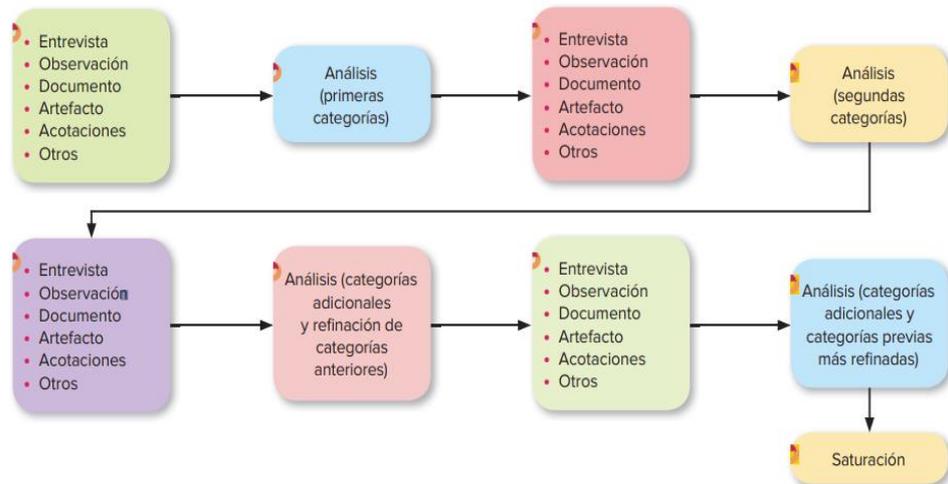
**Figura 13.** Tamaño de muestra comunes en estudios cualitativos.

Fuente: Hernández (2018)

A través de la recomendación de tamaños de muestra, para estudios cualitativos, Hernández (2018) sugiere 10 casos para el tipo de estudio fenomenológico.

Del mismo modo que Hernández (2018), Vara (2012) coincide al decir que en un muestreo cualitativo es la saturación de datos, a donde se llega cuando ya no se obtiene nueva información y ésta comienza a ser redundante, pero además precisa que, en grupos heterogéneos, se alcanza dicho punto de saturación entre 15 a 30 informantes y entre 10 a 15 informantes para grupos relativamente homogéneos. (p.229).

Si bien en esta investigación se han clasificado 3 grupos de informantes por tipo de rol dentro del proceso de una auditoría de desempeño, también podríamos decir que son relativamente homogéneos, ya que todos los participantes, cumplen un perfil similar, son personas adultas y servidores públicos por lo que se buscará al menos 10 informantes.



**Figura 14.** Saturación de categorías.

Fuente: Hernández (2018)

Sobre criterios de inclusión y exclusión Vara (2012) refiere “son características que sirven para diferenciar quién participa como población en tu investigación y quién no. Los criterios de inclusión y exclusión son límites que discriminan entre los que serán parte del estudio y los que no lo serán” (p.222).

#### A. Criterios de inclusión

- Se incluyó solo al personal de las entidades que hayan participado del proceso de las 07 auditorías de desempeño citadas en la presente investigación, o conocen sobre las mismas, al haber ocupado un cargo alto en cualquiera de las entidades públicas mencionadas.
- Se ha incluido al personal ex empleado de cualquiera de las entidades (CGR, OCI o Entidades auditadas) que hayan formado parte del proceso de las 07 auditorías de desempeño y de la implementación de las recomendaciones hechas.

#### B. Criterios de exclusión

- Se excluyó a todo el personal de la Contraloría General de la República, que no haya participado directa o indirectamente de las 07 auditorías de desempeño citadas.
- Se excluyó a todo el personal de las entidades auditadas, que no sean responsables o no hayan participado de la implementación de las recomendaciones.
- Para la fase de entrevistas se excluyeron aquellas auditorías que no figuraron en la plataforma de Seguimiento al Plan de Acción de las Auditorías de Desempeño (SIGUEPLAN), donde se registra el plan de acción para la implementación de las recomendaciones hechas por las auditorías de desempeño.

Se identificaron dos auditorías no registradas en la plataforma SIGUEPLAN, por lo que no se sabía el estado de estas, ni si había un plan de acción en proceso de implementación.

**Tabla 5**

*Registro de auditorías en SIGUEPLAN*

	Entidad Auditada	Se encuentra en la Plataforma de SIGUEPLAN		Auditoría Excluida
		Si	No	
AD 1	Ministerio de Energía y Minas	X		
AD 2	Presidencia del Consejo de ministros		X	X
AD 3	Servicio Nacional de áreas naturales protegidas por el estado - SERNANP	X		
AD 4	Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables / Ministerio de Salud / Ministerio de Educación	X		
AD 5	Ministerio de Agricultura y Riego	X		
AD 6	Presidencia del Consejo de ministros		X	X
AD 7	Ministerio de Salud	X		

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El presente estudio cualitativo, según Hernández (2018) debe obtener datos para convertirlos en información, mediante entrevistas individuales semiestructuradas, revisión documental y el material audiovisual que se recopile a partir de las entrevistas, donde se analizará las respuestas de las personas en sus propias formas de expresión, dentro de sus ambientes cotidianos de trabajo. Durante el proceso de entrevistas, se debe lograr una construcción conjunta de significados respecto al tema de investigación (pp. 443-449).

Por otro lado, siguiendo lo enunciado por Vara (2012) para el diseño cualitativo exploratorio fenomenológico describe 03 elementos importantes: objetivo, la utilidad y los instrumentos, los que usaremos para la investigación de la siguiente forma:

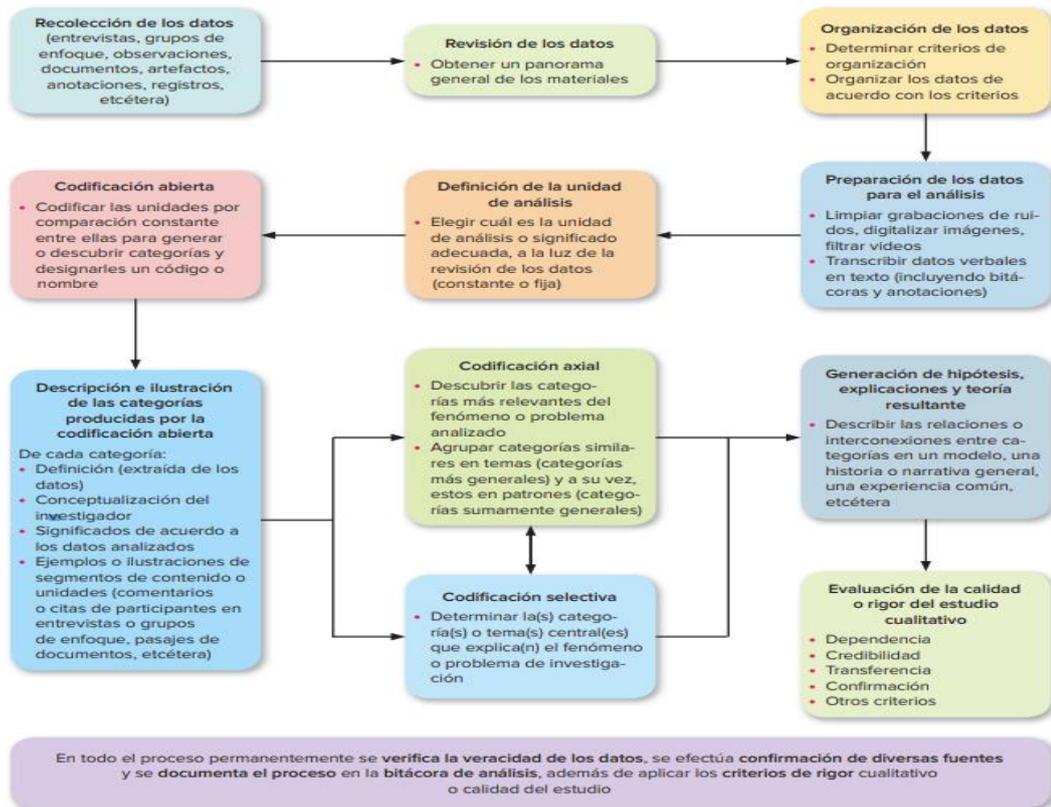
- Objetivo: Conocer como entienden el proceso de auditoría de desempeño del que participaron y su impacto en el valor público.
- Utilidad: Conocer los beneficios de una auditoria de desempeño que le atribuyen nuevos roles a la CGR.
- Instrumentos flexibles: descripción de su experiencia profesional y su apreciación del proceso. (p.207)

Así mismo como lo sugiere Vara (2012) para la investigación cualitativa se debe Triangular la información, utilizando diversos medios y fuentes para obtener los mismos datos, analizando la coherencia entre ellos. (p.205)

#### **5.5. Técnicas de análisis de datos**

Para el caso del análisis de datos cualitativos Hernández (2018) estos datos se reciben de forma no estructurados por lo que se les estructurará organizándolos en unidades y categorías, describiendo las experiencias de cada participante desde su perspectiva, descubriendo en el proceso conceptos, categorías, temas y patrones, para vincularlos entre sí dándoles un sentido en función del planteamiento del problema. Se debe buscar correspondencia entre los primeros y nuevos datos ya que es un proceso casi

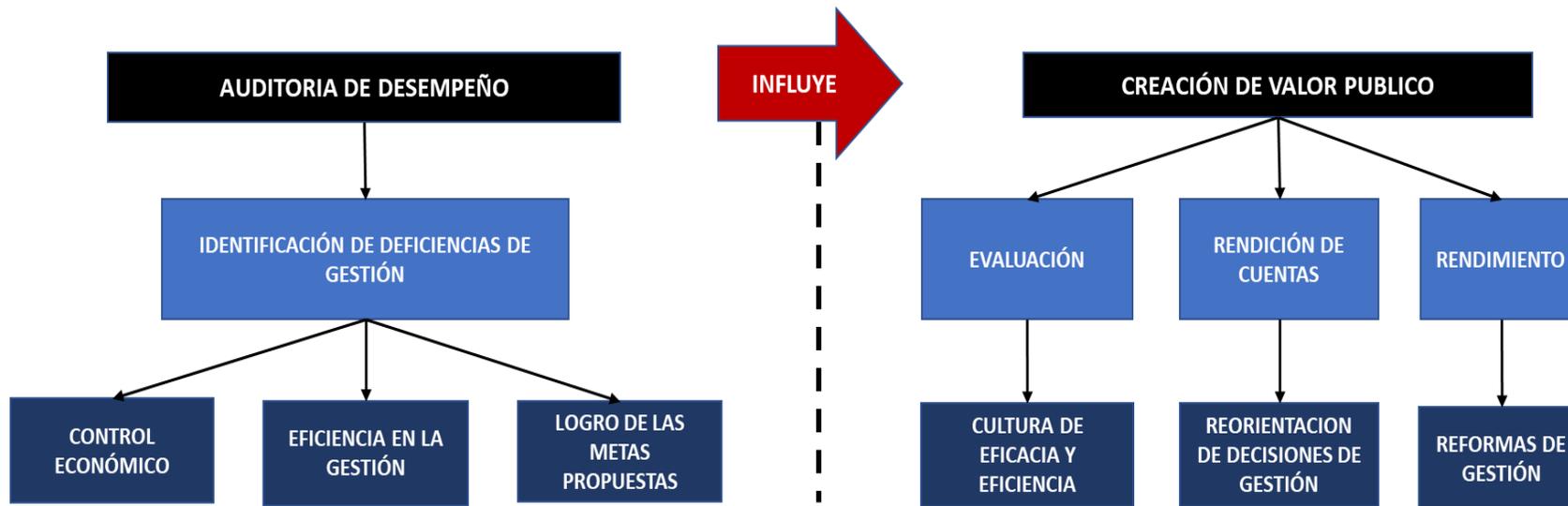
paralelo de recolección y análisis. Este procedimiento parte de la teoría fundamentada (Grounded Theory), lo cual significa que la teoría (hallazgos) va emergiendo fundamentada en los datos (de ahí su nombre). Se trata de un proceso no lineal sumamente iterativo. (pp. 465-467)



**Figura 15.** Análisis de datos cualitativos con base en categorías y temas.

Fuente: Hernández (2018)

A partir del esquema de análisis propuesto por Hernández (2018), se desarrolla una estructura en la que podamos vincular los diversos conceptos, temas y categorías, en torno al proceso de la auditoría de desempeño y la creación de valor público.



**Figura 16.** Creación de valor, a partir de una Auditoria de Desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

## **Capítulo VI**

### **Resultados y Discusión**

#### **6.1. Resultados del análisis de la información**

Los resultados obtenidos, se soportan del cruce de datos obtenidos, primero, de los informes de las auditorías de desempeño, que contienen observaciones y recomendaciones para cada proceso auditado, segundo, de los planes de acción que cada entidad elaboró a partir de estos informes y finalmente de las entrevistas planeadas, las cuales cubrieron 10 entrevistados que participaron directamente en las auditorías de desempeño seleccionadas, que se llevaron a cabo en el periodo comprendido entre los años 2017 - 2021, además se logró entrevistar adicionalmente a 3 especialistas expertos y conocedores del rol de la CGR y de los distintos tipos de auditorías, ya que ocupan y/o ocuparon altos cargos dentro de la Contraloría General de la República.

De los informes de auditoría y fichas resumen recopilados del buscador de informes de servicios de control de la página web de la Contraloría General de la República se identificaron que las 7 auditorías de desempeño presentan observaciones y/o conclusiones con sus respectivas recomendaciones formulados por la CGR, y con respecto al estado de avances de las auditorías de desempeño publicados en la plataforma SIGUEPLAN, solo hay 5 entidades que han presentado planes de acción, para implementar las recomendaciones formuladas, así mismo podemos ver el avance de implementación de dichas acciones en el siguiente cuadro resumen.

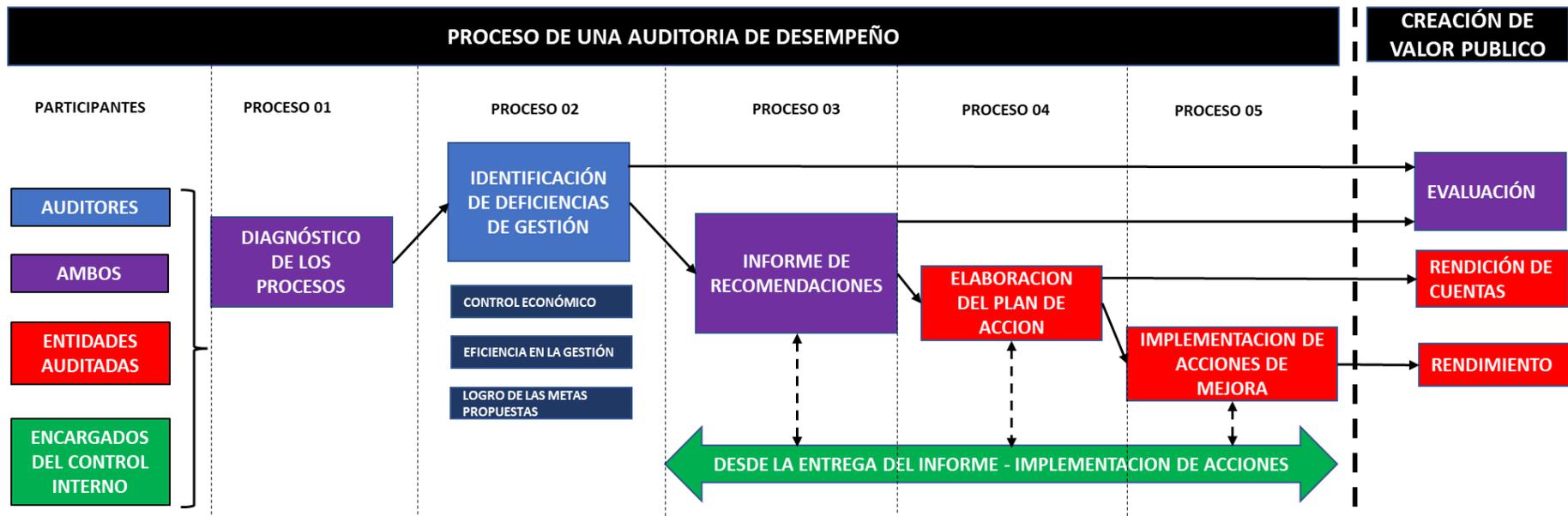
**Tabla 6***Plan de Acción, como resultado del informe de la Auditoría de Desempeño*

Entidad Auditada	N° de Observaciones	N° de Recomendaciones	N° de Acciones de Mejora a Implementar	N° de Acciones de Mejora Implementadas
AD 1 Ministerio de Energía y Minas	4	7	12	En proceso
AD 2 Presidencia del Consejo de ministros	4	10	No se encuentra en el SIGUEPLAN	No se encuentra en el SIGUEPLAN
AD 3 Servicio Nacional de áreas naturales protegidas por el estado - SERNANP	7	8	17	En proceso
AD 4 Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables	8	3	3	En proceso
AD 4 Ministerio de Salud	(CONCLUSIONES POR METODOLOGIA)	7	13	En proceso
AD 5 Ministerio de Educación		6	10	En proceso
AD 5 Ministerio de Agricultura y Riego	1	6	16	1 Resto en proceso
AD 6 Presidencia del Consejo de ministros	13	16	No se encuentra en el SIGUEPLAN	No se encuentra en el SIGUEPLAN
AD 7 Ministerio de Salud	4	12	81	9 Resto en proceso

Fuente: Elaboración propia

De las entrevistas efectuadas, se ha podido construir una estructura del proceso de la auditoría de desempeño y su relación con la creación de valor público, a partir del enfoque conceptual de la presente investigación, vinculando las diferentes categorías y temas desarrollados en el marco conceptual, e identificando el rol de cada participante en las distintas fases del proceso a partir de las experiencias personales de los entrevistados.

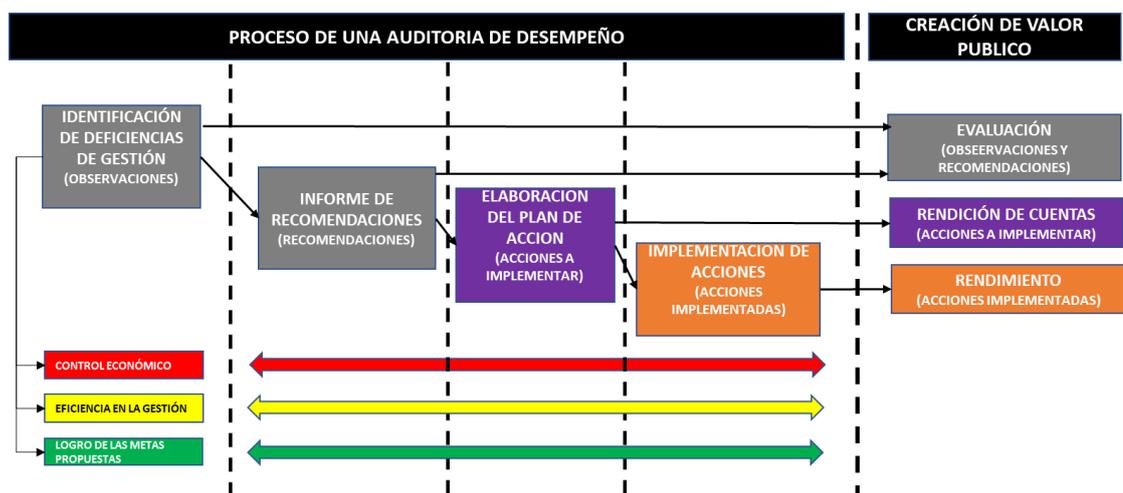
A continuación, se presenta dicha estructura a la que se llegó luego del cruce de información recopilada en la presente investigación.



**Figura 17.** Participantes en la creación de valor, a partir de una Auditoría de Desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

La definición operacional de la variable auditoria de desempeño, según Sánchez y Sánchez (2020) es la identificación de deficiencias de gestión estructurados a partir de tres indicadores; a) calidad del control económico, b) eficiencia del sistema de gestión y c) logro de las metas propuestas, es a partir de estos tres indicadores que se clasifican las observaciones, recomendaciones y acciones de mejora, identificando durante este proceso, que en cada fase, se va logrando la creación de valor público que definida operacionalmente, según Conejero (2014) se conforma primero, por la evaluación con su indicador de cultura de eficacia y eficiencia buscando la mejora continua en los procesos, esto ocurre en la fase de identificación de observaciones y propuesta de recomendaciones una vez evaluados los procesos llevados a cabo, segundo, en la rendición de cuentas con el indicador de justificación de las decisiones de gestión, que se evidencia en los planes de acción en la que las entidades reorientan algunas decisiones sobre la forma de llevar a cabo los procesos observados, finalmente el rendimiento con su indicador de reformas de gestión, se pone de manifiesto durante la fase de implementación de las acciones de mejora propuestas en base a las recomendaciones hechas por la auditoria.



**Figura 18.** Creación de valor, a partir de una Auditoria de Desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan cuadros en los que se evidencia el número de observaciones, recomendaciones, acciones de mejora a implementar y acciones de mejora implementadas, estructuradas a partir de los 3 indicadores que identifican deficiencias de gestión.

**Tabla 7**

*Creación de valor a partir de la evaluación (observaciones)*

Creación de valor a partir de la evaluación				
Entidad Auditada		N° de observaciones		
		Calidad del Control económico	Eficiencia del sistema de gestión	Logro de las metas propuestas
AD 1	Ministerio de Energía y Minas N° de Informe 3624-2021-CG/AGR-ADE	1	2	1
AD 3	Servicio Nacional de áreas naturales protegidas por el estado – SERNANP N° de Informe 7263-2020-CG/AGR-ADE	0	5	2
AD 4	Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE Ministerio de Salud N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	0	5	2
AD 5	Ministerio de Educación N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE Ministerio de Agricultura y Riego N° de Informe 760-2017-CG/DEMA	0	1	0
AD 7	Ministerio de Salud N° de Informe 759-2017-CG/DEMA	0	1	3

Fuente: Elaboración propia

### **Descripción**

En la presente tabla se analiza el número de observaciones encontradas en cada una de las cinco auditorías revisadas, esto como parte de la creación de valor, en su fase de evaluación.

### **Análisis**

Bajo los 3 indicadores, calidad de control económico, eficiencia del sistema de gestión y logro de metas propuestas, podemos describir como hallazgo que la mayoría de observaciones se concentran en cuanto a la eficiencia del sistema de gestión, luego sobre el logro de metas y muy pocas sobre la calidad de control económico.

### **Interpretación**

De los hallazgos de las observaciones realizadas, se puede decir que se comprueba que las auditorías de desempeño no se centran en perseguir malas conductas con referencia al gasto público, sino que les da mayor relevancia a los aspectos de mejora de los procesos y al logro de los objetivos de una entidad.

Entonces podemos concluir que debido al número reducido de este tipo de auditorías encontradas en el intervalo de tiempo analizado en la presente investigación, en relación a las hipótesis, podemos decir que efectivamente la escasa implementación de auditorías de desempeño contribuye con la limitada generación de valor público en las entidades auditadas del sector público y a la vez la escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye con la limitada evaluación de las entidades auditadas del sector público.

**Tabla 8***Creación de valor a partir de la evaluación (recomendaciones)*

Creación de valor a partir de la evaluación				
Entidad Auditada	N° de recomendaciones			
	Calidad del Control económico	Eficiencia del sistema de gestión	Logro de las metas propuestas	
AD 1	Ministerio de Energía y Minas N° de Informe 3624-2021-CG/AGR-ADE	0	4	3
AD 3	Servicio Nacional de áreas naturales protegidas por el estado – SERNANP N° de Informe 7263-2020-CG/AGR-ADE	1	4	3
AD 4	Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	0	2	1
AD 5	Ministerio de Salud N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	0	5	2
AD 7	Ministerio de Educación N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	2	2	2
AD 5	Ministerio de Agricultura y Riego N° de Informe 760-2017-CG/DEMA	0	4	2
AD 7	Ministerio de Salud N° de Informe 759-2017-CG/DEMA	2	6	4

Fuente: Elaboración propia

**Descripción**

En la presente tabla se analiza el número de recomendaciones encontradas en cada una de las cinco auditorías revisadas, esto como parte de la creación de valor, en su fase de evaluación.

**Análisis**

Bajo los 3 indicadores, calidad de control económico, eficiencia del sistema de gestión y logro de metas propuestas, podemos describir como hallazgo que la mayoría de recomendaciones se concentran en cuanto a la eficiencia del sistema de gestión, luego sobre el logro de metas y muy pocas sobre la calidad de control económico, de forma coherente con la proporción de observaciones encontradas en cada uno de los indicadores señalados.

## Interpretación

De los hallazgos de las recomendaciones realizadas, se puede decir que se comprueba que las auditorías de desempeño no se centran en perseguir malas conductas con referencia al gasto público, sino que les da mayor relevancia a los aspectos de mejora de los procesos y al logro de los objetivos de una entidad.

Entonces podemos concluir que, debido al número reducido de este tipo de auditorías, en relación a las hipótesis, podemos reiterar que la escasa implementación de auditorías de desempeño contribuye con la limitada generación de valor público en las entidades auditadas del sector público y a la vez la escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye con la limitada evaluación de las entidades auditadas del sector público.

**Tabla 9**

*Creación de valor a partir de la rendición de cuentas*

Entidad Auditada		N° de acciones de mejora		
		Calidad del Control económico	Eficiencia del sistema de gestión	Logro de las metas propuestas
AD 1	Ministerio de Energía y Minas N° de Informe 3624-2021-CG/AGR-ADE	2	7	3
AD 3	Servicio Nacional de áreas naturales protegidas por el estado – SERNANP N° de Informe 7263-2020-CG/AGR-ADE	1	9	7
	Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	0	2	1
AD 4	Ministerio de Salud N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	1	8	4
	Ministerio de Educación N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	1	5	4
AD 5	Ministerio de Agricultura y Riego N° de Informe 760-2017-CG/DEMA	0	12	4
AD 7	Ministerio de Salud N° de Informe 759-2017-CG/DEMA	5	65	11

Fuente: Elaboración propia

### **Descripción**

En la presente tabla se analiza el número de acciones de mejora en cada una de las cinco auditorías revisadas, esto como parte de la creación de valor, en su fase de rendición de cuentas.

### **Análisis**

Bajo los 3 indicadores, calidad de control económico, eficiencia del sistema de gestión y logro de metas propuestas, podemos describir como hallazgo que la mayoría de acciones a implementar son coherentes con la proporción de recomendaciones y observaciones realizadas, poniendo en primer lugar la búsqueda de la eficiencia del sistema de gestión, luego en el logro de las metas propuestas y finalmente en la calidad del control económico.

### **Interpretación**

De los hallazgos de las acciones de mejora a realizar, se puede decir que se comprueba que las auditorías de desempeño no solo realizan observaciones y recomendaciones, sino que permiten identificar las acciones de mejora de los diferentes procesos analizados, como parte de la rendición de cuentas para la creación de valor público.

Entonces podemos concluir con respecto a las hipótesis, que la escasa implementación de auditorías de desempeño contribuye con la limitada generación de valor público en las entidades auditadas del sector público y a la vez la escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye con la limitada rendición de cuentas de las entidades auditadas del sector público.

**Tabla 10***Creación de valor a partir del rendimiento*

Creación de valor a partir del rendimiento				
Entidad Auditada		N° de acciones de mejora implementadas		
		Calidad del Control económico	Eficiencia del sistema de gestión	Logro de las metas propuestas
AD 1	Ministerio de Energía y Minas N° de Informe 3624-2021-CG/AGR-ADE	En proceso	En proceso	En proceso
AD 3	Servicio Nacional de áreas naturales protegidas por el estado – SERNANP N° de Informe 7263-2020-CG/AGR-ADE	En proceso	En proceso	En proceso
AD 4	Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	En proceso	En proceso	En proceso
AD 4	Ministerio de Salud N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	En proceso	En proceso	En proceso
AD 5	Ministerio de Educación N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE	En proceso	En proceso	En proceso
AD 5	Ministerio de Agricultura y Riego N° de Informe 760-2017-CG/DEMA	En proceso	1 en evaluación 3 no cumplidas Resto en proceso	2 no cumplidas Resto en proceso
AD 7	Ministerio de Salud N° de Informe 759-2017-CG/DEMA	En proceso	8 en evaluación 1 no cumplida Resto en proceso	1 en evaluación 1 no cumplida Resto en proceso

Fuente: Elaboración propia

**Descripción**

En la presente tabla se analiza el número de acciones implementadas en cada una de las cinco auditorías revisadas, esto como parte de la creación de valor público, en su fase de rendimiento.

**Análisis**

Bajo los 3 indicadores, calidad de control económico, eficiencia del sistema de gestión y logro de metas propuestas, podemos describir como hallazgo que, de todas las acciones a implementar, la mayoría se encuentra en proceso, sin embargo, ya pasaron a fase de evaluación algunas acciones de mejora y a la vez algunas no se pudieron implementar, en la búsqueda de la eficiencia del sistema de gestión y en el logro de las metas propuestas.

## **Interpretación**

De los hallazgos de las acciones de mejora próximas a ser implementadas, podemos concluir que no todas las acciones de mejora son alcanzables en cuanto a su implementación, pero también podemos evidenciar que es posible la implementación de otras. Por lo que la herramienta de la auditoría de desempeño, promueve la mejora de los procesos observados. Todo esto como parte del rendimiento para la creación de valor público.

Entonces podemos concluir con respecto a las hipótesis, que la escasa implementación de auditorías de desempeño contribuye con la limitada generación de valor público en las entidades auditadas del sector público y a la vez la escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye con el limitado rendimiento de las entidades auditadas del sector público.

Finalmente se puede evidenciar que las auditorías de desempeño influyen positivamente en la creación de valor público, desde la generación de observaciones, recomendaciones, acciones a implementar y finalmente en su implementación para la mejora de los procesos auditados.

A continuación, se describen las entrevistas logradas por cada auditoría, así como se muestran entrevistas adicionales.

**Tabla 11***Número de entrevistados por entidad participante*

Ítem	Auditoría de Desempeño Nombre	N° de entrevistados	Entidad participante		
			Entidad auditada	OCI	CGR
AD 1	Ministerio de Energía y Minas <b>N° de Informe 3624-2021-CG/AGR-ADE</b>	2	1	0	1
AD 2	Presidencia de Consejo de Ministros <b>N° de Informe 7200-2020-CG/SALUD-ADE</b>	1	0	0	1
AD 3	Servicio Nacional de áreas naturales protegidas por el estado – SERNANP <b>N° de Informe 7263-2020-CG/AGR-ADE</b>	4	3	0	1
AD 4	Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables <b>N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE</b> Ministerio de Salud <b>N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE</b> Ministerio de Educación <b>N° de Informe 3309-2019-CG/SOCC-ADE</b>	2	1	0	1
AD 5	Ministerio de Agricultura y Riego <b>N° de Informe 760-2017-CG/DEMA</b>	1	0	0	1
AD 6	Presidencia de Consejo de Ministros <b>N° de Informe 1401-2018-CG/SOCC</b>	0	0	0	0
AD 7	Ministerio de Salud <b>N° de Informe 759-2017-CG/DEMA</b>	1	0	1	0
OTRAS ENTREVISTAS LOGRADAS					
AD 8	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social <b>N° de Informe 868-2015-CG/ADE</b>	1	1	0	0
CGR1	Contralor de la CGR	1	0	0	1
CGR2	Jefe de la Oficina de Auditorías de desempeño	1	0	0	1
CGR3	Ex – vice contralor	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Descripción**

De las 07 auditorías llevadas a cabo en el período comprendido entre los años 2017-2021, 02 fueron excluidas por no encontrarse planes de acción para la implementación de las recomendaciones realizadas en los informes de auditoría.

De las 05 auditorías restantes, se lograron realizar 10 entrevistas, cubriendo con ellas el mínimo número de entrevistas recomendadas, sin embargo adicionalmente se pudo realizar 5 entrevistas adicionales; primero se entrevistó a un funcionario de la CGR, que participó en una de las auditorías excluidas, la segunda entrevista adicional fue con un funcionario de una entidad auditada fuera de las 7 auditorías señaladas para la investigación, y finalmente a tres especialistas en la materia que ocupan y ocuparon cargos relevantes dentro de la CGR haciendo un total de 15 entrevistados en total.

## **Análisis**

Con las 10 primeras entrevistas se logró llegar al punto de saturación, y las 2 entrevistas adicionales correspondientes a la auditoría excluida y a la auditoría adicional se corroboraron los hallazgos obtenidos con las otras 10 entrevistas, mientras que las 3 entrevistas a especialistas de la CGR, ampliaron el espectro de conocimiento sobre el proceso de las auditorías de desempeño, incluso al proceso que se logran en otros países.

## **Interpretación**

De los principales hallazgos logrados en las entrevistas, se concluyó que la auditoría de desempeño, se puede entender como una serie de procesos, siendo congruente con lo identificado en la figura 17 y las tablas, 7, 8, 9 y 10. Por otro lado de los participantes en el proceso de la auditoría de desempeño, se determina la participación de 3 agentes fundamentales; auditores, entidades auditadas y los encargados del control interno, de acuerdo a lo identificado en la primera columna de la figura 17. También se concluye que la creación de valor público se da en diferentes etapas del proceso de la auditoría de desempeño. Finalmente se determina que existe una relación

directa entre la auditoría de desempeño y la creación de valor público, siendo congruente con las hipótesis planteadas en la presente investigación.

## **6.2. Discusión de resultados**

### **6.2.1 Auditoría de desempeño como un proceso**

Se ha podido establecer que la auditoría de desempeño está conformada por varios procesos, que inician con el diagnóstico de los procesos a auditar, seguidamente se identifican las deficiencias de gestión a partir de 03 indicadores; la calidad del control económico, la eficiencia del sistema de gestión y el logro de las metas propuestas, con los que se realiza un informe de observaciones y/o conclusiones dependiendo de la metodología empleada, para que posteriormente el equipo auditor realice un informe con recomendaciones. A partir de esto la entidad auditada elabora un plan de acciones de mejora para posteriormente implementarlas.

### **6.2.2 Participantes del proceso de la auditoría**

Con respecto a los participantes del proceso de la auditoría, se identificaron tres grupos; el equipo de auditores, los gestores de la entidad auditada y los encargados del seguimiento y control, si bien es cierto cada grupo tiene un rol definido en el proceso de la auditoría de desempeño, se ha detectado que la auditoría de desempeño se realiza de forma asociativa entre los auditores y los empleados de la entidad auditada, y en la mayoría de casos el encargado del control y seguimiento de la auditoría, muchas veces termina siendo parte del equipo auditor u otro auditor parte de la CGR.

### **6.2.3 Creación de valor público**

Con respecto a la creación de Valor público se ha determinado que este se logra en distintas etapas del proceso de auditoría de desempeño. Ya sea desde la identificación de observaciones y formulación de recomendaciones, hasta la realización del plan de acción y la posterior implementación de las acciones.

En el presente estudio se revisó también la auditoría de desempeño prototipo realizada a SERNAMP en el año 2014, mediante informe N° 1015-2014-CG/ADE, la cual llegó a implementar con éxito el plan de acción.

En la presente investigación se determinó que hay 5 auditorías que ya habían logrado llegar a la fase de implementación de acciones de mejora (Tabla 12), logrando incluso 9 de estas acciones estar en la fase final de evaluación para su implementación.

Tomando en cuenta a Conejero (2014) Esto es un proceso combinado que tiene como fin reformas de gestión en áreas de presupuesto, personal, inversiones, contratación y administración electrónica, para brindar mejores servicios. Por ende, se demuestra en la presente investigación que la mayor parte del proceso ya ha sido llevada a cabo, ya que se logró la fase de evaluación, la fase de rendición de cuentas y se encuentra en la fase de rendimiento. Logrando ciertos impactos positivos para la mejora de los servicios en atención a los ciudadanos, desde el momento que se realizan las observaciones, recomendaciones, un plan de acción, e incluso antes de la implementación de dichas acciones. Debido a que para lograr estas fases previas ya hubo reformas de gestión que destinaron recursos (personas, tiempo, útiles e infraestructura) en favor de lograr los objetivos de los procesos auditados en una entidad.

#### **6.2.4 Objetivos de la investigación**

Con respecto a los objetivos de la investigación se ha logrado determinar que existe una relación directa entre la auditoría de desempeño y la generación de valor público. Debido a que la identificación de deficiencias de gestión, permite la evaluación en la etapa de formulación de las observaciones y recomendaciones, posteriormente permite la rendición de cuentas en la etapa de

formulación de planes de acción y finalmente el rendimiento una vez implementadas las acciones.

### **6.2.5 Hipótesis de la investigación**

Con respecto a la hipótesis de la investigación se ha logrado determinar que la implementación de auditorías de desempeño contribuye con la generación de valor público en las entidades auditadas del sector público. Debido a que la identificación de deficiencias de gestión contribuye primeramente con la evaluación de los procesos auditados en las entidades públicas, entendiéndose la evaluación como la cultura de la eficiencia y eficacia que conlleva a una mejora continua, posteriormente contribuye a la rendición de cuentas de las entidades auditadas, entendiéndose esto como la justificación de decisiones que en algunos casos concluye en una reorientación de las mismas y finalmente contribuye en el rendimiento de las entidades públicas, entendiéndose estas como las reformas de gestión necesarias para mejorar el servicio prestado.

Entonces de acuerdo al presente estudio la creación de valor público comienza desde la identificación de deficiencias de gestión y acaba con la implementación de acciones.

Además se identificó que las auditorías de desempeño, se dan en menor número comparado con otro tipo de auditorías, según la plataforma de la Contraloría General de la República, por lo que podemos afirmar que la hipótesis planteada: “La escasa implementación de Auditorías de Desempeño contribuye con la limitada generación de Valor Público en las entidades auditadas del sector Público”, queda validada primero porque existe un escaso número de auditorías de desempeño realizadas y por otro lado porque la auditoría de desempeño es una herramienta de control posterior, que no se limita a identificación de responsabilidades en la mala gestión, sino que orienta para corregirlos emitiendo recomendaciones

y para luego realizar el seguimiento a la formulación del plan de acción y finalmente a la implementación de acciones.

#### **6.2.6 Con respecto al estado del arte de las variables estudiadas, auditoría de desempeño y valor público.**

Con respecto a los antecedentes revisados en materia de auditorías de desempeño y creación del valor público a nivel internacional y luego de realizar los análisis correspondientes de las auditorías de desempeño seleccionadas para el presente estudio, así mismo de la realización de las entrevistas se puede discutir sobre las coincidencias y diferencias que encontramos con respecto al estado del arte recopilado en la presente investigación.

##### **Primer antecedente internacional: “Valor público, gobernanza y tercera vía”**

El presente estudio difiere del enfoque de valor público propuesto por Fernández-Santillán (2018), como parte del modelo administrativo de la gobernanza mediante redes comunitarias (GRC), como una opción diferente a la Administración Pública Tradicional (APT) y a la Nueva Gerencia Pública (NGP), ya que luego de revisar los antecedentes de gestión y sus características se determina que el modelo de gestión usado en Perú, es el de la Nueva Gerencia Pública (NGP) y del mismo modo el concepto de valor público se inscribe dentro de dicho modelo. Por tal motivo en el presente estudio se evidencia que producto de las auditorías de desempeño se vienen identificando en los procesos auditados; observaciones, recomendaciones, planes de acción de mejora que se encuentran en etapa de implementación por lo que gran parte del proceso que permitiría la creación de valor público se está logrando bajo el modelo de la NGP.

##### **Segundo antecedente internacional: “Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo, Chile”**

Con respecto al estudio realizado por Cabana et al. (2020), se difiere con atribuirle la creación del valor público solo al logro de resultados, ya que los planes de mejora aún están en fase de implementación, sin embargo, se coincide que el logro de resultados dependerá del desarrollo de competencias centrada en el control de gestión y una cultura de mejora continua que a su vez permitirán a los decisores públicos conocer y aprender de los procesos considerados críticos para la organización. Por otro señalamos que una variable más señalada por el estudio en mención refiere a la asignación de recompensas, algo que no se evidencia en la gestión pública peruana.

### **Tercer antecedente internacional: “Auditorías de desempeño en América Latina ¿Mejoran la confianza en los gobiernos?”**

De otra parte, del estudio de Yetano y Castillejos (2018) sobre las variaciones en la implementación de las auditorías de desempeño entre los países de América Latina, podríamos concluir en el caso peruano, que no se ha adaptado exitosamente esta técnica acorde con los objetivos y problemas propios de la administración pública peruana, ya que luego del análisis realizado en la presente investigación se evidenció que existen recomendaciones hechas por las auditorías de desempeño a los procesos de las entidades auditadas, que no se llegaron a implementar. Por otra parte, al no ser una auditoría centrada en castigar malas conductas, sino en mejorar los procesos para el logro de los objetivos, los funcionarios de las entidades auditadas han colaborado con el equipo auditor logrando una sinergia positiva.

### **Cuarto antecedente internacional: “Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe”**

Con respecto al estudio de Jarquin et al. (2018) sobre el estado de avance de las auditorías de desempeño en América Latina y el Caribe, y su aporte efectivo a la mejora de gestión pública, para el caso peruano que fue analizado en el presente estudio podemos decir

que desde el año 2014 se utilizó esta herramienta, a modo de prototipo con la auditoría realizada a SERNAMP, mediante informe N° 1015-2014-CG/ADE, posteriormente en el 2016 se formaliza su uso mediante la elaboración de la Directiva N.º 008-2016-CG/GPROD “Auditoría de Desempeño y Manual de Auditoría de Desempeño” aprobada con Resolución de Contraloría N.º 122-2016-CG de 4 de mayo de 2016, posteriormente en el año 2022 esta fue derogada por la Directiva N.º 002-2022-CG/VCSCG “Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño” aprobada con Resolución de Contraloría N.º 002-2022-CG de 07 de enero de 2022, asimismo se crea la oficina de Auditoría de Desempeño dentro la CGR. Con respecto a los resultados de la investigación de Jarquin et al. (2018), se coincide con el primer punto al señalar que dentro de las auditorías de control posterior que se realizan en Perú, la auditoría de desempeño es un área evolucionada de la CGR, que le otorga un nuevo rol a la CGR diferente al rol que busca identificar responsabilidades, por un rol más amigable que necesita ser socializado e internalizado por los gestores, siendo su principal característica la participación conjunta (Gestor-Auditor). Con respecto al segundo punto para el caso peruano también se toma como guía las normas internacionales de INTOSAI, más precisamente las ISSAI2. Finalmente, como tercer y último punto, cabe señalar que el Perú también toma en cuenta los avances, metodologías y herramientas de auditorías de desempeño realizadas en otros países, esto según lo refirieron los auditores entrevistados que indicaron que realizan papers, documentos científicos, reuniones y entrevistas con auditores de otros países incluso se han llegado a realizar auditorías consensuadas entre países sobre el mismo proceso o entidad a auditar.

Desde los antecedentes recopilados en el ámbito peruano y lo encontrado en la presente investigación se abre la siguiente discusión.

**Primer antecedente nacional: “Contraloría general de la república: propuesta de valor público sostenible en la ciudad lima”**

Con respecto al primer estudio nacional revisado, elaborado por Letona et al (2009), se valida lo propuesto por esta investigación sobre que una reforma de la CGR, enmarcada en el proceso de Modernización del estado aportaría en la generación de valor público sostenido, y esto debido a que en nuestra investigación se identificó que la auditoría de desempeño es una herramienta de control, que se enmarca dentro de las acciones y características de la Nueva Gerencia Pública (NGP), al buscar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de gestión, acercándose a la gestión privada, además en la presente investigación se encontró que la NGP sirvió de base para la modernización del estado que se viene implementando en nuestro país, bajo el enfoque de la Gestión para Resultados.

De hecho, la ley N°30742, ley de fortalecimiento general de la república y del sistema nacional de control. Tiene como finalidad 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.

**Segundo antecedente nacional: “La articulación de los (sistemas de administración estatal) SAE y la generación de valor público”**

El segundo estudio revisado, que fue desarrollado por Suarez y Chumacero (2017), sobre la generación de valor público en la gestión pública, encontró que los sistemas de administración estatal (SAE) funcionaban desarticuladamente a pesar de ser instrumentos de la NGP, que fueron introducidos en la gestión pública como herramientas gerenciales. Además, el estudio determinó que el diseño de las SAE se soportó en la teoría de la agencia, como parte del modelo burocrático, más conocido como Administración Pública Tradicional (APT).

Al respecto solo podemos hacer comentarios dejando claro que los resultados de nuestra investigación se limitan estrictamente a lo revisado dentro del sistema administrativo de control, desde lo cual no coincidimos de acuerdo a lo recabado en el presente estudio, ya que el sistema administrativo de control desde el año 2014 venía utilizando la herramienta de la auditoría de desempeño, poniendo en práctica herramientas de la NGP, al medir la eficacia, eficiencia y economía en la gestión pública. Por último, el estudio de Suarez y Chumacero (2017) proponía que la generación de valor público no ocurría debido a la falta de una rendición de cuentas y un sistema de control efectivo. Algo con lo que estamos en completo desacuerdo ya que la presente investigación demuestra que en el proceso de la auditoría de desempeño se genera valor público, utilizando los indicadores de evaluación, rendición de cuentas y el rendimiento.

**Tercer antecedente nacional: “Las auditorías de desempeño y su rol en el fortalecimiento de la gestión pública: evaluación de cuatro casos de estudio”**

Del tercer estudio revisado, elaborado por García et al (2017), coincidimos para el caso peruano en que el desempeño de la CGR, se desarrolla en el marco de la Nueva Gestión Pública, así mismo se coincide también en que las auditorías de desempeño tienden a mejorar la gestión de las entidades auditadas.

**Cuarto antecedente nacional: “La auditoría de desempeño en el centro de gestión tributaria de Chiclayo, diagnóstico y propuesta”**

Finalmente con respecto al último estudio citado como antecedente, Quispe (2019) realiza un diagnóstico del estado del proceso de la auditoría de desempeño que se realizaba al Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo para generar una propuesta de mejora para su aplicación, proponiendo 4 dimensiones para la variable auditoría de desempeño: revisión de procesos que generan riesgo, evaluación del

cumplimiento de los objetivos orientados al ciudadano, proponer mejora continua de procesos y la evolución de indicadores de desempeño. La presente investigación coincide al indicar que la auditoría se encuentra en la fase inicial. Sin embargo de las 4 dimensiones referidas podríamos ubicar las dos primeras; la revisión de procesos que generan riesgo y la evaluación del cumplimiento de los objetivos orientado al ciudadano, dentro del proceso de identificación de deficiencias de gestión, por otro parte la dimensión de proponer mejora continua de procesos podría ubicarse dentro del proceso de informe de recomendaciones, por último la dimensión de la evaluación de indicadores de desempeño, se puede dar en el proceso de informe de recomendaciones, como también se puede dar luego de volver a realizar una segunda auditoría de desempeño donde realmente se pueda recomendar la evolución de los indicadores de desempeño. Finalmente sabemos que las 4 dimensiones, no llegan a abarcar todos los procesos de la auditoría de desempeño, tales como el proceso de la elaboración del plan de acción y el proceso de implementación de acciones de mejora.

#### **6.2.7 Las auditorías de desempeño y su impacto en los servicios que brindan las entidades auditadas**

Del análisis de los resultados de las 5 auditorías de desempeño, es importante mencionar que aún están en proceso de implementación las acciones de mejora, conforme a lo detallado en la “Tabla 6: Plan de Acción, como resultado del informe de la Auditoría de Desempeño”.

Sin embargo, a través de las entrevistas, los involucrados en el proceso de la auditoría (Entidad auditada, OCI y CGR) manifestaron que se generó un impacto positivo de valor público desde la emisión del informe de recomendaciones por parte de las auditorías de desempeño, debido a que facilitaron la articulación entre entidades, la comunidad, la empresa privada y la CGR, permitiendo conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y que las acciones de

mejora sean enfocadas en ello. Así mismo, cuando se han realizado dichas coordinaciones, los involucrados han podido detectar la satisfacción de los ciudadanos.

A continuación, se describen los impactos que se han detectado en las entrevistas por cada una de las 5 auditorías de desempeño analizadas:

**Tabla 12**

*Las auditorías de desempeño y su impacto en los servicios que brindan las entidades auditadas.*

AUDITORIA DE DESEMPEÑO	ENTIDAD	OBJETIVO	IMPACTO EN EL SERVICIO (RECOPIADO EN ENTREVISTAS)
AD 1	MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS	Determinar en qué medida el MINEM ha establecido las condiciones normativas, institucionales y operacionales necesarias para contar con estructuras de gobernanza y mecanismos de gestión que permitan implementar acciones para el manejo integral de los Pasivos Ambientales Mineros.	La AD coadyuvo con la participación ciudadana, (apoyo a un alto nivel), este mecanismo ayudó a articular de manera intersectorial con las entidades del MINAM / MINEM / SECTOR PRIVADO EMPRESA AMSAC (su área de sector social), en beneficio de la población afectada por los Pasivos Ambientales Mineros. <b>GENERO IMPACTO POSITIVO</b>
AD 3	SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS POR EL ESTADO - SERNANP	Determinar en qué medida el SERNANP ha establecido las condiciones normativas, institucionales y operacionales necesarias para que las áreas naturales protegidas	Luego del informe de recomendaciones, se invitó a participar a la comunidad, conformando comités de gestión (alcaldes, presidente de la comunidad, vecinos, ONGs,

AUDITORIA DE DESEMPEÑO	ENTIDAD	OBJETIVO	IMPACTO EN EL SERVICIO (RECOPILO EN ENTREVISTAS)
		<p>alcancen los objetivos para los cuales fueron creadas; incluyendo aquellas políticas que contribuyan a alcanzar las metas de los objetivos de desarrollo sostenible y del convenio de la diversidad biológica.</p>	<p>etc.), para formular el Plan Operativo Anual.</p> <p>Luego de esto la supervisión recopiló evidencias de la percepción de la ciudadanía, con respecto a la satisfacción del servicio brindado por SERNAMP.</p> <p><b>GENERO IMPACTO POSITIVO</b></p>
AD 4	MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES	<p>Determinar si son eficaces los servicios para la prevención del embarazo en adolescentes que se brindan en el marco de ejecución del Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia y el Plan Multisectorial de Prevención del Embarazo Adolescente, cuya implementación está a cargo principalmente del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Salud y Ministerio de Educación.</p>	<p>A través de la articulación que se logró con MINEDU, a partir de la auditoría de desempeño, se pudo lograr un objetivo menor de forma inmediata como la repartición de dípticos en varios colegios a nivel nacional, para la prevención del embarazo adolescente, como mecanismo de manera preventiva.</p> <p><b>GENERO IMPACTO POSITIVO</b></p>
AD 5	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO	<p>Evaluar la preparación de la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS 2),</p>	<p>En proceso de implementación de las mejoras, por lo tanto, no se puede medir el impacto en la generación de valor público en los</p>

AUDITORIA DE DESEMPEÑO	ENTIDAD	OBJETIVO	IMPACTO EN EL SERVICIO (RECOPIADO EN ENTREVISTAS)
		específicamente en la meta 2.4, sobre sistemas sostenibles de producción de alimentos y prácticas agrícolas resilientes.	servicios prestados por la entidad. <b>EN PROCESO</b>
AD 7	MINISTERIO DE SALUD	Determinar la eficacia de las actividades de la intervención sanitaria de prevención y control de la tuberculosis del Ministerio de Salud a las personas afectadas por tuberculosis en Lima Metropolitana.	Se han logrado coordinaciones importantes entre el MINSA y las Diresas, dando a conocer la mala calidad del servicio de prevención y control de la tuberculosis. <b>GENERO IMPACTO POSITIVO</b>

De las 5 auditorías de desempeño analizadas, en 4 de ellas se identificó que se ha generado impacto positivo en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Sin embargo, podemos identificar la generación de valor público, según Conejero (2014) mediante la evaluación, rendición de cuentas y el rendimiento desde la elaboración del informe de recomendaciones de la auditoría de desempeño.

## Conclusiones

De acuerdo con los hallazgos obtenidos luego del análisis documental y del trabajo de campo de la presente investigación basado en entrevistas a funcionarios vinculados a las auditorías de desempeño, tanto de la CGR, como a las entidades públicas sujetas a control, se lograron desarrollar las siguientes conclusiones:

### Con respecto al objetivo general:

- **La auditoría de desempeño**

La auditoría de desempeño se encarga de la identificación de deficiencias de gestión, bajo tres categorías: control económico, eficiencia en la gestión y logro de las metas propuestas. Así mismo se ha identificado que los procesos de una auditoría de desempeño, influyen en las tres fases de la creación de valor público; evaluación, rendición de cuentas y rendimiento.

- ✓ Con respecto a la fase de evaluación, se ha podido identificar que ocurre durante la identificación de observaciones y recomendaciones. En esta parte del análisis se comprobó que las auditorías de desempeño no se centran en perseguir malas conductas con referencia al gasto público, sino que les da mayor relevancia a los aspectos de mejora de los procesos y al logro de los objetivos de una entidad.
- ✓ Con respecto a la fase de rendición de cuentas, se ha podido identificar que esta ocurre durante la identificación de acciones de mejora. En esta parte del análisis se comprobó que las auditorías de desempeño no se limitan a la identificación de observaciones y recomendaciones, sino que estas son volcadas en acciones de mejora.
- ✓ Con respecto a la fase de rendimiento, se ha podido identificar que sucede durante la implementación de las acciones identificadas. En esta parte del análisis se comprobó que las auditorías de desempeño motivan la implementación de acciones de mejora, siendo esta la última fase de la creación de valor público, con lo cual se estaría comprobando que las auditorías de desempeño influyen en la creación de valor público.

### **Con respecto a los objetivos específicos:**

- **La identificación de deficiencias de gestión (auditoría de desempeño) influye positivamente en la fase de evaluación para la creación de valor público (observaciones y recomendaciones)**
  - ✓ En esta etapa la CGR a través de la auditoría de desempeño cumple un rol de evaluador de procesos, lo realiza con un equipo multidisciplinario, en el que se cuenta con especialistas en la materia auditada y un metodólogo que oriente la mejor forma de realizar la evaluación de los procesos soportado en antecedentes realizados en otros países, normativa nacional e internacional, y documentación académica que recoge experiencias. Esta parte del proceso lo realiza en conjunto con la entidad auditada para la obtención de información y datos, así como la experiencia en la práctica de la gestión.
  - ✓ Es una herramienta interesante, ya que la visión de un externo (auditor) les permite ver los procesos (entidad auditada) desde otra óptica, identificando así más fácilmente problemas en los procesos que no son apreciables desde dentro de los mismos, permitiendo mejorar así los procesos.
  - ✓ Las recomendaciones del informe de control que provienen de la CGR, se convierten en un apoyo de alto nivel, que permite articular distintas entidades, sector privado y la ciudadanía. La pertinencia de las recomendaciones derivará en una exitosa implementación de las acciones de mejora.
  - ✓ La identificación de deficiencias de gestión se basa en el análisis de hechos particulares, información y datos que se recopilan de la cadena de valor del proceso evaluado y los involucrados, con el propósito de identificar las acciones, actividades y gestiones que no fueron adecuadamente desarrolladas o aquellos factores que no están permitiendo que el proceso se realice adecuadamente. Se demuestra que la evaluación de los procesos de una entidad motiva la mejora continua de los mismos.

- **La identificación de deficiencias de gestión (auditoría de desempeño) influye positivamente en la fase de rendición de cuentas para la creación de valor público (plan de acción de mejora).**

  - ✓ Los planes de acción de mejora que resultan de las recomendaciones del informe de control fortalecen la gestión de los funcionarios de la alta dirección de las entidades públicas, orientándolos en la toma de decisiones, para mejorar los procesos dando mayor soporte a las acciones que muchas veces se entorpecen.
  - ✓ Hay entidades que tienen su propia supervisión para el plan de mejora, pero la rigurosidad de la CGR le da una mayor jerarquía al proceso de supervisión para la mejora de sus propios procesos.
  - ✓ Cuando hay voluntad por mejorar la gestión de todos modos las recomendaciones influenciarán en las decisiones de la alta dirección.
  - ✓ Puede ayudar a que ciertas políticas públicas puedan dar grandes pasos en su mejoramiento, en cuanto al logro de resultados o ser más óptimos con el uso de los recursos o incluso abordar otras dimensiones no previstas, según la nueva Directiva N.º 002-2022-CG/VCSCG “Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño”, referido a economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, ética, sostenibilidad ambiental y coherencia política.
  - ✓ Finalmente se concluye que, en esta etapa el rol de la CGR a través de los miembros encargados del seguimiento que podría estar conformado por el equipo auditor, cumple un rol complementario de apoyo o asesoramiento a la entidad que en esta etapa (rendición de cuentas) tiene el rol más importante, que es la fase de elaboración del plan de acción de mejora, en la que enlista todas las acciones necesarias para abordar todas las recomendaciones formuladas en la auditoría de desempeño.
  
- **La identificación de deficiencias de gestión (auditoría de desempeño) influye positivamente en la fase de rendimiento para la creación de valor público (implementación del plan de acción de mejora).**

  - ✓ La CGR supervisa el cumplimiento del plan de acción de mejoras que elaboró la entidad auditada, en el marco de las recomendaciones del informe de control, dichas acciones pueden conllevar a generar documentos de gestión como: directivas, lineamientos, normas internas,

etc., entre otras acciones, que finalmente cierran las fases para creación de valor público.

- ✓ Existen recomendaciones en los informes de control, que involucran a diferentes entidades, por lo que, conllevan a ejecutar acciones de mejora a nivel interinstitucional.
- ✓ Los informes de control realizados por la CGR, sustentan los proyectos de mejora en la entidad auditada, asimismo soportan la solicitud de mayores recursos.
- ✓ Se ha determinado que hay acciones del plan de acción que no se llegaron a implementar por parte de algunas entidades auditadas. Los entrevistados refieren que estas acciones fueron formuladas en base a recomendaciones poco pertinentes por parte del equipo auditor en cuanto a las competencias, los recursos y los plazos para su implementación.
- ✓ Finalmente se concluye, que en esta etapa el rol de la CGR a través de algunos miembros del equipo auditor, cumple el rol de control y seguimiento de la implementación de acciones de mejora, que fueron enumeradas dentro del plan de acción.

### **Con respecto al impacto en la generación de valor público por parte de las auditorías de desempeño:**

Se logró comprobar que a pesar de que recién se vienen implementando las acciones de mejora formuladas en cada una de las 5 auditorías de desempeño analizadas. El informe de recomendaciones de las auditorías de desempeño, han servido para realizar coordinaciones entre entidades, la comunidad, entidades privadas y la propia CGR. Logrando con ello primeras acciones que permiten la satisfacción de los ciudadanos, ya que se les involucra en el proceso para atender sus propias necesidades, tomando en cuenta su opinión con respecto a las acciones a realizar.

## Recomendaciones

### Con respecto al objetivo general:

- Se recomienda que la Contraloría General de la República realice más Auditorías de Desempeño, que se encargan de la identificación de deficiencias de gestión, bajo tres categorías: control económico, eficiencia en la gestión y logro de metas propuestas. Debido a que estas influyen positivamente en la generación de valor público, ya que se encontró relación con las tres fases de la creación de valor; evaluación, rendición de cuentas y rendimiento.
  - ✓ Se recomienda que el equipo auditor haga énfasis en la elaboración de las recomendaciones del informe de control, con pertinencia en cuanto a las competencias, roles, alcance y recursos de los procesos de la entidad auditada.
  - ✓ Se recomienda que la identificación de acciones de mejora se realice en coordinación con el equipo auditor para que, durante la fase de implementación, estas sean concordantes con las recomendaciones planteadas en el informe de control.
  - ✓ Se recomienda que la Alta Dirección de las entidades públicas auditadas, incentiven la implementación de las acciones de mejora identificadas, debido que esto, corresponde a la fase de rendimiento para la creación de valor público. Además, se recomienda indagar por las causas en el caso de acciones que no se logren implementar, a pesar de los esfuerzos de la entidad por lograrlo.

### Con respecto a los objetivos específicos:

- **La identificación de deficiencias de gestión (auditoría de desempeño) influye positivamente en la fase de evaluación para la creación de valor público (observaciones y recomendaciones)**
  - ✓ Se recomienda que siga desarrollando la fase de evaluación, con el equipo multidisciplinario y las referencias de normativas nacionales e

internacionales, acotando para el caso de las normativas internacionales que estas deben alinearse con la realidad del país y de la entidad. Siempre se debe trabajar en conjunto con la entidad auditada.

- ✓ Se recomienda realizar auditorías de desempeño a todos aquellos procesos en estado crítico, para la identificación de mejoras.
  - ✓ Se recomienda hacer uso de los informes de control para lograr gestiones de articulación interinstitucional.
  - ✓ Se recomienda que las auditorías de desempeño siempre realicen la identificación de la cadena de valor de los procesos auditados para identificar las relaciones, impactos y antecedentes de aquellas acciones, actividades, gestiones y factores que impiden el logro de los resultados esperados.
- **La identificación de deficiencias de gestión (auditoría de desempeño) influye positivamente en la fase de rendición de cuentas para la creación de valor público (plan de acción de mejora).**
    - ✓ Se recomienda a la alta dirección revisar los planes de acción de mejora para orientar la toma de decisiones.
    - ✓ Se recomienda que el propio equipo auditor de la CGR, realice el seguimiento para el desarrollo del plan de acción.
    - ✓ Se recomienda incentivos para aquellas gestiones que tengan la voluntad de elaborar un plan de acción de mejora.
    - ✓ Se recomienda socializar la nueva Directiva N.º 002-2022-CG/VCSCG “Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño” con los 8 indicadores que considera, para tomarlos en cuenta durante la elaboración de los planes de acciones de mejora.
    - ✓ Se recomienda a la entidad solicitar el apoyo técnico del equipo auditor de la CGR, durante la elaboración del plan de acción de mejora.
  - **La identificación de deficiencias de gestión (auditoría de desempeño) influye positivamente en la fase de rendimiento para la creación de valor público (implementación del plan de acción de mejora).**

- ✓ Se recomienda que la GCR siga cumpliendo con su rol de supervisar la implementación de los planes de acción de mejoras, derivadas de las recomendaciones de los informes de control, con la finalidad de crear valor público para los ciudadanos.
- ✓ Se recomienda que la CGR coadyuve la articulación interinstitucional, que requiera la entidad auditada con la finalidad de cumplir con la implementación de las acciones de mejora, que requieren de la participación de otras entidades.
- ✓ Se recomienda que las entidades soliciten auditorías de desempeño para mejorar sus procesos y tener el sustento adecuado para el requerimiento de mayores recursos ante el MEF. Así mismo como parte del sustento se debería medir la efectividad de la implementación de las acciones de mejora, por lo que se recomienda también que se realicen auditorías de desempeño a entidades anteriormente auditadas.
- ✓ Se recomienda que desde la fase de evaluación se genere la discusión adecuada entre los auditores y miembros de la entidad para el planteamiento pertinente de las recomendaciones, que derivarán en la formulación de acciones de mejora que se puedan implementar en el tiempo. Además, se debe contar con auditores de la CGR y gestores de la entidad auditada, competentes en los procesos auditados. Finalmente se recomienda evaluar la reglamentación de posibles sanciones a las entidades que pudiendo implementar las acciones de mejora, no las realizan.
- ✓ Se recomienda que las mismas personas que realizaron los informes de auditorías de desempeño, deberían ser los encargados de hacer el seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

**Con respecto al impacto en la generación de valor público por parte de las auditorías de desempeño:**

Se recomienda que las entidades públicas se soporten en la auditoría de desempeño por ser una herramienta poderosa para lograr coordinaciones interinstitucionales, con la comunidad y el sector privado. Así mismo se recomienda que la CGR identifique entidades que requieran soporte para realizar coordinaciones de esa naturaleza y las apoye realizando las

auditorias de desempeño en beneficio de la gestión de las entidades para el logro de sus objetivos y en beneficio de lograr la satisfacción de los ciudadanos.

## Referencias Bibliográficas

- Ausejo, F. (2010). Enfoque de gestión para resultados y su aplicación en el sistema de control gubernamental peruano - Análisis y propuesta. Lima. Informe de consultoría –Cooperación Alemana al Desarrollo – GIZ.
- Cabana, S., Cortés, F., Contreras, F., Vargas, V. (2020). Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo, Chile. Información tecnológica, 31(2). <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200103>
- Canel, M (2018). En busca de un marco para medir el valor intangible de la gestión pública. Análisis de casos prácticos de evaluación del «valor público» 1. Gestión y Análisis de Políticas Públicas. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281556727005>
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & D-esarrollo*,39 (53). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776682.pdf>
- Comité de Normas Profesionales de la INTOSAI (2016), ISSAI 300 - Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño
- Comité de Normas Profesionales de la INTOSAI (2019), ISSAI 3000 – Normas para la Auditoría de Desempeño
- Conejero, E. (2014). Rendimiento, evaluación y rendición de cuentas de las administraciones públicas en España. RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas, vol. 13, núm. 2, julio-diciembre, 2014, Universidad de Santiago de Compostela Santiago de Compostela, España. <https://www.redalyc.org/pdf/380/38032972001.pdf>
- Contraloría General de la República (2021). La reforma del control gubernamental en el Perú: Balance al trienio de su implementación. Lima, Perú.
- Drucker, P (2002). La gerencia en la sociedad del Futuro (traducción Jorge Cárdenas), Grupo Norma (eds.), Bogotá.
- Espinoza, P. y Ganoza K. (2021). Implementación del valor público en la Gestión del presupuesto participativo en La municipalidad distrital de Santa Anita. [Trabajo de investigación de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional.

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11631/1/2021\\_Espinoza%20S%C3%A1nchez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11631/1/2021_Espinoza%20S%C3%A1nchez.pdf)

- Fernández-Santillán, J. (2018). *Valor público, gobernanza y Tercera Vía*. Revista de Ciencias Sociales CONVERGENCIA, núm. 78, septiembre-diciembre 2018, Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, México. <https://doi.org/10.29101/crcs.v25i78.10373>
- Franciskovic, J. (2013) Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. Journal of Economics finance and Administrative Science, Volume 18, Supplement, 2013. [https://doi.org/10.1016/S2077-1886\(13\)70028-3](https://doi.org/10.1016/S2077-1886(13)70028-3)
- García, G., García M. y Monzón E. (2017). Las auditorías de desempeño y su rol en el Fortalecimiento de la gestión pública: evaluación de cuatro casos de estudio. [Trabajo de investigación de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1934>
- García I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto público, Secretaria General de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales, 47/2007:37-64. <https://doi.org/10.31053/1853.0605.v77.n2.26764>
- García, R. y García M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el caribe. Oficina de Relaciones Externas del BID, segunda edición.
- Gómez, C. (2016). De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública Evolución, conceptos y desafíos. McGraw-Hill. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/10271>
- Guerrero, O. (2003). Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política? Revista Venezolana de Gerencia, vol. 8, núm. 23, julio-septiembre, 2003, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002302>
- Hernández, R. (2018). Metodología de la investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hurtado, A., Gonzales, R. (2015) La gestión y planificación municipal en el Perú. Revista Tecnológica ESPOL-RTE, vol. 27, N.4, 110-118 (Nov. 2015)

Recopilado el 03 de julio.

<http://200.10.150.204/index.php/tecnologica/article/view/407>

Jarquín, M, Molina E. y Roseth B. (2018) Auditoria de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe. BID. Documento para discusión N° IDB-DP-587. (p.ix / 9-18). DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0001163>

Letona, U.; Nonogawa, J.; Ponsignon, R. (2009). Contraloría General de la República: Propuesta de valor público sostenible [Trabajo de investigación de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10757/626114>

Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós Ibérica, S.A. Barcelona

Morveli, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020, Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina, Ciudad de México, Mexico, Vol. 5, Núm 3. Mayo-junio, 2021. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.546](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.546)

Ñaupas, P., Valdivia, M., Palacios, J., Romero, H. (2018). Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la tesis. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.

Ortegón, E. (2020). Una aproximación a la teoría de la complejidad: Planificación, política pública y valor público. Universidad Continental, Fondo Editorial Huancayo - Perú.

Quispe, L. (2019). La Auditoría de desempeño en el centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, diagnóstico y propuesta. [Trabajo de investigación de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6018>

Salcedo, R. (2012) Revista Técnica sobre Rendición de Cuentas y Fiscalización Superior Número 2, Auditoria Superior de la Fiscalización ASF. Cámara de diputados de México. [https://www.asf.gob.mx/uploads/250\\_Revista\\_Tecnica/Revista\\_Tecnica\\_2.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/250_Revista_Tecnica/Revista_Tecnica_2.pdf)

Sánchez-Arencibia, A. y Sánchez, N (2020). LA Auditoría de Desempeño, una herramienta para la toma de decisiones empresariales. Revista Cubana de Finanzas y Precios Vol 4, N°. 2, abril-junio, Año 2020.

[https://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/08\\_V4N22\\_020\\_ARGRyOTROS/187](https://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/08_V4N22_020_ARGRyOTROS/187)

- Suarez, O., Chumacero, E. (2017). La articulación de los SAE y la generación de valor público [Trabajo de investigación de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1854>
- Valenzuela, J. (2019) Auditoria al desempeño: evolución y relevancia en el ámbito estatal. Trascender, Contabilidad y Gestión Núm. 11 (mayo - agosto del 2019). ISSN: 2448-6388. Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203. <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/66/69>
- Vara, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Velásquez, J. (2017). Incidencia de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la Dirección Desconcentrada de Cultura - Ancash, 2017. [Trabajo de investigación de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12060>
- Yetano, A., Castillejos, I. (2018) Auditorías de desempeño en América Latina ¿Mejoran la confianza en los gobiernos? <http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojsaide/index.php/gypp/article/view/625/157#>

## Apéndice

### Apéndice 1: Cuestionario tipo – Órgano de Control Institucional

ITEM	PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS - OCI
1	¿Qué opinión le merece la auditoría de desempeño como servicio de control?
2	¿En su opinión que beneficios se logra con una auditoria de desempeño?
3	¿Conoce casos de auditorías de desempeño exitosos?
4	¿Conoce personas que le hayan comentado beneficios de la implementación de auditorías de desempeño exitosos?
5	¿Usted cree que se ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos a través de las auditorias de desempeño?
6	¿Porque considera que se realizan pocas auditorias de desempeño?
7	¿Considera usted que la auditoria de desempeño contribuye en la generación del valor público en las entidades públicas?
8	¿Considera usted que los resultados de las auditorias de desempeño han influenciado de manera positiva en la toma de decisiones de la alta dirección de las entidades públicas?
<b>PREGUNTAS DE SEGMENTACION</b>	
A	¿Cuál es su edad?
B	¿Cuál es su sexo?
C	¿En qué dependencia de la CGR trabaja?
D	¿Cuánto tiempo viene trabajando en el sector estatal?
E	¿Cuánto tiempo viene trabajando en la OCI?
F	¿Cuál es su actual cargo?
G	¿Cómo se vincula con la auditoria de desempeño realizada? - ¿Cómo ha sido su experiencia al realizar una auditoría de desempeño?

## Apéndice 2: Cuestionario tipo – Entidad Auditada

ITEM	PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS - ENTIDAD AUDITADA
1	¿Qué opinión le merece la auditoría de desempeño que ha realizado la CGR en su entidad?
2	¿En su opinión considera que ha resultado beneficioso la realización de la auditoría de desempeño en su entidad?
3	¿Conoce casos de auditorías de desempeño exitosos?
4	¿Conoce personas que le hayan comentado beneficios de la implementación de auditorías de desempeño exitosos?
5	¿Usted cree que se ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos a través de la implementación de las recomendaciones resultantes de las auditorías de desempeño?
6	¿Usted considera que se deberían realizar más auditorías de desempeño?
7	¿Considera usted que la auditoría de desempeño contribuirá en la generación del valor público en su entidad?
8	¿Considera usted que los resultados de las auditorías de desempeño han influenciado de manera positiva en la toma de decisiones de la alta dirección de su entidad?
PREGUNTAS DE SEGMENTACION	
A	¿Cuál es su edad?
B	¿Cuál es su sexo?
C	¿En qué dependencia de la entidad trabaja?
D	¿Cuánto tiempo viene trabajando en el sector estatal?
E	¿Cuánto tiempo viene trabajando en la entidad auditada?
F	¿Cuál es su actual cargo?
G	¿Cómo se vincula con la auditoría de desempeño realizada? - ¿Cómo ha sido su experiencia al realizar una auditoría de desempeño?

### Apéndice 3: Cuestionario tipo – Contraloría General de la República

PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS - CGR	
1	¿Qué opinión le merece la auditoría de desempeño como servicio de control?
2	¿En su opinión que beneficios se logra con una auditoría de desempeño?
3	¿Conoce casos de auditorías de desempeño exitosos?
4	¿Conoce personas que le hayan comentado beneficios de la implementación de auditorías de desempeño exitosos?
5	¿Usted cree que se ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos a través de las auditorías de desempeño?
6	¿Porque considera que se realizan pocas auditorías de desempeño?
7	¿Considera usted que la auditoría de desempeño contribuye en la generación del valor público en las entidades públicas?
8	¿Considera usted que los resultados de las auditorías de desempeño han influenciado de manera positiva en la toma de decisiones de la alta dirección de las entidades públicas?
PREGUNTAS DE SEGMENTACION	
A	¿Cuál es su edad?
B	¿Cuál es su sexo?
C	¿En qué dependencia de la entidad trabaja?
D	¿Cuánto tiempo viene trabajando en el sector estatal?
E	¿Cuánto tiempo viene trabajando en la CGR?
F	¿Cuál es su actual cargo?
G	¿Cómo se vincula con la auditoría de desempeño realizada? - ¿Cómo ha sido su experiencia al realizar una auditoría de desempeño?

**Apéndice 4: Cuestionario tipo – Alto funcionario Contraloría General de la República**

<b>ITEM</b>	<b>PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS - ALTOS FUNCIONARIOS (CGR)</b>
1	¿Qué opinión le merece la auditoría de desempeño como servicio de control?
2	¿En su opinión que beneficios se logra con una auditoría de desempeño?
3	¿Como definiría una auditoría de desempeño exitosa?
4	¿Que motivó la AD de SERNANP logre una publicación a diferencia de otras?
5	¿Que motivó que la última actualización de la directiva y manual sobre la auditoría de desempeño?
6	¿Usted cree que se logra satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos a través de las recomendaciones de las auditorías de desempeño?
7	¿Por qué se han realizado pocas AD?
8	¿Cómo la AD contribuye en la generación del valor público en las entidades públicas?
9	¿Considera usted que los resultados de las AD, han influenciado de manera positiva en la toma de decisiones en la alta dirección de las entidades públicas?
<b>PREGUNTAS DE SEGMENTACION</b>	
A	¿Cuál es su edad?
B	¿Cuál es su sexo?
C	¿En qué dependencia de la entidad trabaja?
D	¿Cuánto tiempo viene trabajando en el sector estatal?
E	¿Cuánto tiempo viene trabajando en la CGR?
F	¿Cuál es su actual cargo?
G	¿Cómo se vincula con la auditoría de desempeño realizada? - ¿Cómo ha sido su experiencia al realizar una Auditoría de Desempeño?

## Apéndice 5: Informes de observaciones y recomendaciones de las 07 auditorías

AD 01



### Ficha Resumen - Informe de Control Posterior

#### I. Información general de informes de control posterior:

N° de informe:	3624-2021-CG/AGR-ADE		
Título del informe:	GOBERNANZA PARA EL MANEJO INTEGRAL DE LOS PASIVOS AMBIENTALES MINEROS		
Objetivo de la auditoría:	Determinar en qué medida el MINEM ha establecido las condiciones normativas, institucionales y operacionales necesarias para contar con estructuras de gobernanza y mecanismos de gestión que permitan implementar acciones para el manejo integral de los Pasivos Ambientales Mineros.		
Entidad auditada:	MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS		
Monto auditado:	S/ 0.00		
Monto examinado:	S/ 0.00		
Ubigeo:	Región: LIMA	Provincia: LIMA	Distrito: SAN BORJA
Fecha de emisión del informe:	15/02/2021		
Unidad orgánica que emite el informe:	SUBGERENCIA DE CONTROL DEL SECTOR AGRICULTURA Y AMBIENTE		

#### II. Tipo de servicio de control posterior:

Item	Tipo de control:	(marcar con "X")
1	Auditoría de Cumplimiento	
2	Auditoría Financiera	
3	Auditoría de Desempeño	X
4	Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta Irregularidad	
5	Acción de Oficio Posterior	

#### III. Resultados del servicio de control posterior:

1	<p><b>Observaciones:</b></p> <p>1 - Los mecanismos de participación ciudadana sólo se presentan en 21 % de los proyectos de remediación de pasivos ambientales mineros en ejecución. Asimismo, en la supervisión de los proyectos, efectuada por el Ministerio de Energía y Minas, no se está verificando la implementación y/o promoción de los señalados mecanismos, como parte del seguimiento y control de los proyectos.</p> <p>2 - Las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), vinculadas a la remediación de Pasivos Ambientales Mineros (PAM), no han sido adaptadas al contexto nacional. Asimismo, no se tienen identificadas las interconexiones de los ODS y no se han establecido mecanismos formales de coordinación horizontal y vertical entre los actores intervinientes en la gestión de los PAM.</p> <p>3 - El 42,5% de Pasivos Ambientales Mineros de los 921 con calificación de "Alto" y "Muy Alto" riesgo, correspondiente al inventario actualizado al 2020, se encuentran sin gestionar, exponiendo a las zonas de</p>
---	--

	<p>influencia de dichos pasivos a riesgos ambientales y de salud pública.</p> <p>4 - El 21% de 19 proyectos tiene una diferencia mayor a 20 % con relación a los avances físico y financiero. Asimismo, existen PAM identificados por AMSAC con ejecución que ven limitada la asignación de recursos en el marco de las acciones realizadas por el MINEM para asegurar la operatividad y culminación de los proyectos de remediación.</p>														
2	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <p>1. Establecer lineamientos y/o directivas que desarrollen los objetivos, alcance, mecanismos e indicadores de la participación ciudadana en las fases de los proyectos, los cuales contribuyan a efectuar un monitoreo y evaluación de la eficacia de los proyectos.</p> <p>2. Establecer estrategias, lineamientos o directrices para institucionalizar la Agenda 2030 y los ODS en el sector Energía y Minas, los cuales incluyan orientaciones de adaptación y mapeo de interconexiones de los ODS, promoción de coherencia política y coordinación horizontal (ámbito sectorial) y vertical (ámbito intergubernamental) que permitan, entre otros, identificar el rango de interacciones positivas y negativas entre los ODS en los ámbitos de influencia de los PAM y su contribución al desarrollo sostenible.</p> <p>3. Diseñar y establecer un mecanismo de intervención articulada entre los sectores y niveles de gobierno que permita contar con mecanismos formales de coordinación intersectorial e intergubernamental, con el fin de optimizar recursos y fortalecer la gestión y remediación de los PAM a nivel nacional.</p> <p>4. Establecer lineamientos o directrices normativas de evaluaciones de riesgo que incluyan una metodología basada en información cuantitativa, además de cualitativa, el cual contribuya a mejorar la caracterización y priorización de los PAM.</p> <p>5. Establecer lineamientos técnicos que regulen el seguimiento y/o monitoreo de la ejecución de proyectos, los cuales contribuyan a su mejor desempeño, estableciendo objetivos, alcance, indicadores, entre otros, e incorporando las dimensiones social, ambiental y económica; considerando, además, cada fase del ciclo de proyectos, según sea el caso.</p> <p>6. Diseñar y establecer una estrategia o plan de promoción de remediación de PAM por privados, bajo cualquier modalidad que permita la legislación vigente, el cual contribuya a reducir la brecha económica para ejecución de remediación de PAM.</p> <p>7. Definir, de manera conjunta, con el PROFONANPE, la estrategia y/o plan de captación de financiamiento de cooperación internacional para la gestión y remediación de PAM, estableciendo, entre otros, las necesidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos, con el fin de contribuir a una efectiva ejecución y funcionamiento de los proyectos de remediación de PAM.</p>														
3	<p>Funcionarios comprendidos en los hechos y presuntas responsabilidades identificadas (Apéndice 1):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><u>DNI</u></th> <th><u>Nombres y apellidos</u></th> <th><u>Civil</u></th> <th><u>Penal</u></th> <th><u>Admin.</u></th> <th><u>Adm. ENT</u></th> <th><u>Adm. PAS</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	<u>DNI</u>	<u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u>	<u>Penal</u>	<u>Admin.</u>	<u>Adm. ENT</u>	<u>Adm. PAS</u>							
<u>DNI</u>	<u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u>	<u>Penal</u>	<u>Admin.</u>	<u>Adm. ENT</u>	<u>Adm. PAS</u>									

### Ficha Resumen - Informe de Control Posterior

#### I. Información general de informes de control posterior:

N° de informe:	7200-2020-CG/SALUD-ADE		
Título del informe:	AUDITORIA DE DESEMPEÑO AL MARCO INSTITUCIONAL PARA LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN EN EL SEGURO INTEGRAL DE SALUD (SIS)		
Objetivo de la auditoría:	Determinar si son eficaces los marcos preventivos para la lucha contra la corrupción en la gestión del Seguro Integral de Salud (SIS).		
Entidad auditada:	PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS - P C M		
Monto auditado:	S/ 10,301,640.64		
Monto examinado:	S/ 10,301,640.64		
Ubigeo:	Región: LIMA	Provincia: LIMA	Distrito: LIMA
Fecha de emisión del informe:	15/09/2020		
Unidad orgánica que emite el informe:	SUBGERENCIA DE CONTROL DEL SECTOR SALUD		

#### II. Tipo de servicio de control posterior:

Item	Tipo de control:	(marcar con "X")
1	Auditoría de Cumplimiento	
2	Auditoría Financiera	
3	Auditoría de Desempeño	X
4	Servicio de Control Especifico a Hechos con Presunta Irregularidad	
5	Acción de Oficio Posterior	

#### III. Resultados del servicio de control posterior:

1	<p><b>Observaciones:</b></p> <p>1. EL SEGURO INTEGRAL DE SALUD, NO HA IMPLEMENTADO EL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO, NI LOS SUBCOMPONENTES POLÍTICA DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO AL PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN A STAKEHOLDERS, DEL MODELO DE INTEGRIDAD.</p> <p>2. DEBILIDADES EN EL RECORRIDO DEL FORMATO ÚNICO DE ATENCIÓN (FUA) DURANTE EL PROCESO PRESTACIONAL DE CONSULTA EXTERNA DE MEDICINA INTERNA EN EL HOSPITAL NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA Y DE PEDIATRÍA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO - BREÑA, DEL ASEGURADO SIS.</p> <p>3. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNADO ISO 37001:2016 NO INCLUYE A LAS GERENCIAS MACRO REGIONALES (GMR) Y UNIDADES DESCONCENTRADAS REGIONALES (UDR), LAS CUALES EJERCEN EL MONITOREO, SUPERVISIÓN Y VIGILANCIA DE LA ATENCIÓN PRESTACIONAL.</p> <p>4.1 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE PRESTACIONES DE SALUD (SIGEPS) NO INCLUYE</p>
---	---

	<p>REGLAS DE CONTROL INMEDIATAS QUE ADVIERTAN ERRORES DE INGRESOS DE DATOS DE LOS FORMATOS UNICOS DE ATENCIÓN (FUA) EN LA IPRESS, SUJETOS AL PROCESO DE EVALUACIÓN AUTOMÁTICA (PEA).</p> <p>4.2 CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE REGLAS DE CONTROL AUTOMÁTICAS QUE AGRUPA A LAS REGLAS DE CONSISTENCIA Y DE VALIDACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN AUTOMÁTICA (PEA), NO TIENEN PLAZOS DEFINIDOS PARA SU VALIDACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, APROBACIÓN Y DIFUSIÓN.</p> <p>4.3 RECONSIDERACIÓN DE LAS PRESTACIONES DE SALUD, OBSERVADAS POR EL PROCESO DE EVALUACIÓN AUTOMÁTICA (PEA), NO SE EFECTÚA DE ACUERDO A LOS PLAZOS ESTABLECIDOS EN EL CRONOGRAMA EMITIDO POR LA GERENCIA DE NEGOCIOS Y FINANCIAMIENTO, POR EL PERIODO 2018 Y PRIMER SEMESTRE 2019.</p>
2	<p><b>Recomendaciones:</b>  Al Titular del Seguro Integral de Salud, disponga se implementen las acciones siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponer la adecuada implementación de la Unidad Funcional - Oficina de Integridad Institucional, a fin de asegurar la continuidad del Modelo de Integridad y tomando en cuenta la envergadura de la entidad y las labores encomendadas.</li> <li>2. Disponer la realización de acciones que coadyuven a la implementación de los subcomponentes 3.5 Política de incentivos y reconocimiento al personal, 6.5 Evaluación del nivel de satisfacción a stakeholders, 8.1 Evaluación de efectividad de los componentes del modelo de integridad y 8.2 Evaluación de la operatividad del área de aplicación del modelo de integridad (Oficina de Integridad Institucional) del modelo de integridad; así como acciones orientadas a la creación de un sistema informático u otro mecanismo que sostenga el proceso de implementación, supervisión y monitoreo del modelo de integridad.</li> <li>3. Disponga se efectúe el análisis y la evaluación de exposición a riesgo de soborno (tipificados en el Perú en el ámbito penal y administrativo como Cohecho) e implemente mecanismos preventivos de los mismos en la GMR y UDR.</li> <li>4. Considerar la ampliación del alcance del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2016, para la inclusión progresiva de las Gerencias Macro Regionales (GMR) y Unidades Desconcentradas Regionales (UDR).</li> <li>5. Continúe con el seguimiento, medición, análisis y evaluación del Sistema de Gestión antisoborno, implementado como instrumento que promueven la integridad pública y la promoción de acciones de prevención y lucha contra la corrupción en cumplimiento de lo establecido Plan de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021.</li> <li>6. Que la Oficina General de Tecnologías de la Información en coordinación con la Gerencia de Riesgos y Evaluación de Prestaciones incluyan en el SIGEPS reglas de control inmediatas priorizando las más importantes, de modo que se detecten errores en el ingreso de datos o la implementación de otros mecanismos de control durante el proceso de digitación; con el fin de que la información registrada sea consistente y se reduzcan los reprocesos para las IPRESS en la carga de información.</li> <li>7. Que la Gerencia de Riesgos y Evaluación de Prestaciones en coordinación con las áreas competentes del SIS, definan el rango de plazos para el desarrollo de las actividades involucradas en el procedimiento para la creación y/o actualización de las reglas de control automáticas; definiendo además los criterios para las excepciones, con el fin de que la valorización de las prestaciones sea oportuna y se pueda realizar la trazabilidad de este proceso. Asimismo, que se incluya en el equipo de trabajo de reglas de control automáticas a la Oficina General de Tecnología de la Información, al ser una oficina técnica que interviene en dicho proceso.</li> <li>8. Que la Gerencia de Riesgos y Evaluación de Prestaciones del SIS emita en el cronograma de reconsideraciones para que las IPRESS inicien el referido proceso, asegurando lo propio para los posteriores periodos de producción y que en coordinación con las áreas competentes del SIS, adopten las medidas necesarias para que el HNAL e INSN - Breña, completen el proceso de reconsideraciones de las prestaciones observadas, correspondientes a los periodos 2018 y 2019, cuyo importe asciende a S/ 5 794</li> </ol>

	<p>341,86 y S/ 4 507 298,78 respectivamente.</p> <p>Al Titular del Seguro Integral de Salud realice las coordinaciones necesarias con los directores generales del Hospital Nacional Arzobispo Loayza y del Instituto Nacional de Salud del Niño - Breña para implementar las acciones siguientes:</p> <p>9. Que el HNAL e INSN-Breña, documenten y regulen el procedimiento de recorrido y custodia del FUA, durante la prestación de salud por consulta externa hasta su llegada a la Oficina de Seguro; considerando las actividades que se realizan en el Módulo de Atención / Admisión, por parte de los asegurados SIS; asimismo, se documente, regule y actualice el procedimiento de "Auditoría de Prestaciones SIS" incluido en el MAPRO de la Oficina de Seguro del HNAL y de la Unidad de Manejo de Seguros Públicos y Privados del INSN-Breña.</p> <p>10. Que se realicen capacitaciones para el adecuado registro de los FUA en los consultorios externos de las IPRES visitadas por parte de los médicos tratantes e instancias previas al destino final en la Oficina de Seguro y en la Unidad de Manejo de Seguros Públicos y Privados del INSN-Breña, fortaleciendo el adecuado registro de los FUA.</p>		
3	<p>Funcionarios comprendidos en los hechos y presuntas responsabilidades identificadas (Apéndice 1):</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="376 880 911 902"><u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u></td> <td data-bbox="911 880 1313 902"><u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u></td> </tr> </table>	<u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u>
<u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u>		

2020-CPO-L316-00185

### Ficha Resumen - Informe de Control Posterior

#### I. Información general de informes de control posterior:

N° de informe:	7263-2020-CG/AGR-ADE		
Título del informe:	AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS		
Objetivo de la auditoría:	DETERMINAR EN QUÉ MEDIDA EL SERNANP HA ESTABLECIDO LAS CONDICIONES NORMATIVAS, INSTITUCIONALES Y OPERACIONALES NECESARIAS PARA QUE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS ALCANCEN LOS OBJETIVOS PARA LOS CUALES FUERON CREADAS; INCLUYENDO AQUELLAS POLÍTICAS QUE CONTRIBUYAN A ALCANZAR LAS METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y DEL CONVENIO DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA.		
Entidad auditada:	SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS POR EL ESTADO - SERNANP		
Monto auditado:	S/ 0.00		
Monto examinado:	S/ 0.00		
Ubigeo:	Región: LIMA	Provincia: LIMA	Distrito: SAN ISIDRO
Fecha de emisión del informe:	23/09/2020		
Unidad orgánica que emite el informe:	SUBGERENCIA DE CONTROL DEL SECTOR AGRICULTURA Y AMBIENTE		

#### II. Tipo de servicio de control posterior:

Item	Tipo de control:	(marcar con "X")
1	Auditoría de Cumplimiento	
2	Auditoría Financiera	
3	Auditoría de Desempeño	X
4	Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta Irregularidad	
5	Acción de Oficio Posterior	

#### III. Resultados del servicio de control posterior:

1	<p><b>Observaciones:</b></p> <p>1 - LAS OPINIONES TÉCNICAS PREVIAS FAVORABLES, EMITIDAS EN EL PERÍODO 2018-2019, CORRESPONDIENTES A LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE AGRICULTURA Y TURISMO, SE EMITIERON SIN CONSIDERAR LA APLICACIÓN DE UN ENFOQUE DE ECOSISTEMAS DEFINIDO Y EL IMPACTO ACUMULATIVO DE LA ACTIVIDAD, OBRA O PROYECTO SOBRE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS Y/O SUS ZONAS DE AMORTIGUAMIENTO.</p> <p>2 - LAS PROPUESTAS CONTENIDAS EN EL PLAN DIRECTOR DE LAS ANP SOBRE CONECTIVIDAD NO HAN SIDO DESARROLLADAS MEDIANTE INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS Y/O METODOLOGÍAS COMO PARTE DE UN ENFOQUE DEFINIDO A FIN DE MEDIR SU PROGRESO CON RESPECTO A "SISTEMAS DE ÁREAS PROTEGIDAS BIEN CONECTADAS" DE LA META AICHI 11.</p>
---	--

	<p>3 - NO SE HAN EFECTUADO SUPERVISIONES A FIN DE VERIFICAR LA CONSISTENCIA DE LA INFORMACIÓN RELACIONADA A LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EFECTIVA DE LAS ANP, PERÍODO 2018-2019</p> <p>4 - LA APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA, COMO EL RADAR DE LA PARTICIPACIÓN, NO HAN SIDO SUPERVISADOS EN EL PERÍODO 2018-2019, DE TAL MANERA QUE HAYA PERMITIDO IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MISMOS.</p> <p>5 - LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y SUS METAS VINCULADOS A LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA EN LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS NO HAN SIDO ADAPTADAS AL CONTEXTO NACIONAL CON EL FIN DE ASEGURAR SU VALIDEZ TÉCNICA.</p> <p>6 - EL PLAN DIRECTOR DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS, PERÍODO 2010-2019, NO HA SIDO SUJETO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN, QUE PERMITA CONOCER LOS RESULTADOS E IMPACTOS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS.</p> <p>7 - DE LAS 60 ANP DE ADMINISTRACIÓN NACIONAL CON PLANES MAESTROS APROBADOS EN LAS QUE SE HAN ESTABLECIDO ACCIONES PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA, EL 52% NO CUENTA CON UN INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICO. ASIMISMO, SOLO 29 ANP (48%) CUENTAN CON ALGÚN TIPO DE DIAGNÓSTICO TURÍSTICO, ESTABLECIDO EN SU RESPECTIVO PLAN DE USO TURÍSTICO Y/O PLAN DE SITIO.</p>
2	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <p>1 - ESTABLECER LINEAMIENTOS Y CRITERIOS ESPECÍFICOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL PARA ACTIVIDADES, OBRAS O PROYECTOS EN UN ÁREA NATURAL PROTEGIDA Y/O SU ZONA DE AMORTIGUAMIENTO, LOS CUALES INCLUYAN UN ENFOQUE DE ECOSISTEMAS DEFINIDO, LOS CAMBIOS EN COMPOSICIÓN, ESTRUCTURA (COMO LOS SERVICIOS ECOSISTÉMICOS) Y PROCESOS CLAVE DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA, IMPACTOS AMBIENTALES ACUMULATIVOS, ENTRE OTROS, CON EL FIN DE PROMOVER QUE LA INFORMACIÓN PARA LOS RESPONSABLES DE ADOPTAR DECISIONES SEA SUFICIENTE Y CIENTÍFICA Y TÉCNICAMENTE PRECISA.</p> <p>2 - DEFINIR EL ENFOQUE DE CONECTIVIDAD PARA LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS, INCLUYENDO EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS Y/O METODOLOGÍAS E INDICADORES QUE PERMITAN MEJORAR Y MEDIR EL PROGRESO DE LA CONECTIVIDAD DE LAS ANP EN EL PAÍS .</p> <p>3 - ESTABLECER UNA ESTRATEGIA Y/O LINEAMIENTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ENFOQUE DE TURISMO SOSTENIBLE (SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL) PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS EN LAS ANP, CON SUS RESPECTIVAS HERRAMIENTAS, MECANISMOS, METODOLOGÍAS E INDICADORES CON EL OBJETIVO, ENTRE OTROS, DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA CONTINUA.</p> <p>4 - ESTABLECER UNA ESTRATEGIA, LINEAMIENTOS O DIRECTRICES DE IMPLEMENTACIÓN PARA INSTITUCIONALIZAR LA AGENDA 2030 Y LOS ODS EN LA POLÍTICA PÚBLICA DE LAS ANP, QUE INCLUYAN ORIENTACIONES DE ADAPTACIÓN Y MAPEO DE INTERCONEXIONES DE LOS ODS, PROMOCIÓN DE COHERENCIA POLÍTICA HORIZONTAL (ÁMBITO SECTORIAL) Y VERTICAL (ÁMBITO LOCAL), QUE PERMITAN, ENTRE OTROS, IDENTIFICAR EL RANGO DE INTERACCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS ENTRE LOS ODS EN LOS ÁMBITOS DE INFLUENCIA DE CADA ANP Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE.</p> <p>5 - ESTABLECER LINEAMIENTOS QUE REGULEN LA SUPERVISIÓN DE LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EFECTIVA DE LAS ANP DE ADMINISTRACIÓN DEL SINANPE, LOS CUALES INCLUYAN LA VERIFICACIÓN DE LA CONSISTENCIA DE LA INFORMACIÓN INGRESADA EN EL "MÓDULO DE EFECTOS POR ACTIVIDADES", CON EL OBJETIVO DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA CONTINUA.</p> <p>6 - ESTABLECER LINEAMIENTOS QUE REGULEN EL ALCANCE, METODOLOGÍA, FRECUENCIA, ENTRE OTROS, DE LA SUPERVISIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN EL SINANPE, LOS CUALES INCLUYAN LA VERIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA, CON EL</p>

	<p>OBJETIVO, ENTRE OTROS, DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA CONTINUA.</p> <p>7 - PROMOVER EL ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS Y HERRAMIENTAS DE COORDINACIÓN EFECTIVOS ENTRE LAS ENTIDADES DEL GOBIERNO NACIONAL, LOS GOBIERNOS REGIONALES Y LOS GOBIERNOS LOCALES QUE ACTÚAN, INTERVIENEN O PARTICIPAN, DIRECTA O INDIRECTAMENTE, EN LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS.</p> <p>8 - ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS DE POLÍTICA NECESARIOS PARA UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS, QUE INCLUYA, ENTRE OTROS, GESTIÓN DE INFORMACIÓN E INDICADORES, EN EL MARCO DE LA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DIRECTOR DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS.</p>		
3	<p>Funcionarios comprendidos en los hechos y presuntas responsabilidades identificadas (Apéndice 1):</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="355 757 917 786"><u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u></td> <td data-bbox="917 757 1327 786"><u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u></td> </tr> </table>	<u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u>
<u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u>		

2020-CPO-L332-00323

### Ficha Resumen - Informe de Control Posterior

#### I. Información general de informes de control posterior:

N° de informe:	3309-2019-CG/SOCC-ADE		
Título del informe:	AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN DEL EMBARAZO EN ADOLESCENTES BRINDADOS POR EL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES, MINISTERIO DE SALUD Y MINISTERIO DE EDUCACIÓN A NIVEL NACIONAL		
Objetivo de la auditoría:	Determinar si son eficaces los servicios para la prevención del embarazo en adolescentes que se brindan en el marco de ejecución del Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia y el Plan Multisectorial de Prevención del Embarazo Adolescente, cuya implementación está a cargo principalmente del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Salud y Ministerio de Educación.		
Entidad auditada:	MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES		
Monto auditado:	S/ 0.00		
Monto examinado:	S/ 0.00		
Ubigeo:	Región: LIMA	Provincia: LIMA	Distrito: LIMA
Fecha de emisión de informe:	08/11/2019		
Unidad orgánica que emite el informe:	SUBGERENCIA DE CONTROL DEL SECTOR SOCIAL Y CULTURA		

#### II. Tipo de servicio de control posterior:

Item	Tipo de control:	(marcar con "X")
1	Auditoría de Cumplimiento	
2	Auditoría Financiera	
3	Auditoría de Desempeño	X
4	Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta Irregularidad	

#### III. Resultados del servicio de control posterior:

1	<p><b>Observaciones:</b> (OBSERVACIONES: NO OPERA POR METODOLOGÍA)</p> <p><b>CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO</b></p> <p>1. A nivel nacional existe un 62% de servicios diferenciados que no fueron implementados en los establecimientos de salud - EESS al 2018. Asimismo, se tiene que 17 departamentos, presentan menos del 50% de servicios diferenciados implementados; y los departamentos de Amazonas, Pasco, Tumbes y San Martín cuentan con menos del 7%. Por otro lado, se tiene que el 87.4 % de los EESS I-1 y I-2 carecen de horario diferenciado, el 88 % de los EESS I-3, I4, II-1, II2 y IIE, de ambientes exclusivos y el 94.1% de los niveles III-1, III-2 y III-E de servicios diferenciados especializados; información que fue corroborada en visita</p>
---	---

de campo, encontrándose que el 87.5% de los EESS visitados (I-3 y I-4) carecen de ambiente exclusivo. Entre las causas de lo expuesto, se evidenció que la infraestructura de los EESS niveles I-3 y I-4 limita la implementación de servicios diferenciados con ambiente exclusivo; asimismo, los limitados recursos para la atención integral de salud a los adolescentes. Ocasiona que no se provea de manera oportuna y continua el servicio diferenciado.

2. En el periodo 2018, los adolescentes entre 12 y 17 años atendidos en los servicios de salud a nivel nacional fueron 1 508 238, de los cuales al 60% no se le elaboró el Plan de Atención Integral en el servicio diferenciado. Asimismo, el número de los adolescentes atendidos en los servicios diferenciados fue de 1040 353, del cual el 17% no culminó el paquete de atención integral. En relación a la cobertura de atención de servicios diferenciados a nivel departamental, se detalla a continuación los que presentan menor cobertura: Ucayali con 8.0%, Ica con 8.6%, Loreto con 8.9%, Callao con 9.1% y San Martín con 11.3%. De los cuales cabe señalar que, los departamentos de la región selva presentan las mayores tasas de embarazo a nivel nacional.

3. En el 2018 el 75% de servicios diferenciados a nivel nacional no fueron supervisados por las Direcciones Regionales de Salud - Diresa, Gerencias Regionales de Salud - Geresa y Direcciones de Redes Integradas de Salud - Diris. Del mismo modo, el 48% de servicios diferenciados de los EESS, no fueron supervisados por las redes de salud. Respecto a las 27 historias clínicas "Formato de Atención Integral del Adolescente" evaluadas por la comisión de auditoría, se evidenció que el 100% no cumple con el correcto llenado establecido en la normativa vigente.

Entre las causas de lo expuesto se tiene que los responsables de la EVA de las Diresa, Geresa y Diris, redes y microredes de salud carecen de una adecuada priorización de actividades, así como de instrumentos de gestión específicos; lo cual limita el desarrollo de las actividades propias del cargo.

4. Al 75% de adolescentes que fueron atendidos en los servicios diferenciados en el 2018, no les fueron brindados métodos anticonceptivos - MAC. Entre las causas de lo expuesto se evidenció la limitada capacitación y entrenamiento del recurso humano de los EESS que dificulta alcanzar la cobertura de prestación del servicio de atención integral y diferenciada a los adolescentes, así como la limitada accesibilidad de los adolescentes a los MAC en los servicios diferenciados; lo cual genera como consecuencia potencial, que se incremente el riesgo de embarazo no previsto dada la alta tasa de adolescentes que inician relaciones sexuales a muy temprana edad, así como las infecciones de transmisión sexual.

5. Se evidenció que el 12% de las Direcciones Regionales de Educación - DRE a nivel nacional no realizó monitoreos a las acciones de la Tutoría y Orientación Educativa - TOE a las Unidades de Gestión Educativa Locales - UGEL de su jurisdicción. Asimismo, el 42% no efectuó supervisiones y el 50% no ejecutó actividades de evaluación. Además, como parte del resultado de las visitas realizadas en el Estudio de Casos, se evidenció que el 26% de los especialistas de TOE de las UGEL no realizan acciones de supervisión, monitoreo o evaluación a las Instituciones Educativas - IIEE.

Entre las causas de lo expuesto, se evidenció que las DRE y UGEL carecen de una adecuada planificación y funciones específicas de sus especialistas TOE para que realicen acciones de supervisión, monitoreo o evaluación de las actividades en las IIEE bajo su jurisdicción.

6. Existe un 60% de IIEE visitadas que no entregó información completa de sus instrumentos de gestión y de las IIEE que sí presentaron, un 66% no incluyó aspectos relacionados a TOE. Por otra parte, de las entrevistas realizadas a los directores de las IIEE visitadas, el 67% manifestó que sus instrumentos de gestión no están alineados a la Educación Sexual Integral - ESI. Durante el periodo 2018, el 25% de las IIEE de Jornada Escolar Completa - JEC visitadas no asignó las dos (2) horas semanales para el desarrollo de las actividades de tutoría en aulas, de acuerdo a la normativa vigente.

Entre las causas de lo expuesto se evidenció la débil capacitación al personal especialista de TOE en las IIEE y la alta rotación de personal encargado de las actividades de TOE en las DRE, UGEL e IIEE, limitando el desarrollo de los instrumentos de gestión, el cumplimiento de las horas semanales asignadas a la tutoría y las actividades propias de las funciones.

7. Respecto al Censo Nacional de Instituciones Educativas 2018 - Minedu, el cual considera un total de 8 884 IIEE a nivel nacional, muestra que en el 15% de éstas, contaron en sus secciones de manera parcial con sus planes tutoriales de aula y en el 3% ninguna de sus secciones contó con dicho plan. Por otra parte, los departamentos con menor cantidad de IIEE con planes tutoriales de aula fueron Ucayali y Loreto con 14% cada uno. Como resultado del Estudio de Casos, con respecto a las UGEL visitadas, el 37% de éstas no entregó su Plan de TOE. Respecto a las que entregaron se evidenció que el 20% de planes revisados, carecen de actividades de Educación Sexual Integral-ESI. Lo señalado contrasta con lo establecido en la normativa que indica que deben planificar las acciones de TOE adecuándolas a la realidad local.

	<p>Asimismo, de las visitas efectuadas a las IIEE, se evidenció que, el 13% no entregó información completa de sus Planes de TOE correspondiente al 2018. Respecto a los que entregaron, el 13% no cuenta con la descripción de la principal problemática y necesidades de orientación para su comunidad educativa. Lo señalado contrasta con lo establecido en la normativa que indica que las actividades y acciones de TOE deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes.</p> <p>Entre las causas de lo expuesto, se evidenciaron limitadas actividades de fortalecimiento de capacidades a cargo de los especialistas de TOE de las DRE al personal encargado de TOE de las UGEL de su jurisdicción y la débil búsqueda de alianzas estratégicas con otras instituciones en lo referente a TOE, a fin de promover las acciones de TOE bajo su ámbito.</p> <p>8. El Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual evaluó la intervención "Prevención de la Violencia Familiar y Sexual, Embarazo en adolescentes y Trata de Personas con fines de explotación sexual en niñas, niños y adolescentes en instituciones educativas del nivel de educación secundaria de Educación Básica Regular - EBR", por el período 2016 - 2017, sin embargo, éste no desarrolló la evaluación respecto al período 2018 y considerando que el período de alcance de la presente auditoría es de enero a diciembre 2018, la comisión auditora vio limitada sus labores al no disponer de información para emitir opinión y determinar la eficacia de la misma.</p> <p>De la aplicación de encuestas realizadas a los docentes tutores y estudiantes de tercero, cuarto y quinto de secundaria de las IIEE visitadas como parte del Estudio de Casos, se evidenció que el 9.1% de estudiantes de las IIEE focalizadas por la intervención, no ha recibido sesiones sobre sexualidad y prevención del embarazo precoz, 16% considera medianamente o nada importante el desarrollo de sesiones de ESI y en relación a las preguntas de conocimientos sobre: sexualidad, ESI, dimensiones de la sexualidad, efectos del embarazo precoz y violencia sexual, un 28% de las respuestas dadas no guardaban relación con la definición oficial. Asimismo, de las encuestas efectuadas a docentes tutores en las IIEE focalizadas, el 6% indicó no conocer respecto a ESI, y 41% de los que indicaron conocer sobre ESI, brindaron respuestas que no se enmarcan en la definición oficial de ESI.</p> <p>Finalmente, como resultado de las entrevistas efectuadas a los promotores de los CEM visitados, se aprecia que el 100% no cuenta con personal de apoyo para el desarrollo de sus funciones, estando dicha área conformada solo por un promotor y con relación a las limitaciones presentadas, el 63% indicó la carencia de material didáctico para el desarrollo de sus sesiones, así como el 50% indicó como problema la accesibilidad geográfica.</p>
2	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponer la elaboración de planes de acción a nivel de Direcciones Regionales de Salud, Gerencias Regionales de Salud, Direcciones de Redes integradas de Salud y redes de salud con información actualizada respecto a: i) El estado de la implementación de los servicios diferenciados y ii) Disponibilidad de recursos para la atención integral de salud a los adolescentes, con el objeto que les permita identificar las necesidades, plazos y priorización de acciones de mejora. (Conclusión n.º 1)</li> <li>2. Disponer la formulación de planes de capacitación anuales a nivel de Direcciones Regionales de Salud, Gerencias Regionales de Salud, Direcciones de Redes integradas de Salud y redes de salud que permitan fortalecer y desarrollar las competencias del personal de salud, de acuerdo a las necesidades identificadas para el desarrollo de las actividades de la atención integral de salud a los adolescentes, cautelando su evaluación anual. (Conclusiones n.os 2 y 4)</li> <li>3. Disponer la formulación de lineamientos técnicos que definan la cantidad de establecimientos de salud a cargo de los responsables de la etapa de vida adolescente de las Direcciones Regionales de Salud, Gerencias Regionales de Salud, Direcciones de Redes integradas de Salud y redes de salud, considerando criterios de accesibilidad y ubicación geográfica, que permitan y garanticen el desarrollo de sus actividades. (Conclusión n.º 3)</li> <li>4. Disponer la elaboración de un sistema de información de las supervisiones, monitoreos y evaluaciones a los servicios de atención integral de salud para adolescentes a nivel de las Direcciones Regionales de Salud, Gerencias Regionales de Salud, Direcciones de Redes integradas de Salud y redes de salud, que permita la sistematización de las no conformidades y el seguimiento de las recomendaciones para identificar el grado y avance de la implementación de la mejoría en los establecimientos de salud.</li> </ol>

	<p>(Conclusión n.º 3)</p> <p>5. Disponer la formulación de lineamientos que permitan guiar las actividades de control gerencial en las Direcciones Regionales de Salud, Gerencias Regionales de Salud, Direcciones de Redes integradas de Salud y redes de salud que permitan estandarizar instrumentos, uniformizar estructuras y frecuencia de ejecución. (Conclusión n.º 3)</p> <p>6. Disponer la programación en el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional a nivel de Direcciones Regionales de Salud, Gerencias Regionales de Salud, Direcciones de Redes integradas de Salud y redes de salud respecto a las actividades de supervisión, monitoreo y evaluación de la implementación y funcionamiento de los Servicios Diferenciados de Adolescentes. (Conclusión n.º 3).</p> <p>7. Disponer la formulación de lineamientos técnicos que definan la cantidad de instituciones educativas a cargo de los especialistas de Tutoría y Orientación Educativa de las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local, considerando los criterios de accesibilidad y ubicación geográfica, que garantice el desarrollo de las actividades de monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades de Tutoría y Orientación Educativa. (Conclusión n.º 5)</p> <p>8. Disponer que las funciones que tienen asignadas los especialistas de Tutoría y Orientación Educativa de las Unidades de Gestión Educativa Local, se establezcan en los documentos de gestión de la DRE y Gobiernos Regionales. (Conclusión n.º 5)</p> <p>9. Disponer la formulación de planes de capacitación dirigida al personal especialista de Tutoría y Orientación Educativa de las Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e IIEE en función a las necesidades identificadas que permitan fortalecer y desarrollar las competencias del personal especialista, directivos, coordinadores de Tutoría y Orientación Educativa y docentes tutores para el cumplimiento de sus funciones. (Conclusiones n.os 6 y 7)</p> <p>10. Disponer la formal y efectiva asignación de horas semanales para asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas por la normativa respectiva a los responsables de la coordinación de Tutoría y Orientación Educativa en las IIEE, a través de la formulación e implementación del lineamiento técnico específico para tal efecto o la inclusión en la norma actual relacionada. (Conclusión n.º 6)</p> <p>11. Disponer que en los Planes Operativos Institucionales de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, se programen el número de actividades de supervisión, monitoreo y evaluación de la Tutoría y Orientación Educativa. (Conclusión n.º 6)</p> <p>12. Disponer que la unidad orgánica competente del Ministerio de Educación, evalúe la formulación y ejecución de convenios o alianzas estratégicas con diversas entidades que permitan fortalecer las actividades de Tutoría y Orientación Educativa y en específico a Educación Sexual Integral. (Conclusión n.º 7)</p> <p>13. Disponer la actualización de la normativa vigente que regula las actividades de Tutoría y Orientación Educativa, considerando las funciones y actividades requeridas de los responsables a nivel de Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e instituciones educativas. (Conclusión n.º 7)</p> <p>14. Disponer la programación en el Plan Operativo Institucional del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual de actividades de difusión y prevención del embarazo en adolescentes con la comunidad educativa y la población en general. (Conclusión n.º 8)</p> <p>15. Disponer el diseño e implementación de instrumentos de cooperación interinstitucional que permitan articular esfuerzos y recursos para realizar intervenciones que contribuyan a incrementar las acciones de prevención del embarazo en adolescentes. (Conclusión n.º 8)</p> <p>16. Disponer las acciones pertinentes que orienten y optimicen la continuidad de la intervención "Prevención de la violencia familiar y sexual, embarazo en adolescentes y trata de personas con fines de explotación sexual en niñas, niños y adolescentes, en instituciones educativas del nivel de educación secundaria de EBR", considerando los resultados obtenidos en la primera etapa de intervención 2017. (Conclusión n.º 8)</p>
--	---

3	<p>Funcionarios comprendidos en los hechos y presuntas responsabilidades identificadas (Apéndice 1):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="323 309 368 331"><u>DNI</u></th> <th data-bbox="368 309 911 331"><u>Nombres y apellidos</u></th> <th data-bbox="911 309 970 331"><u>Civil</u></th> <th data-bbox="970 309 1042 331"><u>Penal</u></th> <th data-bbox="1042 309 1129 331"><u>Admin.</u></th> <th data-bbox="1129 309 1230 331"><u>Adm. ENT</u></th> <th data-bbox="1230 309 1337 331"><u>Adm. PAS</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="7" data-bbox="323 342 1337 497"> </td> </tr> </tbody> </table>	<u>DNI</u>	<u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u>	<u>Penal</u>	<u>Admin.</u>	<u>Adm. ENT</u>	<u>Adm. PAS</u>							
<u>DNI</u>	<u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u>	<u>Penal</u>	<u>Admin.</u>	<u>Adm. ENT</u>	<u>Adm. PAS</u>									

2019-CPO-L315-00086

### Ficha Resumen - Informes de Control Posterior

#### I. Información general de informes de control posterior:

N° de informe:	760-2017-CG/DEMA		
Título del informe:	AUDITORÍA DE DESEMPEÑO RESPECTO A LA PREPARACIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) - META 2.4		
Objetivo de la auditoría:	Evaluar la preparación de la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS 2), específicamente en la meta 2.4, sobre sistemas sostenibles de producción de alimentos y prácticas agrícolas resilientes.		
Entidad auditada:	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO		
Monto auditado:	S/ 0.00		
Monto examinado:	S/ 0.00		
Ubigeo:	Región: LIMA	Provincia: LIMA	Distrito: LA MOLINA
Fecha de emisión de informe:	29/12/2017		
Unidad orgánica que emite el informe:	DEPARTAMENTO DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y MEDIO AMBIENTE		

#### II. Tipo de servicio de control posterior:

Item	Tipo de control:	(marcar con "X")
1	Auditoría de Cumplimiento	
2	Auditoría Financiera	
3	Auditoría de Desempeño	X

#### III. Resultados del servicio de control posterior.

1	<b>Observaciones:</b> 1 - El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), aún no ha especificado oficialmente qué objetivos de sus políticas contribuyen al logro de la Meta 2.4 de los ODS. Asimismo, existe un débil proceso de articulación entre los tres niveles de gobierno respecto a las políticas del sector agricultura, y de otros sectores vinculadas a la meta 2.4 de los ODS. Esto se debe principalmente al débil proceso de internacionalización de la agenda 2030; así como a la carencia de mecanismo de coordinación, seguimiento y evaluación para la meta 2.4.
2	<b>Recomendaciones:</b> 1- ACTUALIZAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL Y SECTORIAL, PARA QUE A TRAVÉS DE ELLOS SE ADAPTEN LAS METAS DE LOS ODS AL CONTEXTO NACIONAL ASÍ COMO DEFINIR LOS INDICADORES NACIONALES PARA SU SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, A TRAVÉS DE ESPACIOS DE COORDINACIÓN MULTISECTORIAL E INTERGUBERNAMENTAL.  2- LLEVAR A CABO UN ANÁLISIS SOBRE ALINEAMIENTO DE LOS DIVERSOS MARCOS REGULATORIOS QUE VIENEN APLICÁNDOSE EN EL SECTOR AGRICULTURA Y OTROS SECTORES; PARA IDENTIFICAR ASPECTOS

	<p>DE MEJORA A FAVOR DEL LOGRO DE LA META 2.4 Y EVITAR QUE RESULTEN SUPERPOSICIONES, DUPLICIDADES Y VACÍOS.</p> <p>3- DEFINIR EL ESPACIO, INSTANCIA O MECANISMO PARA LA COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN INTERSECTORIAL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A FAVOR DEL LOGRO DE LAS META 2.4 DE LOS ODS.</p> <p>4- UNA VEZ DEFINIDO EL RESPECTIVO INDICADOR (ES), INCORPORAR UN MECANISMO ESPECÍFICO QUE PERMITA REALIZAR EL MONITOREO DE LA CONSECUCIÓN DEL INDICADOR DE LA META 2.4.</p> <p>5- APROBAR, LINEAMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN DAR A CONOCER LOS RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS VINCULADAS A LA META 2.4 DE LOS ODS A LA CIUDADANÍA; ASÍ COMO RECIBIR COMENTARIOS, APRECIACIONES, QUEJAS E INFORMACIÓN, A FIN DE CONSIDERARLAS EN LOS PROCESOS DE MEJORA Y REDISEÑO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.</p> <p>6- PROMOVER INICIATIVAS DIRIGIDAS A CONSENSUAR ENTRE LAS ENTIDADES NACIONALES COMPETENTES LA DEFINICIÓN DE "SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS".</p>		
3	<p>Funcionarios comprendidos en los hechos y presuntas responsabilidades identificadas (Apéndice 1):</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="323 891 917 918"><u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u></td> <td data-bbox="917 891 1361 918"><u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u></td> </tr> </table>	<u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u>
<u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u>		

2018-CPO-L215-00001

### Ficha Resumen - Informes de Control Posterior

#### I. Información general de informes de control posterior:

N° de informe:	1401-2018-CG/SOCC		
Título del informe:	AUDITORIA DE DESEMPEÑO DE LA PREPARACIÓN DEL GOBIERNO PERUANO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE CON ÉNFASIS EN EL ODS 5 - IGUALDAD DE GÉNERO		
Objetivo de la auditoría:	Determinar la eficacia de las acciones de políticas públicas llevadas a cabo por el Gobierno del Perú, sobre la preparación para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con énfasis en el ODS 5 - Igualdad de Género.		
Entidad auditada:	PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS - P C M		
Monto auditado:	S/ 0.00		
Monto examinado:	S/ 0.00		
Ubigeo:	Región: LIMA	Provincia: LIMA	Distrito: LIMA
Fecha de emisión de informe:	31/12/2018		
Unidad orgánica que emite el informe:	SUBGERENCIA DE CONTROL DEL SECTOR SOCIAL Y CULTURA		

#### II. Tipo de servicio de control posterior:

Item	Tipo de control:	(marcar con "X")
1	Auditoría de Cumplimiento	
2	Auditoría Financiera	
3	Auditoría de Desempeño	X

#### III. Resultados del servicio de control posterior.

1	<p><b>Observaciones:</b></p> <p>1.- Respecto a la adopción de políticas de género, la normativa vigente dispone la creación de un mecanismo (comité, comisión o grupo de trabajo) de igualdad de género en las entidades públicas del gobierno nacional. Con base a ello, se evidenció que el 5% de ministerios no cuentan con un mecanismo conformado, lo cual responde a la ausencia de una política nacional para impulsar la igualdad de género. Todo ello limita el proceso de implementación de las actividades en el marco del ODS 5 - Igualdad de Género.</p> <p>2.- En relación a los instrumentos normativos que el gobierno peruano ha emitido en el marco de la igualdad de género contamos con 31 normas relacionadas a algunas metas del ODS 5, como Violencia, Salud Sexual Reproductiva, Trabajo, Participación Política, entre otros. Sin embargo, se carece de normativas para la totalidad de metas del ODS 5. Todo ello se debe a la existencia de iniciativas aisladas en el marco de la Agenda 2030. Lo expuesto conlleva a que no se logren los objetivos propuestos en el marco de la implementación de la Agenda 2030.</p> <p>3.- Se han identificado 197 servicios de atención a usuarios brindados por los 19 ministerios, de los cuales</p>
---	---

<p>el 94% de ellos no incluyen igualdad de género, siendo que desde el año 2015 se cuenta con el "Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública". Lo cual responde a una débil sensibilización en el tema de igualdad de género en el país, situación que conlleva a que no se disminuyan las brechas existentes y con ello que no se cumpla con los objetivos previstos en el marco de las actividades del proceso de implementación del ODS 5 - Igualdad de Género.</p> <p>4.- Actualmente el poder ejecutivo cuenta con 116 comisiones de coordinación intersectorial en temas diversos de la gestión pública, de las cuales el 12% presentan agenda de género, evidenciándose una escasa identificación de la relevancia de contar con Igualdad de Género en las actividades de la gestión pública. Esto se explica por la débil articulación intersectorial y la falta de empoderamiento del MIMP para la promoción y fortalecimiento de las acciones vinculadas a ello, ello limita la posibilidad de integrar la igualdad de género de manera transversal en las políticas públicas como lo establece la Agenda 2030.</p> <p>5.- El Plan Bicentenario cuenta con seis ejes estratégicos y de ellos uno involucra el ODS 5, lo cual limita la integración en las políticas nacionales en el marco de la Agenda 2030. Esto se debe a que el gobierno peruano se encuentra en proceso de formulación e implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, la situación descrita limita el cumplimiento y articulación de las políticas nacionales en el marco de la Agenda 2030.</p> <p>6.- En relación a las estrategias de distribución de información a la ciudadanía y otros actores interesados en el proceso de implementación del ODS 5, se carece de mecanismos mediante los cuales la población incida en la toma de decisiones gubernamentales. Todo ello limita el involucramiento en el logro de los objetivos propuestos por el gobierno peruano en la implementación de los ODS.</p> <p>7.- En relación a la estrategia de involucramiento, que garantice a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía en los ámbitos nacional, regional y local. Existe la comisión multisectorial permanente encargada de la implementación del Plan Nacional de Género 2012 - 2017 con la finalidad de monitorear y contribuir al cumplimiento eficaz de sus objetivos estratégicos y sus resultados esperados, a la fecha el MIMP se encuentran reformulando sus planes y políticas según las pautas contenidas en la Guía de Políticas Nacionales de Ceplan. Esto se debe a una limitada articulación de las actividades que realizan las diversas comisiones multisectoriales. Lo que conlleva a un escaso fomento de conciencia pública en las partes interesadas en el proceso de implementación del ODS 5.</p> <p>8.- Ausencia de un documento formal de diagnóstico de necesidades. Si bien no existe la obligatoriedad en los gobiernos para la emisión de instrumentos normativos relacionados a la asignación presupuestal específica para la implementación de la Igualdad de Género. Se ha evidenciado que se cuenta con asignación presupuestal para temas de violencia familiar, salud materno neonatal, atención oportuna de niñas, niños y adolescentes en presunto estado de abandono y acceso y uso adecuado de los servicios públicos en telecomunicaciones. Esto se debe a la inexistencia de normativa que establezca la asignación de recursos para atender el ODS 5 y en consecuencia no se logre evaluar los recursos del gobierno peruano y determinar si es suficiente para el logro de los objetivos del ODS 5.</p> <p>9.- Del total de 783 intervenciones relacionadas con los ODS declaradas en el año 2016 ante la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, el 14% de estas, están vinculadas con el ODS 5. Teniendo en cuenta que la Igualdad de Género es un asunto transversal, todos los convenios deberían tener incorporada dicha perspectiva. La situación descrita se produce en la medida que, las entidades presentan su demanda en materia de cooperación técnica internacional con Igualdad de Género en temas vinculados a la temática de salud, inclusión social y derechos de la mujer. Lo que conlleva a un débil financiamiento que permita la ejecución de proyectos en el marco del ODS 5.</p> <p>10.- En relación a los actores responsables en el seguimiento sobre el avance del ODS 5, se carece de documentos normativos que los definan. Sin embargo, es importante mencionar que el INEI en su condición como ente rector del sistema estadístico nacional asume la responsabilidad de los 17 ODS. Asimismo, Ceplan reconoce su calidad como punto focal para reportar el seguimiento y evaluación de la implementación de la Agenda 2030 en el Perú. La situación descrita se produce por la falta de sensibilización del gobierno nacional en la definición formal de responsables para el seguimiento del ODS 5. Lo descrito limita la posibilidad de contar con información actualizada de los avances en el ODS 5.</p> <p>11.- El Gobierno peruano no cuenta con hitos intermedios para dar seguimiento, examinar y presentar informes tal como se señaló en la sesión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer: "Incluir un enfoque que tenga en cuenta la perspectiva de género en el seguimiento y el examen a nivel nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, teniendo en cuenta, cuando proceda, el marco de indicadores mundiales acordados". El Perú cuenta con un Sistema de Monitoreo y Seguimiento a los</p>
---

	<p>indicadores de los ODS, con un total de 244 indicadores generados a la fecha respecto a los 17 ODS y sus respectivas metas, pero ninguno de ellos corresponden a indicadores de desempeño. Esto se debe a que el Gobierno Peruano no ha generado un documento que establezca la entidad responsable para definir los indicadores de desempeño, hitos intermedios y líneas base para dar seguimiento respecto al avance en la implementación de los ODS. La situación descrita limita el seguimiento y monitoreo para examinar y presentar informes sobre el avance del ODS 5.</p> <p>12.- Se carece de instrumentos normativos para la producción y recopilación de datos de calidad. Al respecto el INEI elaboró un código de buenas prácticas de estadística del Perú, sin embargo no se logra evidenciar instrumentos normativos referidos a la asignación de responsabilidades para la producción y recopilación de datos de calidad. Esto se debe a la ausencia de compromiso de las entidades involucradas. Todo ello limita el proceso de producción y desagregación de datos según género que permitan realizar el seguimiento a la implementación de los ODS y del ODS 5.</p> <p>13.- De la revisión a 19 portales web de los pliegos institucionales se evidencia que el gobierno peruano no cuenta con canales de comunicación establecidos para informar a las partes interesadas y al público, así como recibir retroalimentación sobre los avances en la implementación de los ODS. Esto debido a que no se cuenta con normativa y acciones que establezcan la creación de canales de comunicación para informar al público y recibir opiniones. Todo ello limita la disponibilidad de información sobre el avance en la implementación del ODS 5 a la ciudadanía.</p>
2	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <p>1.- Establecer una política nacional y normativa para emprender acciones que permitan impulsar y empoderar al MIMP en el tema de Igualdad de Género, ello con la finalidad de promover de manera decidida la gestión realizada.</p> <p>2.- Realizar un diagnóstico de necesidades de recursos que facilite el seguimiento de la implementación de la normativa que promueve la creación de mecanismos en todas las entidades del sector público.</p> <p>3.- Incluir dentro de las prioridades de los objetivos de interés nacional, el cumplimiento de los ODS con énfasis en Igualdad de Género, de manera que existan esfuerzos coordinados entre los poderes del estado, gobiernos regionales, gobiernos locales y sociedad civil.</p> <p>4.- Promover la generación del marco normativo para que las entidades públicas incorporen en su oferta de servicios de atención a usuarios con Igualdad de Género y que sea de acceso público; y que el MIMP sea el responsable de la asistencia técnica para su cumplimiento.</p> <p>5.- Promover la participación del MIMP en la conformación de comisiones intersectoriales del poder ejecutivo para lograr la Igualdad de Género.</p> <p>6.- Instalar de mesas de trabajo que brinden asistencia técnica en la formulación de los documentos de gestión de las entidades para incorporar Igualdad de Género.</p> <p>7.- Promover la creación de mecanismos que incluyan estrategias de información a la ciudadanía y partes interesadas en la implementación del ODS 5.</p> <p>8.- Elaborar un Plan que permita fortalecer la Igualdad de Género en los tres niveles de gobierno, así como la articulación de las actividades en los distintos sectores: judicial, legislativo, ejecutivo, sociedad civil y sector privado.</p> <p>9.- Definir lineamientos para la formulación de diagnósticos de necesidades con el fin de identificar los recursos necesarios por cada periodo fiscal para la implementación de los ODS.</p> <p>10.- Definir en las entidades del gobierno nacional, los mecanismos de participación de las partes interesadas en la definición de recursos y necesidades para la implementación de los ODS.</p> <p>11.- Establecer estrategias de sensibilización para generar conciencia en todos el funcionariado con relación a la Igualdad de Género y la necesidad de su integración en la planeación de su desarrollo, entre ellos la necesidad de gestión de cooperación internacional.</p>

	<p>12.- Definir de manera clara y formal los responsables del seguimiento examen y presentación de informes de avances en la implementación de los ODS y ODS 5; así como un plan y cronograma de seguimiento.</p> <p>13.- Definir de forma clara y formal a las entidades responsables de: i. Elaborar los indicadores de desempeño, ii. Definir los hitos intermedios y líneas base, iii. Elaborar y presentar informes de avances de los ODS. Todo ello con la finalidad de realizar un seguimiento eficaz respecto al avance en la implementación del ODS 5.</p> <p>14.- Definir de manera clara y formal las responsabilidades del INEI relacionadas a la implementación de los ODS y ODS 5.</p> <p>15.- Establecer una normativa que asigne responsabilidades para el monitoreo de los contenidos en los medios de comunicación con Igualdad de Género.</p> <p>16.- Generar una plataforma que muestre información sistematizada sobre las actividades que promueven el avance en la implementación del ODS 5.</p>
3	<p>Funcionarios comprendidos en los hechos y presuntas responsabilidades identificadas (Apéndice 1):</p> <p><u>DNI</u> <u>Nombres y apellidos</u> <u>Civil</u> <u>Penal</u> <u>Admin.</u> <u>Adm. ENT</u> <u>Adm. PAS</u></p>

2019-CPO-L315-00001

### Ficha Resumen - Informes de Control Posterior

#### I. Información general de informes de control posterior:

N° de informe:	759-2017-CG/DEMA		
Título del informe:	AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A LOS SERVICIOS DE DIAGNÓSTICO, TRATAMIENTO Y PREVENCIÓN SECUNDARIA DE TUBERCULOSIS PRESTADO POR EL MINISTERIO DE SALUD EN LIMA METROPOLITANA		
Objetivo de la auditoría:	Determinar la eficacia de las actividades de la intervención sanitaria de prevención y control de la tuberculosis del Ministerio de Salud a las personas afectadas por tuberculosis en Lima Metropolitana.		
Entidad auditada:	MINISTERIO DE SALUD		
Monto auditado:	S/ 0.00		
Monto examinado:	S/ 0.00		
Ubigeo:	Región: LIMA	Provincia: LIMA	Distrito: JESUS MARIA
Fecha de emisión de informe:	29/12/2017		
Unidad orgánica que emite el informe:	DEPARTAMENTO DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y MEDIO AMBIENTE		

#### II. Tipo de servicio de control posterior:

Item	Tipo de control:	(marcar con "X")
1	Auditoría de Cumplimiento	
2	Auditoría Financiera	
3	Auditoría de Desempeño	X

#### III. Resultados del servicio de control posterior.

1	<p><b>Observaciones:</b></p> <p>1- Las actividades del servicio de diagnóstico a las personas afectadas por TB prestado por los establecimientos de salud en Lima Metropolitana no alcanzan los estándares y requisitos establecidos como metas especificaciones técnicas y oportunidad.</p> <p>2- Las actividades para el tratamiento de las personas afectadas por TB realizadas en los establecimientos de salud del Minsa no alcanzan los estándares y requisitos establecidos respecto a oportunidad, continuidad y monitoreo.</p> <p>3- Las actividades de prevención secundaria realizada en los EESS del Minsa a las personas afectadas por TB y sus contactos en Lima Metropolitana, no alcanzan los estándares y requisitos establecidos; como metas, oportunidad y especificaciones técnicas.</p> <p>4- Insuficientes actividades de control gerencial en el nivel central y en las redes de Lima Metropolitana, carencia de uniformidad en las herramientas y productos además de un débil seguimiento de la implementación de acciones correctivas.</p>
---	--

2	<p><b>Recomendaciones:</b></p> <p>1- IMPLEMENTAR MEDIDAS PARA QUE LA IDENTIFICACIÓN DE SINTOMÁTICOS RESPIRATORIOS SE INCREMENTE EN LOS DIFERENTES SERVICIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD OPTIMIZANDO LA DETECCIÓN DE CASOS CON BACILOSCOPIA POSITIVA.</p> <p>2- PROGRAMAR EN EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DEL MINSA Y PLANES OPERATIVOS ANUALES DE LAS DIRECCIONES DE REDES INTEGRADAS DE SALUD, LAS ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL DE LA ESTRATEGIA SANITARIA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE TUBERCULOSIS, DIFERENCIADAS PARA SUPERVISIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN.</p> <p>3- FORMULAR DIRECTIVAS, MANUALES Y OTRAS HERRAMIENTAS PARA GUIAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL POR NIVEL DE ORGANIZACIÓN QUE PERMITAN ESTANDARIZAR INSTRUMENTOS, UNIFORMIZAR ESTRUCTURAS Y FRECUENCIA DE EJECUCIÓN.</p> <p>4- GENERAR UNA BASE DE DATOS EN LA DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE TUBERCULOSIS Y LAS DIRECCIONES DE REDES INTEGRADAS DE SALUD DE LAS NO CONFORMIDADES Y DEL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES RESULTANTES DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL QUE PERMITA IDENTIFICAR SU GRADO DE IMPLEMENTACIÓN.</p> <p>5- EVALUAR Y DEFINIR LAS METAS DE INTENSIDAD DE BÚSQUEDA DE SINTOMÁTICOS RESPIRATORIOS SEGÚN ESCENARIO EPIDEMIOLÓGICO DE TRANSMISIÓN DE TUBERCULOSIS.</p> <p>6- EVALUAR E IMPLEMENTAR ACCIONES PARA EL ADECUADO DESARROLLO DEL PROCESO DE BACILOSCOPIA: TOMA DE MUESTRA, ALMACENAMIENTO, TRANSPORTE Y PROCESAMIENTO.</p> <p>7- FORMULAR PLANES DE CAPACITACIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE TUBERCULOSIS Y LAS DIRECCIONES DE REDES INTEGRADAS DE SALUD DE ACUERDO A LAS NECESIDADES IDENTIFICADAS QUE PERMITAN FORTALECER Y DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE SALUD PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA SANITARIA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE TUBERCULOSIS, DEBIENDO EVALUAR SU EJECUCIÓN PERIÓDICAMENTE.</p> <p>8- FORMULAR DIRECTIVAS, MANUALES Y OTRAS HERRAMIENTAS PARA GUIAR LA PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ABOGACÍA, COMUNICACIÓN Y MOVILIZACIÓN SOCIAL DE LAS DIRECCIONES DE REDES INTEGRADAS DE SALUD.</p> <p>9- DEFINIR LA CANTIDAD MÍNIMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ESTRATEGIA SANITARIA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE TUBERCULOSIS DE ACUERDO AL ESCENARIO EPIDEMIOLÓGICO SEGÚN RIESGO DE TRANSMISIÓN, QUE GARANTICE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES INTRAMURALES Y EXTRAMURALES.</p> <p>10- PROGRAMAR, EJECUTAR Y EVALUAR LA ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA MOVILIDAD LOCAL QUE GARANTICE EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LOS PACIENTES, ASÍ COMO LA REALIZACIÓN DE OTRAS ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA SANITARIA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE TUBERCULOSIS.</p> <p>11- ELABORAR PLANES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DEL EQUIPAMIENTO QUE GARANTICE LA ADECUADA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA SANITARIA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE TUBERCULOSIS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, DEBIENDO EVALUAR SU EJECUCIÓN PERIÓDICAMENTE.</p> <p>12- IMPLEMENTAR INDICADORES OPERACIONALES QUE PERMITAN EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS CONTROLES PARA CONTACTOS DE LAS PERSONAS AFECTADAS POR TB (CONTACTOS CONTROLADOS), ASÍ COMO EL INICIO Y CULMINACIÓN DE LA TPI EN NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS.</p>														
3	<p>Funcionarios comprendidos en los hechos y presuntas responsabilidades identificadas (Apéndice 1):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="311 1771 359 1798"><u>DNI</u></th> <th data-bbox="359 1771 917 1798"><u>Nombres y apellidos</u></th> <th data-bbox="917 1771 981 1798"><u>Civil</u></th> <th data-bbox="981 1771 1045 1798"><u>Penal</u></th> <th data-bbox="1045 1771 1125 1798"><u>Admin.</u></th> <th data-bbox="1125 1771 1220 1798"><u>Adm. ENT</u></th> <th data-bbox="1220 1771 1359 1798"><u>Adm. PAS</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	<u>DNI</u>	<u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u>	<u>Penal</u>	<u>Admin.</u>	<u>Adm. ENT</u>	<u>Adm. PAS</u>							
<u>DNI</u>	<u>Nombres y apellidos</u>	<u>Civil</u>	<u>Penal</u>	<u>Admin.</u>	<u>Adm. ENT</u>	<u>Adm. PAS</u>									



Inicio > Lista de Planes de Acción

### Filtros de Búsqueda





NOMBRE DE ENTIDAD	NOMBRE DE LA AUDITORÍA	TOTAL ACCIONES	CUMPLIÓ	CUMPLIÓ PARCIAL	NO CUMPLIÓ	EN PLAZO	CUMPLIMIENTO A LA FECHA
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS	AUDITORIA DE DESEMPEÑO EN GOBERNANZA PARA EL MANEJO INTEGRAL DE LOS PASIVOS AMBIENTALES MINEROS	12	0	0	0	12	<input type="radio"/>
GOBIERNO REGIONAL UCAYALI	AUDITORIA DE DESEMPEÑO AL SERVICIO DE ATENCIÓN PRESTADO POR LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD A NIÑOS Y NIÑAS DE 6 A 35 MESES CON ANEMIA POR DEFICIENCIA DE HIERRO EN LA REGIÓN UCAYALI	11	0	0	0	11	<input type="radio"/>
GOBIERNO REGIONAL TACNA	Auditoría de Desempeño a la Gestión de Inversiones de Vías Departamentales en la Región Tacna	26	0	0	0	26	<input type="radio"/>
GOBIERNO REGIONAL JUNÍN	Auditoría de Desempeño a la Gestión de Inversiones de Vías Departamentales en la Región Junín	10	0	0	0	10	<input type="radio"/>
GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS	AUDITORIA DE DESEMPEÑO AL ASEGURAMIENTO DE HORAS LECTIVAS Y MATERIAL EDUCATIVO DEL NIVEL PRIMARIO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR BAJO EL ÁMBITO DEL GOBIERNO REGIONAL	25	0	0	0	25	<input type="radio"/>
GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN	Auditoría de Desempeño a la Gestión de Inversiones de Vías Departamentales en la Región San Martín	20	0	0	0	20	<input type="radio"/>
GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO	AUDITORIA DE DESEMPEÑO AL ASEGURAMIENTO DE HORAS LECTIVAS Y MATERIAL EDUCATIVO DEL NIVEL PRIMARIO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR BAJO EL ÁMBITO DEL GOBIERNO REGIONAL	21	0	0	0	21	<input type="radio"/>

Página 2 de 3

Registros encontrados 27

### Legenda

- No tiene Grado de Cumplimiento ~ En Plazo
  - Grado de Cumplimiento es mayor a 90% ~ Cumplió
  - Grado de Cumplimiento es mayor a 75% y menor o igual a 90% ~ Cumplió Parcial
  - Grado de Cumplimiento es menor o igual a 75% ~ No Cumplió
- Grado de Cumplimiento = (Cumplió) / (Cumplió+Cumplió Parcial+No Cumplió)**

### Apéndice 7: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Categorías	Items	Criterio de valoración
General	General	General				
¿Cómo influye las auditorías de desempeño en la generación de valor público en las entidades auditadas del sector público?	Determinar cómo influye las auditorías de desempeño en la generación de valor público en las entidades auditadas del sector público.	Las escasas auditorías de desempeño contribuyen con la limitada generación de valor público en las entidades auditadas del sector público.	Auditoría de desempeño	Identificación de deficiencias de gestión: - Control económico - Eficiencia en la gestión - Logro de las metas propuestas		
<b>Específico</b>	<b>Específico</b>	<b>Específico</b>				
¿Cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en el rendimiento de las entidades auditadas del sector público?	Determinar cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en el rendimiento de las entidades auditadas del sector público.	La escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye con la limitada medición del rendimiento de las entidades auditadas del sector público.	Valor público	-Rendimiento: Reformas de gestión para mejorar el servicio.  -Evaluación cultura de eficacia y eficiencia (mejora continua).  -Rendición de cuentas: Reorientación de las decisiones de gestión	N° de observaciones  N° de recomendaciones  N° de acciones de mejora  N° de acciones de mejora implementadas	5 ABUNDANTE 4 SUFICIENTE 3 REGULAR 2 INSUFICIENTE 1 NINGUNO
¿Cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en la evaluación de las entidades auditadas del sector público?	Determinar cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en la evaluación de las entidades auditadas del sector público.	La escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye con la limitada evaluación de las entidades auditadas del sector público.				
¿Cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en la rendición de cuentas de las entidades auditadas del sector público?	Determinar cómo influye la identificación de deficiencias de gestión en la rendición de cuentas de las entidades auditadas del sector público.	La escasa identificación de deficiencias de gestión contribuye a la limitada rendición de cuentas de las entidades auditadas del sector público.				
<b>METODOLOGIA</b>						
Método	Investigación científico inferencial					
Tipo o alcance	Investigación básica, ya que investiga la relación entre variables					
Diseño	Estudio cualitativo correspondiente a un diseño exploratorio					
Población	21 empleados públicos					
Muestra	10 informantes					
Instrumentos	Entrevistas individuales semiestructuradas, revisión documental y el material audio visual que se recopile en las entrevistas					