



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS



**“LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA
DE CHICLAYO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA”**

**Tesis presentada para optar el grado académico de Maestro en Ciencias con mención en
Control y Auditoria en la Gestión Gubernamental**

PRESENTADA POR:

LOURDES MARÍA QUISPE CASTRO

LAMBAYEQUE, PERÚ

2018

**LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA
DE CHICLAYO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA**

Lourdes María Quispe Castro

Autor

José Humberto Becerra Santa Cruz

Asesor

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de Maestro en Ciencias con mención en Control y Auditoria en la Gestión Gubernamental

APROBADO POR:

Dr. Miguel Cabrera Villegas

Presidente

M.Sc. Yris Deza Navarrete

Secretaria

M.Sc. Carlos Alberto Olivos Campos

Vocal

OCTUBRE, 2018

DEDICATORIA

A Dios por ser el inicio y fin
de todo aquello que acontece en
mi vida y mi Ángel Sarita.

A mis padres:
Guillermo y Zoila que son
un ejemplo de esfuerzo,
dedicación, amor y entrega.

A mi hermano Juan
y mi sobrina Melinna que
son la gota de alegría en mi
hogar.

AGRADECIMIENTOS

Al asesor Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz por su apoyo en el desarrollo de la presente tesis.

A mis amigos Laura y Wilmer por brindarme su apoyo en base a su experiencia para culminar la presente tesis.

CONTENIDO

CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: ANÁLISIS DE OBJETO DE ESTUDIO.....	4
1.1 Contextualización del objeto de estudio	4
1.2 Surgimiento del problema de estudio	5
1.3. Manifestaciones del objeto de estudio	9
1.3.1 A nivel Nacional	9
1.3.2 A nivel Internacional.....	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	11
2.1. Teorías relacionadas a la auditoria de desempeño	11
2.2. Dimensiones de la Auditoria de Desempeño	14
2.3. Características de la auditoria de desempeño.....	15
2.4 Objeto de la Auditoria de Desempeño	16
2.5. Cadena de Valor en la Auditoria de Desempeño	16
2.6. Fases de Auditoria de Desempeño	17
2.6.1. Planificación.	17
2.6.3. Elaboración de Informe.....	20
2.6.4. Seguimiento de las Recomendaciones	20
2.7. Responsabilidades en la Auditoria de Desempeño	21
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	22
3.1. Tipo de estudio.....	22
3.1.1 Diseño de Estudio	22
3.1.2 Población y muestra	22
Población	22
Muestra	23
3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.3 Método de análisis de datos	24
CAPITULO IV: RESULTADOS	25
4.1 Resultados de encuesta por dimensiones	25
4.2. Validez de instrumento	35

4.3 Análisis integral del diagnóstico	36
CAPITULO V: PROPUESTA DE PLAN DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO.....	39
I. INTRODUCCIÓN	39
II. MATERIA A EXAMINAR Y EL PROBLEMA DE AUDITORIA	39
III. ALCANCE DE LA AUDITORIA.....	41
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES.....	47
BIBLIOGRAFIA	48
ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Comparación Meta planteada MPCH y Recaudación del CGTCh</i>	7
<i>Tabla 2 Objetivos Estratégicos del CGTCh</i>	8
<i>Tabla 3 Operacionalización de variables</i>	25
<i>Tabla 4 Dimensión 1: Revisión de procesos que generan riesgos</i>	26
<i>Tabla 5 Están los procesos definidos y documentados</i>	26
<i>Tabla 6 Son conocidos los procesos por el personal</i>	26
<i>Tabla 7 La entidad posee un mapa de procesos</i>	26
<i>Tabla 8 Se valora la eficacia es decir costo beneficio de los procesos</i>	28
<i>Tabla 9 Dimensión 2 :Evaluación del cumplimiento de objetivos en beneficio del ciudadano</i>	29
<i>Tabla 10 Se identifican y asignan objetivos</i>	29
<i>Tabla 11 Los procesos que se ejecutan en su área se interrelacionan con otros departamentos</i>	30
<i>Tabla 12 Se valora la eficacia es decir el cumplimiento de metas y objetivos</i>	30
<i>Tabla 13 Dimensión3:Proponer mejora continua de los procesos</i>	31
<i>Tabla 14 Considera si se han identificado los procesos claves</i>	31
<i>Tabla 15 Se realiza seguimiento a los procesos para su mejora</i>	32
<i>Tabla 16 Se valora la calidad, nivel de satisfacción del ciudadanos por el servicio brindado</i>	32
<i>Tabla 17 Dimensión 4: Evalaución de indicadores de desempeño</i>	33
<i>Tabla 18 Se nombran propietarios parciales o totales a los procesos</i>	34
<i>Tabla 19 Se establecen indicadores para medir el grado de cumplimiento de objetivos</i>	34
<i>Tabla 20 Se valora la economía considerando menos tiempo y costo en ejecución de los procesos</i> ...	35
<i>Tabla 21 Estadísticas de fiabilidad Auditoría de Desempeño</i>	36
<i>Tabla 22 Número de trabajadores encuestados por división / departamento</i>	36

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Organigrama del Centro de Gestión Tributaria</i>	6
<i>Figura 2 Cadena de Valor de una Intervención Pública</i>	17
<i>Figura 3: Análisis de datos cualitativos</i>	44

RESUMEN

La presente investigación tiene como tema principal la Auditoria de Desempeño, siendo la evaluación del desempeño de los procesos que se ejecutan en la Entidad el origen, para poder identificar las posibles debilidades en que recaen; y de esta manera proponer una alternativa de mejora que tendrá como efecto brindar un servicio de calidad en beneficio del ciudadano. El objetivo general es realizar un diagnóstico de la forma en que se está implementando la Auditoria 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 auditoria 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.

El tipo de investigación es descriptivo de carácter no experimental la población estudiada corresponde a trabajadores de la División de Servicios al Administrado y la División de Recaudación y Control de la Deuda se escoge un muestreo no probabilístico y la técnica utilizada fue la encuesta mediante su instrumento cuestionario de encuesta y la observación de hechos evidenciados en la Entidad que se consignan en la ficha de observación. Los resultados de la encuesta se evalúan por escalas las mismas que tienen asociado un nivel de validez de confiabilidad cuyo coeficiente es mayor a 8 lo cual es fiable. La variable Auditoria 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 valida 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 auditoria de Desempeño para mejora de la gestión.

Palabra Clave: Auditoria de Desempeño, Diagnostico y propuesta de plan de auditoria de desempeño.

ABSTRACT

The main subject of the present investigation is the performance Audit, being the evaluation of the performance of the processes that are executed in the Entity in order to identify the possible weaknesses in which they fall; and in this way propose an alternative for improvement that will have the effect of providing a quality service for the benefit of the citizen. The general objective is to make a diagnosis of the way in which the Performance Audit is being implemented in the Tax Management Center of Chiclayo, which establishes the directive N ° 008-2016-CG / GPRO, in this way to achieve the objective opts for: Identify the processes where the performance audit is used in the Tax Management Center of Chiclayo; Evaluate the progress in its implementation and identify good practices and aspects to improve and generate a proposal for improvement for its application.

The type of research is descriptive of a non-experimental nature. The population studied corresponds to workers in the Division of Services to the Administration and the Debt Collection and Control Division, a non-probabilistic sample is chosen and the technique used was the survey through its questionnaire instrument. of the survey and the observation of facts evidenced in the Entity that are recorded in the observation form. The results of the survey are evaluated by scales, the same as those associated with a reliability validity level whose coefficient is greater than 8, which is reliable. The Performance Audit variable has 4 dimensions: Review of processes that generate risk, Evaluation of compliance with citizen-oriented objectives, Propose continuous improvement of processes and Evaluation of performance indicators. The relation of the dimensions and the survey validates the hypothesis of the present investigation, referring that the variable in question is in its initial phase; As the present investigation has a proactive character, a performance audit plan has been developed to improve management.

Key Word: Performance Audit, Diagnosis and proposal of performance audit plan

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se están presentando cambios en la manera de cómo modernizar las Entidades del Sector Estatal proponiendo una serie de políticas públicas y planes estratégicos y operativos, presupuesto por resultados, gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

Puntos de partida que deben ser apoyados para mejora de la gestión de las entidades estatales en base a un examen de carácter independiente que permita conocer las debilidades en que recaen los procesos para adoptar mejoras, con la única finalidad de brindar un servicio de calidad en beneficio del ciudadano.

Contraloría General de la Republica como ente rector del Sistema Nacional de Control a manera de ir a la par con la modernización adopta un nuevo enfoque de control que busca contribuir con la mejora continua de la gestión, la Auditoria de Desempeño tiene por finalidad evaluar la calidad y el desempeño de la entrega de bienes y servicios que brindan las entidades públicas; y que los resultados impacten de manera positiva en los ciudadano.

El control, la supervisión y la retroalimentación de procesos que se susciten en las Entidad va permitir un rediseño de estrategias por lo que la auditoria de desempeño identificara áreas de mejora y de esta manera contribuirá a la mejora de la gestión, se propone este tipo de auditoria debido a que es más flexible y de carácter preventivo.

La auditoría de desempeño tiene como herramienta el control que es una de las funciones específicas de la administración ¹ que en su conjunto forman el proceso administrativo que no es otra cosa que supervisar y evaluar si los resultados obtenidos son los esperados, si se han dado desviaciones no recaer en las mismas, debiendo existir estándares o patrones establecidos acordes con los objetivos institucionales con la finalidad de mejorar los procesos de producción y entrega de un bien o servicio público.

En la actualidad este tipo de auditorías de desempeño no posee carácter obligatorio por lo que los auditores no lo incluyen dentro del programa anual de auditoria y las autoridades del sector desconocen de la importancia que posee el evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos públicos asignados. Que van a recaer en una gestión transparente

¹ *Administración Industrialle et Generale* de 1916 por Henry Fayol define a cinco funciones de la administración: La planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

aportando información confiable, independiente, promoviendo incentivar el aprendizaje y óptimas condiciones para la toma de decisiones.

Contraloría General de la República, posee autoridad normativa y funcional estableciendo lineamientos, disposiciones y procedimientos en tal sentido aprueba la (DIRECTIVA N°008-2016-CG/GPRO), propone a la Auditoría de Desempeño que se fundamenta en la necesidad de crear valor a la ciudadanía mediante la contribución de solucionar un problema público promoviendo el desarrollo de una gestión eficaz y moderna haciendo uso de manera transparente de los recursos públicos en beneficio de los ciudadanos.

La auditoría de desempeño, es fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar si se está cumpliendo con los objetivos planteados, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias en los procedimientos claves de la Entidad para medir indicadores y sus avances, mediante un análisis causa- efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Con lo cual la Entidad al tener conocimiento de las posibles desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos, va poder tomar decisiones que permitan mejorar estratégicamente para transformarse y crecer continuamente.

En tal sentido el problema que se abordó es *¿Cómo se está implementando la auditoría de desempeño en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo?*

Teniendo por objetivo general: *Diagnosticar 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 sus procesos.*

Y para conseguir el cumplimiento del objetivo general se propone los siguientes objetivos específicos: a) Identificar los procesos donde se utiliza la auditoría de desempeño en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, b) Evaluar los avances en su implementación e identificar las buenas prácticas y los aspectos por mejorar y c) Generar una propuesta de mejora para su aplicación.

Es necesario manifestar la importancia del tema elegido ya que se orienta a mejorar la eficiencia, eficacia, economía y calidad en el uso de recursos públicos, facilitar la toma de decisiones para quienes sean los responsables de adoptar acciones correctivas.

La hipótesis planteada es *“La Auditoría de Desempeño en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se encuentra en fase inicial, pues aún no se percibe como una propuesta de mejora”.*

Igualmente la variable determinada es la “Auditoria de Desempeño”.

La presente tesis consta de 5 capítulos, el capítulo 1 está referido a exponer el análisis del objeto de estudio, en el capítulo 2 se aborda el marco teórico de la auditoria de desempeño autores que exponen con respecto a temas que poseen similitud con la investigación referida a variables y dimensiones en estudio, capítulo 3 se refiere a la metodología aplicada en la investigación, capítulo 4 se exponen los resultados y como se asocian las dimensiones a las preguntas de la encuesta, capítulo 5 se refiere a propuesta de mejora. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones. La bibliografía y los anexos ayudan a complementar la información sobre aspectos específicos que requieren mayor explicación

CAPITULO I: ANÁLISIS DE OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Contextualización del objeto de estudio

Los Servicios de Administración Tributaria (SAT) fueron creados con la finalidad de mejorar la administración, fiscalización y recaudación de los tributos municipales son órganos descentralizados de las Municipalidades que poseen autonomía administrativa, económica, presupuestal y financiera además de contar con un régimen laboral privado, han desplazado a la Gerencia de Rentas de las Municipalidades que poseían bajos niveles de recaudación, tasas de morosidad altas, poca transparencias en sus procesos y los sistemas informáticos con que contaban eran obsoletos o en muchos casos inexistentes. Además de existir focos de corrupción por parte de algunos funcionarios que imposibilitaban un adecuado registro y la consiguiente fiscalización, por lo que la creación de los SAT surge como la solución para mejora de niveles de recaudación y modernización de sistema tributario municipal mejorando los procesos.

Aquellos municipios provinciales que tiene servicios de administración tributaria como es el caso de Lima, que encontró en el año de 1997 un nivel de ingresos de S/. 126 millones para luego pasar a S/.242 millones el año 2003, El SAT de Trujillo encontró en S/. 23 millones la recaudación en 1998 y posterior a la creación paso a S/. 37 millones la recaudación en 2003. El SAT de Piura encontró en S/ 7 millones la recaudación en 1999 posterior a ello llego a S/ 13.5 millones en el 2003 y para el caso de Chiclayo en el mes de Enero del 2004 se recaudó S/.1'738,996.79 frente a la recaudación del mes de Enero del año 2005 que fue S/. 3'147,874.43.

Crear los servicios de administración tributaria ha sido una de las mejores ideas concebidas en lo que respecta a Administraciones Tributarias de los Gobiernos Locales; se ha logrado incrementar la recaudación e forma significativa, reducir a cero los niveles de corrupción; sin embargo, lo que no se ha visto es un eficiente desarrollo de los procedimientos de trabajo interno y de atención de requerimientos de los contribuyentes.

1.2 Surgimiento del problema de estudio

El Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo actualmente denominado Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo fue creado mediante Edicto Municipal N°001-A-2003-GPCH de fecha 13 de mayo de 2003, Con Acuerdo Municipal n°234-2004-GPCH/A de 15 de noviembre de 2004 se aprobó su estatuto, se crea como Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, su finalidad es organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad de Chiclayo.

Surge como una propuesta innovadora planteando un proyecto de modernización en la Administración Tributaria Municipal, permitiendo un eficiente control y mayor captación de recursos para el Gobierno Provincial de Chiclayo, debo precisar que a nivel del Perú es el cuarto SAT (Servicio de Administración Tributaria), creado después de Lima, Trujillo y Piura; asumiendo las funciones que le corresponden a la Gerencia de Rentas.

Propone la modernización del sistema de recaudación de tributos municipales, no solo al tornar los procesos más transparentes, sistematizarlos y poder auditarlos. Incorporado un equipo de trabajo técnico capacitado para realizar las actividades encomendadas en consecución de los objetivos planteados.

A la fecha se cuenta con un total de 161 trabajadores distribuidos en las diferentes gerencias, oficinas, unidades y departamentos (ver figura 2).

Organigrama del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo

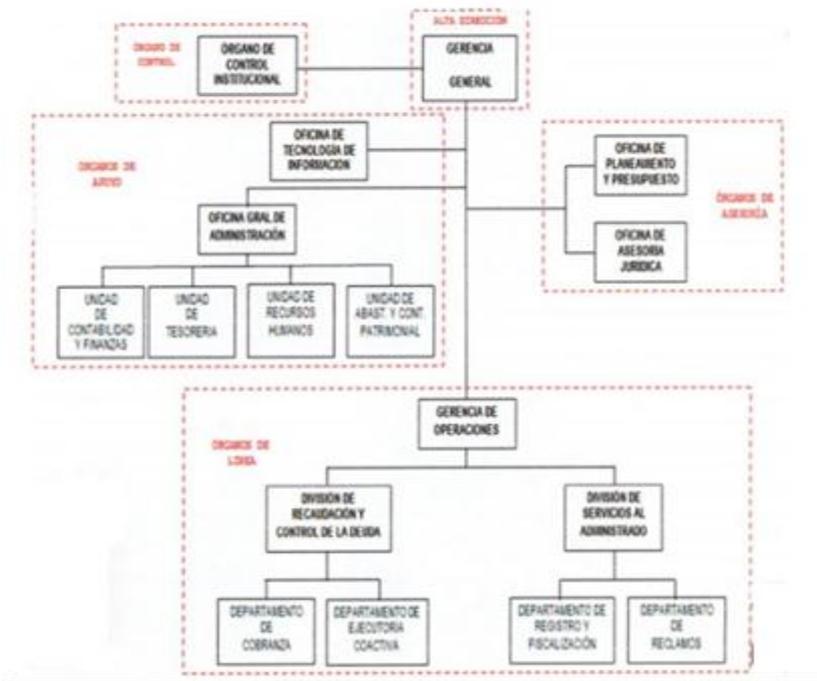


Figura 1 Organigrama del Centro de Gestión Tributaria

Fuente: Portal Web del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

Entre los cuales: 84 poseen el régimen laboral de la actividad privada conforme el Texto Único Ordenado Decreto Legislativo N°728; 11 trabajadores poseen condición laboral de Plazo Fijo, 33 trabajadores poseen la condición laboral de Contrato Administrativo de Servicio CAS aprobado con decreto legislativo n°1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios y 33 practicantes que realizan labores de apoyo.

Desde la fecha que inicia operaciones a la actualidad consolidan catorce años de operaciones continuas, en la evolución se han sistematizado procesos de cobranza ordinaria, registro y fiscalización con la finalidad de incrementar los montos de recaudación y de esta manera cumplir con la meta planteada por la Municipalidad Provincial de Chiclayo; sin embargo estos cuatro últimos años (2014, 2015, 2016 y 2017) no se logra obtener los resultados requeridos conforme se analiza en tabla 1:

Tabla 1

Comparación de Meta Planteada por la Municipalidad Provincial de Chiclayo y Recaudación Total del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

ANOS	META IMPUESTA POR MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO MONTO EN S/. (A)	RECAUDACION TOTAL DEL CENTRO DE GESTION TRIBUTARIA MONTO EN S/. (B)	VARIACION % DE (A) Y (B)
2011	42 828 598.00	46 926 287.00	9.57%
2012	49 480 881.00	54 223 925.00	9.59%
2013	52 227 060.00	55 700 090.00	6.65%
2014	55 748 716.00	49 099 544.00	-11.92%
2015	56 658 219.00	58 185 759.00	2.70%
2016	60 108 559.00	58 908 383.00	-2.00%
2017	66 568 236.00	57 856 021.00	-13.09%

Fuente: Elaboración propia.

El no logro de las metas implantadas por la Municipalidad Provincial de Chiclayo, a pesar de contar con procesos sistematizados de cobranzas, fiscalización y registro que son los que generan ingresos recaudados es el efecto de seguir en un modelo el cual no está siendo rediseñado ante los cambios que se presentan.

Se ha revisado el Plan Estratégico Institucional aprobado para los años 2016-2018 del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, hace referencia que la Entidad tiene identificados y clasificados diferentes procesos administrativos como son:

- **Procesos Estratégicos:** Comunicación interna, Provisión de recursos y Planificación.
- **Procesos de Realización de Servicios:** Atención al administrado, registro, cobranzas y atención y gestión de reclamos y quejas.
- **Procesos de Seguimiento, Evaluación y Mejora:** Control, análisis y mejora continua.

Tabla 2
Objetivos Estratégicos del CGTCH

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL	META LOGRADA AL AÑO 2016	META LOGRADA AL AÑO 2017
1	Maximizar la efectividad de la recaudación Tributarios y No Tributarios de la MPCH	98.77%	84.40%
2	Generar Mayores Ingresos Propios Adicionales para el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.	82.63%	89.10%
3	Mejorar la Percepción de Servicio de la Entidad	92.61%	95.99%
4	Fortalecer la comunicación Integral y la Imagen Institucional	94.93%	75.82%
5	Optimizar los procesos de todas las actividades funcionales administrativas y operacionales de la Entidad	92.27%	95.70%
6	Implementar soluciones TIC'S que soporten la demanda de servicios	72.31%	82.14%
7	Disenar, implantar y desarrollar un modelo de organización y gestión estratégica de la función de Recursos Humanos que responda a los fines que se persiguen como institución.	68.06%	90.00%
8	Implantar para la toma de decisiones, sistemas de comunicación e información interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática.	88.54%	104.86%
9	Fortalecer la cultura y el clima organizacional del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.	85.92%	83.36%
TOTAL		90.66%	90.31%

Fuente: Plan estratégico institucional del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo de los años 20016 y 2017.

De la tabla n°2 se desprende los objetivos estratégicos planteados por el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo son un total de nueve de los cuales se muestra la meta alcanzada durante los años 2016 y 2017.

Para el cumplimiento de los objetivos trazados es necesario realizar un seguimiento y monitoreo que abarque la identificación de las posibles debilidades en que recaen los procesos, revisión en procedimientos, realizar diagnósticos, evaluar los indicadores, identificar debilidades y fortalezas, reconocer el problema para dar solución al mismo y mejorar la calidad del servicio que se brinda en beneficio del ciudadano, por lo que el enfoque la Auditoria de Desempeño brindara un aporte positivo e información necesaria para la mejora de la Gestión del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

La presente investigación se realizó mediante la búsqueda de antecedentes nacionales e internacionales encontrando tesis de investigación que ayudaron al desarrollo del estudio como:

1.3. Manifestaciones del objeto de estudio

1.3.1 A nivel Nacional

Menciona (LIÑAN, 2002), tesis en ***“Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría de gestión en una Universidad Pública”***. Universidad Nacional Federico Villarreal, expone el marco filosófico y doctrinario de los principios, normas y procedimientos de las acciones de control que deben llevarse a cabo en el marco de una auditoría integral, como medio para mejorar la gestión institucional.

A decir de (HERNÁNDEZ, 2007), en su tesis ***“Reingeniería de la Auditoria de Gestión en la gestión de servicios municipales de Lima”***. Universidad Nacional Federico Villarreal expone la correlación entre variables independientes y dependientes es del orden del 99.99%, prácticamente 100%, es decir es perfecta. Lo que se traduce como que la auditoria de Gestión (aplicada con reingeniería de procesos y bajo la premisa del control eficiente), es la verdadera facilitadora para que las entidades obtengan una gestión eficiente en los servicios que presta a la colectividad.

Para (QUIROZ PARIONA, 2015), en la tesis ***“Auditoria de desempeño y su incidencia en la evaluación de los procesos de selección del área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015”***. Universidad José Carlos Mariátegui se encuentra orientada a determinar la influencia que existe entre la auditoria de desempeño y los procesos de selección del área de logística determinando con la prueba no paramétrica CHI CUADRADO, que existe influencia entre la auditoria de desempeño y los procesos de selección del área de Logística de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015, ello porque el chi cuadrado calculado resulto ser mayor que el chi cuadrado establecido.

Señala (NAJERA RAMOS, 2015), en su tesis ***“La auditoría del desempeño y la competitividad de los servicios administrativos en la sede central del gobierno regional de Huánuco periodo 2015”***. Universidad Nacional Hermilio Valdizan expone la integración de la auditoria de desempeño en forma efectiva para contribuir en forma positiva al cambio y competitividad de la gestión corporativa del Gobierno Regional de Huánuco, determinando que la auditoria de desempeño influye significativamente en la competitividad de los servicios administrativos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

Menciona (MARTINEZ ROJAS, 2016), en su tesis ***“La auditoría de desempeño a los procesos de adquisiciones y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2016”***. Universidad Los Ángeles de Chimbote

expone la importancia de la aplicación de la auditoría de desempeño a los procesos de adquisiciones con la finalidad de poder optimizar los recursos que administra y gestiona la Municipalidad para poder brindar servicios eficientes, eficaces y de calidad teniendo como resultado que la auditoría de desempeño incide en el proceso de adquisiciones y mediante este tipo de auditoría se optimizaran los recursos e influye en la mejora de la gestión.

1.3.2 A nivel Internacional

Para (CALLE, 2015), tesis en **“Auditoría de Gestión como herramienta de mejoramiento continuo en la empresa municipal de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental del Cantón Azogues Emapal periodo 2013”** Universidad Salesiana Cuenca Ecuador, propone un aspecto teórico y práctico de la auditoría de gestión orientados hacia aspectos que realiza la entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles.

A decir de (GARCIA, 2005), tesis en **“Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial”**. Universidad Católica de Chile este documento contiene la justificación, normas, proceso y procedimientos para llevar a cabo la auditoría de gestión de recursos humanos en las empresas y la forma como son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

2.1. Teorías relacionadas a la auditoria de desempeño

Las teorías que fundamentan el presente trabajo son:

Para (Whittington, 2000). Para definir o calificar un hecho se pueden utilizar diversas expresiones que varían según el país o idioma, algo similar que ocurre con la auditoria de gestión, que ha tomado diferentes denominaciones en su proceso de desarrollo y evolución, así por ejemplo se denomina Auditoria Operacional en países como Nicaragua y Bolivia, Auditoria de Gestión en Ecuador y la Unión Europea y Auditoria de Desempeño en Perú y México este último define a la Auditoria de Desempeño como una evaluación de la eficacia del quehacer público, midiéndola por resultados con indicadores estratégicos y de impacto: la eficiencia midiéndola por la fidelidad de la operación al diseño del programa, con indicadores de gestión y comparándolas con las mejores prácticas gubernamentales, de economía, midiéndola por el costo de la política pública contra los resultados. Además la Auditoria de Desempeño comprueba el impacto de políticas públicas sobre la población objetivo a través de indicadores de calidad, por lo que valora el grado de satisfacción ciudadana por la implementación de aquellas.

Asi mismo (CEPAL, 2003) “Para evaluar el desempeño se han desarrollado gran cantidad de herramientas metodológicas, pero su uso puede conducir a confusiones dado que los distintos autores y expertos utilizan diferente metodología para referirse a métodos similares. El campo académico de la evaluación por desempeño ha incluido distintos instrumentos tales como i) información de monitoreo y seguimiento, ii) evaluación de proyectos y programas y iii) auditorias de desempeño y iv) auditorias financieras”. Todos estos instrumentos mencionados permiten evaluar el desempeño.

A decir de (ARRIAGA, 2002), la auditoria de gestión es “aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales: Evaluar los objetivos y planes organizacionales; vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento; comprobar la confiabilidad de la información y de los controles; verificar la existencia de métodos adecuados de operación; comprobar la correcta utilización de los recursos. En este tipo de auditoria, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada Entidad auditada”. Cada entidad posee una realidad diferente sin

embargo al ser una evaluación del cumplimiento de objetivos de la Entidad que abarca todos sus procesos, al ser propositiva y más flexible se puede adaptar a diferentes circunstancias.

Menciona (ZANABRIA, 2003), la auditoría de gestión presupuestaria es “una herramienta moderna de la gerencia para la toma de decisiones que tienen por finalidad examinar, evaluar y monitorear los distintos procesos del presupuesto y el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos, así como el desempeño de los gestores del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y al grado con el que están logrando los resultados contenidos en los planes de desarrollo de la Entidad, la modalidad de la nueva auditoría tiene carácter preventivo y se aplica en tres momentos a priori de la aprobación del presupuesto, concurrente en la decisión y posterior a la ejecución del presupuesto”, se ajusta a la investigación actual al sustentar a la auditoría de gestión como la verificación de los resultados.

Conforme menciona (OLACEFS, 2013), en sus lineamientos de Auditoría de gestión, indica “que este tipo de auditorías posee características que las distinguen de las auditorías tradicionales, Al contrario de las auditorías de regularidad, que adoptan patrones relativamente fijos, Las auditorías de gestión debido a la variedad y complejidad de los problemas, tienen más flexibilidad en la elección de los sujetos, los objetos de la auditoría, los métodos de trabajo y la forma de comunicar las conclusiones de la auditoría. La auditoría de gestión emplea una amplia selección de métodos, de evaluaciones e investigación en diferentes campos de conocimiento, especialmente de las ciencias sociales. Al ser un tipo de auditoría más flexible siempre va orientarse por generar una mejora continua en la gestión de la Entidad”.

Para el autor (PARREÑO CANTOS, 2006 Pág. 8), considera que la auditoría de gestión es “Aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos en la organización y con los que se han manejado los recursos”

A decir de (MALDONADO, 2006) Indica que la auditoría de gestión es “un examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que se logra los objetivos pre establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos con el objeto de sugerir recomendaciones que mejoran la gestión en el futuro. Con lo cual estoy de acuerdo ya que este tipo de auditoría busca el empleo eficaz de los recursos para el cumplimiento de los objetivos”. De manera similar (CUBERO, 2009), “es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental orientada a mejorar la eficacia, eficiencia y economía en el usos de

los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público”

Según (FRANKLIN, 2007), asume que la auditoría de gestión es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

De otro lado (ESTUPIÑAN, 2006), aporta la siguiente definición de auditoría de gestión “La comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme las normas legales reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contable las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la Entidad”

Conforme (ÁLVAREZ, 2010), define “la Auditoría de desempeño como un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, con el propósito de brindar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad gubernamental, en términos de efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y el manejo de los recursos públicos, cuyo informe incluye observaciones, conclusiones y recomendaciones”.

El enfoque de (TUESTA, 2009), indica como su punto de vista “la Auditoría de Desempeño es un examen de alcance amplio, el auditor identifica situaciones o circunstancias significativas que inciden en la gestión de las entidades o grama bajo examen y pueden motivar oportunidades de mejoras en términos de efectividad, eficiencia y economía, así como el control gerencial de la entidad. También señala que es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorarla responsabilidad ante el público”.

Para (Miñano, 2011) el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa

medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado.

Para medir una actividad lo importante es saber: Indicadores cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

(INTOSAI, 2014), para la norma de las Entidades Fiscalizadoras Superiores define “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”.

La definición que propone Contraloría General de la Republica con respecto a la auditoria de desempeño es “*un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano*”, concepto que más se asemeja a la finalidad del presente trabajo de investigación, que busca identificar en qué medida se encuentra implementada este tipo de auditoria; y de esta manera contribuir a la mejora de la gestión cumpliendo con los objetivos planteados por el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

Verificar el nivel de logro de los resultados esperados, a través de indicadores de desempeño, que son instrumentos de medición de las variables asociadas al impacto del cumplimiento de los objetivos bajo las dimensiones de eficiencia, economía y calidad nos dará una pauta de cómo se está mejorando continuamente retroalimentando los procedimientos claves que generan un bien o servicio para beneficio de la ciudadanía.

2.2. Dimensiones de la Auditoria de Desempeño

Las dimensiones de desempeño son los aspectos que analizados, de manera individual o conjunta según, la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público. Estas dimensiones se describen de la siguiente manera:

- **Eficacia:** Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.
- **Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional
- **Economía :** Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros
- **Calidad:** Es el grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos en términos de oportunidad, características técnicas, precisión y continuidad en la entrega de los bienes o servicios o satisfacción de los usuarios

2.3. Características de la auditoría de desempeño

La Auditoría de Desempeño presenta las siguientes características:

- **Constructiva:** Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública, más que a sancionar los resultados de la gestión
- **Interdisciplinaria:** Su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de herramientas y métodos que se eligen en función de la naturaleza del problema a analizar.
- **Orientada al ciudadano:** Contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades de la población con criterio inclusivo.
- **Participativa:** La auditoría incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar), lo cual facilita su aprobación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- **Transversal:** Se realiza un análisis integral de la producción y la entrega de los bienes o servicios, en donde pueden intervenir diversas entidades públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno.

2.4 Objeto de la Auditoría de Desempeño

Los objetivos son:

- Identificar los factores que afectan el logro de objetivos en la producción entrega del bien o servicio público.
- Establecer si el seguimiento (monitoreo), supervisión y evaluación del proceso de producción y entrega del bien o servicio público, que realizan las entidades públicas, son adecuados principalmente, si proveen información necesaria y suficiente y si esta es utilizada en la toma de decisiones.
- Establecer si la ejecución del proceso de producción y entrega del bien o servicio público se realiza de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

2.5. Cadena de Valor en la Auditoría de Desempeño

La auditoría de desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública, la cual se enmarca en una cadena de valor que comprende: insumos, actividades, productos, un resultado específico y un resultado final.

Los insumos son los recursos humanos, financieros, materiales u otros, necesarios y suficientes para realizar una actividad. Una actividad es una acción que transforma dichos insumos en un bien o servicio público, de forma articulada con otras actividades. Ese bien o servicio se denomina “producto”. Se entrega con el propósito de generar un cambio para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, denominado “resultado específico”, el cual contribuye al logro de un objetivo de política nacional, denominado “resultado final”.

La cadena de valor (ver figura 3) se precisan eslabones que corresponden a los procesos de producción de entrega de bienes o servicios (insumo-actividad-producto) y los que corresponden a los resultados de la misma (resultado específico-resultado final). Asimismo se muestran los procesos de soporte, los cuales sirven de manera transversal a la intervención pública y están regulados por los sistemas administrativos nacionales aplicables a todas las entidades públicas. La auditoría de desempeño se centra en la ejecución de la intervención pública, que comprende los procesos de producción y entrega de bienes y servicios y los procesos de soporte.

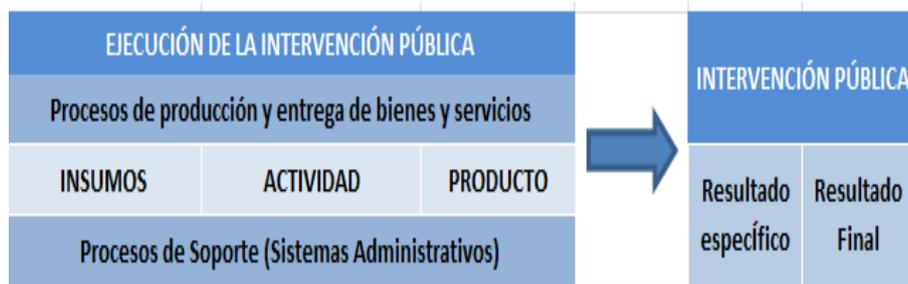


Figura 2 Cadena de Valor de una Intervención Pública

Fuente: Directiva n°008-2016-CG/GPROD

En la mayoría de los casos la estructura de la cadena de valor se encuentra definida en documentos formales que contienen información detallada de los productos y actividades los cuales describen sus características o especificaciones técnicas y la organización para su producción y entrega (roles y funciones de los gestores, diagrama de flujo, entre otros). Si una intervención pública no cuenta con dicha información detallada, este se identifica conjuntamente con los gestores.

2.6. Fases de Auditoría de Desempeño

Para el desarrollo de la auditoría de desempeño se desarrollan las siguientes etapas:

2.6.1. Planificación.

La planificación del servicio de la auditoría de Desempeño establece la estrategia general para conducir la Auditoría de Desempeño. En esta etapa se elabora el plan de auditoría que contiene la matriz de planificación y el programa de auditoría. Se realizan las siguientes actividades:

a) Comprender la materia a examinar y su problema asociados

Se revisa la carpeta de servicio, se actualiza la información ahí contenida y se profundiza su comprensión sobre materia a examinar y el problema asociado.

b) Analizar las relaciones causales del problema asociado

Se identifican y se clasifican posibles causas del problema asociado, seleccionado las de mayor relevancia. Luego, se identifican las causas directas e indirectas, sustentando la existencia de relaciones causales entre las mismas.

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

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

d) Formular las preguntas y los objetivos de auditoría

La pregunta general y las preguntas específicas de la Auditoría de Desempeño se formulan en el marco de una dimensión de desempeño, a partir de la identificación del problema de auditoría y sus posibles causas. De estas preguntas se deriva el objetivo general y los objetivos específicos.

e) Establecer los criterios

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

f) Definir el alcance de la auditoría

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

g) Establecer la metodología

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

h) Elaborar la matriz de planificación

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

i) Elaborar programa de auditoría

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

j) Elaborar y aprobar el plan de auditoría

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

2.6.2. Ejecución

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

a) Organizar el manejo de las evidencias

Se identifican y se registran las fuentes de los datos usados en la Auditoria de Desempeño, de manera ordenada y progresiva. Así mismo se identifican las necesidades de información de la auditoria, las cuales orientan el recojo, el registro y el procesamiento de los datos, a fin de responder a las preguntas de auditoria.

b) Recoger los datos

Se elaboran y se aplican los instrumentos para el recojo de los datos, los cuales satisfacen las necesidades de información de la auditoria. El tipo y naturaleza de los instrumentos dependen de las herramientas definidas en el plan de auditoria, tales como revisión de documentos, entrevistas, talleres participativos, encuestas, entre otras.

c) Registrar y procesar los datos

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

d) Analizar la información

Para cada pregunta, se desarrollan los resultados de auditoria que comprenden los siguientes elementos: situación encontrada (descripción de subproceso de producción y entrega de bien o servicio o proceso de soporte relevante), criterio (estándar para definir el desempeño esperado), brecha (comparación entre la situación encontrada y el criterio) y efectos (consecuencias o efectos posibles de la brecha).

e) Elaborar la matriz de resultados

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

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

La comunicación de auditoria convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados de la auditoria, con el propósito de obtener sus comentarios e identificar áreas de mejora

Asimismo, remite el documento en el cual se desarrollan los resultados, para que los gestores puedan enviar sus comentarios de manera formal, en un plazo máximo de siete 07 días hábiles

contados a partir de la fecha de su recepción. De corresponder, dicho plazo se amplía en tres (03) días hábiles por el término de la distancia.

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

g) Elaboración el documento que contiene resultados de la auditoria

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

2.6.3. Elaboración de Informe

En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

a) Elaborar el informe de auditoria

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

El informe debe ser convincente, las conclusiones y las recomendaciones deben deducirse lógica y analíticamente de los hechos o argumentos expuestos.

b) Aprobar y remitir el informe de auditoria

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

Cierre del Servicio de auditoria, una vez remitido el informe a los gestores, este es registrado en el sistema informático, establecido por la Contraloría. La documentación del servicio de auditoria de Desempeño se remite a la unidad orgánica competente para su archivo, conservación y custodia.

2.6.4. Seguimiento de las Recomendaciones

El proceso de seguimiento a la implementación de las recomendaciones comprende las siguientes actividades:

a) Elaborar el plan de acción

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

b) Difundir el informe y el plan de acción

Las actividades de difusión tienen por objeto dar a conocer a la ciudadanía los resultados y las recomendaciones contenidos en el informe de auditoría y las acciones de mejora definidas en el plan de acción.

c) Efectuar el seguimiento del plan de acción

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

d) Elaborar reporte de cierre

Concluido el plazo de la implementación del plan de acción, se emite un reporte de cierre, el cual se identifican los beneficios alcanzados con la implementación de las recomendaciones.

2.7. Responsabilidades en la Auditoria de Desempeño

Auditoria de Desempeño la cual es de carácter propositivo es decir propone mejoras en la gestión orientadas al bienestar del ciudadano, no busca identificar responsabilidad de tipo penal, civil o administrativa. Se encuentra orientado a problemas específicos y sus causas enmarcadas en dimensiones de desempeño.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación es descriptiva debido que se ha narrado las situaciones que se evidencian en la Entidad; y de esta manera poder *“Diagnosticar la forma en que se está implementando la Auditoria 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”*.

Conforme lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación es de tipo descriptiva cuando *tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población*, para el caso del estudio se ha descrito la situación que se acredita en los procesos que se ejecutan.

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2006).

3.1.1 Diseño de Estudio

El diseño de investigación utilizado es el diseño de carácter no experimental, ya que no se sometió a ningún sistema de prueba. Conforme señala Hernández, Fernández y Baptista (2010), lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos teniendo en consideración la muestra, observación y la propuesta

3.1.2 Población y muestra

Población

La población estudiada son 47 trabajadores, personal de diversos departamentos operativos de la Entidad, considerando personal: División de Recaudación y Control de la Deuda y División de Servicios a los Administrados órganos de línea claves en la gestión de la ejecución de los procesos de recaudación, registro, fiscalización y atención al usuario que son departamentos operativos de la Entidad.

Muestra

La muestra se ha obtenido a través de la fórmula estadística para proporciones y población conocida (47 trabajadores), con un error de muestreo del 2%, un nivel de confiabilidad del 95%, resultando el valor de la muestra de 26 trabajadores.

La selección de cada trabajador para conformar la muestra, se llegó a realizar mediante el muestreo probabilístico estratificado, es decir cada trabajador perteneciente a División de Recaudación y Control de la Deuda y División de Servicios al Administrado estas divisiones comprenden a su vez Departamentos que vienen hacer los estratos como: Registro y Atención al Usuario, Fiscalización, Cobranzas, Cobranza Coactiva y Defensoría del Administrado y Reclamos.

Los trabajadores de cada estrato han tenido la misma probabilidad a ser seleccionados para conformar el tamaño de la muestra: Seleccionado e identificado al trabajador se procedió aplicar la encuesta (véase en el anexo n° 1) en el mes de septiembre de 2018, lo cual permitió conocer sus actividades y sus limitaciones que se describieron en la ficha de observación.

3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las principales técnicas que se han manejado en la investigación son:

Análisis Documental: Utilizando esta técnica para obtener información de normas, libros de tesis, manuales, reglamentos, directivas, páginas web que contengan información relacionada a la Auditoría de Desempeño.

Encuesta: Se realizó la recolección de información dirigida a una muestra de individuos representativa de la población.

La encuesta se formuló una serie de preguntas que deben ser respondidas por los trabajadores con respecto al objeto de estudio.

Ahora bien las preguntas, tipos de preguntas cerradas o dicotómicas, politómicas, preguntas abiertas (Ñaupas, 2013). Las preguntas poseen la siguiente escala: Nunca = 1, Casi Nunca = 2, A veces = 3, Siempre = 4 y Casi Siempre = 5

Observación: Se observó el actual proceso que manejan las Divisiones de Recaudación y Control de la Deuda y de la División de Servicios al Administrado consignando las respectivas fichas de observación que se muestran en el anexo n°3.

3.3 Método de análisis de datos

El análisis de los datos obtenidos de las encuestas ejecutadas, se empleó la estadística descriptiva para mostrar los datos por medio de tablas de frecuencia relativas y porcentajes haciendo uso de la hoja de Excel y del paquete estadístico SPSS.

CAPITULO IV: RESULTADOS

Una vez realizadas las encuestas conforme el modelo (véase en anexo 1), y aplicando las técnicas e instrumento de recolección de datos como son: Análisis documental, encuesta y observación realizada a los trabajadores de las División de Recaudación y Control de la Deuda y de la División de Servicios al Administrado, se procede analizar en interpretar los resultados.

4.1 Resultados de encuesta por dimensiones

Conforme a la operacionalización de variables como se aprecia:

Tabla 3
Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
Auditoria de Desempeño	Es el examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes y servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.	Revisión de procesos que generan riesgo.	Uso planificado de recursos requeridos para la implementación del proceso. Costo total para la ejecución del proceso (costo/beneficio)	Nunca = 1, Casi Nunca = 2 A veces = 3 Casi Siempre =4 Siempre = 5
		Evaluación del cumplimiento de los objetivos, orientados en beneficio del ciudadano	Nivel de satisfacción de ciudadano por el servicio brindado.	
		Proponer mejora continua de procesos	Mayor transparencia en los procesos.	
		Evaluación de indicadores de desempeño	Ingresos que se generan por cada proceso. Reducción de costo por la ejecución de cada proceso.	

Reducción de tiempo promedio en la ejecución de cada proceso

Grado de alineación de los objetivos y su indicador.

Grado de impacto en la mejora propuesta, orientada a beneficio del ciudadano

Fuente: Elaboración propia

Las 4 dimensiones que se indican en la tabla 3: Revisión de procesos que generan riesgo, Evaluación del cumplimiento de los objetivos orientados al ciudadano, Proponer mejora continúa de procesos y Evaluación de indicadores de desempeño. Se han relacionado con preguntas de la encuesta realizada a los trabajadores; para tomar un diagnóstico real se ha promediado en base a la escala propuesta. Como se muestra:

- **Dimensión 1: Revisión de procesos que generan riesgo**

Tabla 4

Dimensión 1 Revisión de procesos que generan riesgo

DIMENSIÓN	PREGUNTAS QUE SE VINCULAN CON LA DIMENSION	ESCALA				
		N	CN	AV	CS	S
Revisión de procesos que generan riesgo.	1.- Están los Procesos definidos y documentado				X	
	2.- Los Procesos son conocidos por las personas que laboran en la unidad orgánica, Departamento u área				X	
	3.-La Entidad posee un mapa de procesos definido, en el que se identifica los procesos o sub procesos de las diferentes unidades orgánicas Departamento u área		X			
	11.- Se valora la eficiencia, es decir el costo beneficio de los procesos que ejecuta la unidad orgánica, Departamento u área donde pertenece		X			

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas de la encuesta que se han relacionado con la dimensión 1 conforme detalle de la **tabla 4** referente a si los procesos se encuentran definidos, documentados y son conocidos por las personas que laboran en la unidad orgánica, departamento u área para ambas preguntas los encuestados indicaron que “casi siempre” escala que corresponde a un valor de 4.

Tabla 5

Están los procesos definidos y documentados

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	1	3.85%
Casi Nunca	1	3.85%
A veces	7	26.92%
Casi Siempre	12	46.15%
Siempre	5	19.23%
Total	26	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Son conocidos los procesos por el personal

Valoración	Frecuencia	%
Casi Nunca	4	15.38%
A veces	7	26.92%
Casi Siempre	12	46.15%
Siempre	3	11.54%
Total	26	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 5, si bien el 46.15% indica que todos los procesos que corresponden a la parte operativa están documentados, debo precisar que una de las constantes debilidades indicadas por el personal es la demora de la entrega de bienes o servicios por parte de la Oficina de Logística y Abastecimiento verificando en los documentos de gestión que no existen manuales, directivas o lineamientos para la entrega de bienes o servicios en los que se detalle plazos a ejecutar.

De la tabla 6, el 46.15% de encuestados indica que casi siempre son conocidos los procesos por el personal, sin embargo al realizar la consulta que refieran algunos de los procesos de sus oficinas o departamentos no unifican un solo criterio debo señalar que el manual de procedimientos se ha actualizado en el año 2018 pero los trabajadores lo desconocen.

En lo que respecta a las preguntas 3 y 11 que se han agrupado en la dimensión 1. La Entidad posee un mapa de procesos definido en el que se identifica procesos y subprocesos de las diferentes unidades orgánicas, departamento u área; y si se valora la eficiencia es decir costo beneficio de los procesos que ejecuta la unidad orgánica, Departamento u área donde pertenece indicaron que “casi nunca” escala que corresponde a un valor de 2. Conforme tabla 7 y 8.

Tabla 7
La entidad posee un mapa de procesos.
procesos.

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	5	19.23%
Casi Nunca	10	38.46%
A veces	5	19.23%
Casi Siempre	5	19.23%
Siempre	1	3.85%
Total	26	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8
Se valora la eficacia es decir el costo beneficio de los

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	13	50.00%
A veces	4	15.38%
Casi Siempre	3	11.54%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 7, el 38.46% de encuestados indica que casi nunca la entidad posee un mapa de procesos definido identificando procesos y subprocesos. Si bien los procesos que se ejecutan se realizan por que han sido aprendidos en el día a día en sus actividades no se programan reuniones con la finalidad de que tomen conocimiento de la interrelación de todos los procesos para saber cómo funcionan y como se interrelacionan entre sí.

De la tabla 8, el 50% de encuestados indica que casi nunca, se valora la eficiencia es decir el costo beneficio de los procesos que se ejecutan en la unidad orgánica, departamento u área donde pertenece. Si se mide el proceso en función al costo que genera contra los beneficios que genera se puede retroalimentar el proceso con la finalidad de brindar un mejor servicio al ciudadano.

Por lo que el promedio de la dimensión1 arroja un valor de 3 que corresponde a la escala “A veces”, lo que evidencia que no se ejecuta revisión de los procesos con la finalidad de realizar la identificación de situaciones en que recaen y poder superarlas para un mejor desarrollo. Se ha evidenciado que es necesario se implementen procesos de carácter administrativo para un mejor funcionamiento de las áreas, departamentos u oficinas.

- **Dimensión 2: Evaluación del cumplimiento de los objetivos orientados en beneficio del ciudadano**

Tabla 9
Dimensión 2 Evaluación del cumplimiento de los objetivos orientados en beneficio del ciudadano

DIMENSIÓN	PREGUNTAS QUE SE VINCULAN CON LA DIMENSION	ESCALA				
		N	CN	AV	CS	S
Evaluación del cumplimiento de los objetivos, orientados en beneficio del ciudadano	5.- Se identifican y asignan objetivos para los procesos de la unidad orgánica, Departamento u área				X	
	7.-De los procesos que se desarrollan en el área donde realiza labores, estos se interrelacionan con otras unidades orgánicas, Departamento u áreas					X
	10.- Se valora la eficacia, es decir el cumplimiento de metas y objetivos de los procesos que ejecuta la unidad orgánica, Departamento u área donde pertenece		X			

Fuente: Elaboración propia.

De la **pregunta 5** se identifica y asignan objetivos para los procesos de la unidad orgánica, departamento u área, el personal encuestado señala como escala “casi siempre” que representa el 61.54% escala que corresponde a un valor de 4.

Tabla 10
Se identifican y asignan objetivos

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	1	3.85%
Casi Nunca	1	3.85%
A veces	4	15.38%
Casi Siempre	16	61.54%
Siempre	4	15.38%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos que se han asignado son de manera cuantitativa a departamento u oficinas que conforman la parte operativa como por ejemplo número de expedientes por atender, número de papeletas que registrar en el mes, número de fiscalizaciones realizadas en el mes, número

de llamadas o visitas para gestión de deuda por impuestos. No considerando otros aspectos como calidad del servicio al ciudadano.

De la **pregunta 7**, los procesos que se desarrollan en el área donde realiza labores, estos se interrelacionan con otras unidades orgánicas, departamentos u áreas la escala que señalan es “siempre”. Que corresponde un valor de 5.

Tabla 11
Los procesos que se ejecutan en su área se interrelacionan con otras áreas u departamentos

Valorización	Frecuencia	%
Casi Nunca	1	3.85%
Casi Siempre	10	38.46%
Siempre	15	57.69%
Total	26	100

Fuente: Elaboración propia.

El 57.69% de encuestados indican que siempre, los procesos que se ejecutan en su área se interrelacionan con otras unidades orgánicas, departamentos o áreas. Los procesos de registro, fiscalización y cobranzas se interrelacionan para una mayor operatividad de las mismas oficinas y un mejor funcionamiento.

De la **pregunta 10**, se valora la eficacia, es decir el cumplimiento de metas y objetivos de los procesos que ejecuta la unidad orgánica, departamento u área donde pertenece, la escala señalada es “casi nunca” corresponde un valor de 2

Tabla 12
Se valora la eficacia es decir cumplimiento de metas y objetivos

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	8	30.77%
Casi Nunca	11	42.31%
A veces	1	3.85%
Casi Siempre	6	23.08%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 42.31% de encuestados indica que casi nunca, se valora la eficacia es decir el cumplimiento de metas y objetivos de los procesos. Al carecer de procesos de seguimiento y monitoreo no se verifica el cumplimiento de metas y objetivos en base a eficacia verificando o midiendo en base a cantidad y no calidad.

Ahora el promedio de la dimensión 2, arroja un valor de 4 que corresponde a la escala de “casi siempre”, con respecto al tema de cumplimiento de objetivos se observa que los objetivos que se imponen a las diferentes oficinas encuestadas poseen metas cuantitativas, pero no cualitativas por ejemplo medir la satisfacción de los contribuyentes con respecto a la atención brindada, si se ha orientado conforme a la normativa vigente al contribuyente o si su expediente ha sido atendido dentro de los plazos establecidos, lo permite generar indicadores de gestión para medir su desempeño.

- **Dimensión 3: Proponer mejora continua de procesos**

Tabla 13
Dimensión 3 Proponer mejora continua de los procesos

DIMENSIÓN	PREGUNTAS QUE SE VINCULAN CON LA DIMENSION	ESCALA				
		N	CN	AV	CS	S
Proponer mejora continua de procesos	6.-Considera que la entidad ha identificado cuales son los procesos claves partiendo de estrategias y planificación		X			
	9.-Se realiza el seguimiento a los procesos para establecer mejoras y modificaciones		X			
	13.-Se valora la calidad, es decir el nivel de satisfacción del ciudadano por los servicios brindados, con respecto a los procesos que ejecuta la unidad orgánica, Departamento u área donde pertenece	X				

Fuente: Elaboración propia.

De la **pregunta 6**. *Considera que la entidad ha identificado cuales son los procesos claves partiendo de estrategias y planificación*, los encuestados en su mayoría señalan la escala de “casi nunca” que corresponde a un valor de 2.

Tabla 14
Considera si se han identificado cuales son los procesos claves.

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	10	38.46%
A veces	5	19.23%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	1	3.85%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 38.46% de encuestados indica que casi nunca la Entidad parte de estrategias y planificación para identificar procesos claves, Ahora debo precisar que la planificación de estrategias por cada proceso va generar la retroalimentación de los mismos, para mejor toma de decisiones en avance de la gestión en función al cumplimiento de objetivos programados

De la **pregunta 9**, se realiza el seguimiento a los procesos para establecer mejoras y modificaciones, los encuestados han señalado en su mayoría la escala de “casi nunca” que corresponde a un valor de 2.

*Tabla 15
Se realiza seguimiento a los procesos para su mejora*

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	5	19.23%
Casi Nunca	9	34.62%
A veces	6	23.08%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	3	11.54%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

El no realizar el seguimiento a los procesos no permite identificar situaciones de riesgo en que recaer el proceso, y por lo cual no se tienen como adoptar acciones o decisiones en bien de la gestión que beneficie al ciudadano se precisa que la finalidad de la auditoria de desempeño es la mejora de la gestión con la finalidad de agregar valor al servicio que se brinda a la ciudadanía.

De la **pregunta 13**, se valora la calidad, es decir es decir el nivel de satisfacción del ciudadano por los servicios brindados, con respecto a los procesos que ejecuta la unidad orgánica, Departamento u área donde pertenece, los encuestados han señalado que “nunca” que corresponde a un valor de 1.

*Tabla 16
Se valora la calidad, nivel de satisfacción de los ciudadanos por servicios brindados*

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	10	38.46%
Casi Nunca	8	30.77%
A veces	4	15.38%
Casi Siempre	4	15.38%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 38.46% de encuestados hace referencia a que nunca se valora la calidad con respecto al nivel de satisfacción de los ciudadanos, como ya ha señalado se fijan metas cuantitativas pero no de carácter cualitativo que consideren una buena atención al ciudadano y atención de expedientes en menos tiempo de los plazos establecidos es decir generar valor en la calidad del servicio brindado.

El promedio de la dimensión 3, arroja un valor de 2 que corresponde a la escala de “casi nunca”, al no existir un monitoreo y supervisión de todos los procesos no se identifican deficiencias o debilidades con la finalidad de poder mejorar los procesos. Es necesario adoptar por medio de la Auditoría de Desempeño la retroalimentación de los mismos.

- **Dimensión 4: Evaluación de Indicadores de desempeño**

Tabla 17
Dimensión 4 Evaluación de indicadores de desempeño

DIMENSIÓN	PREGUNTAS QUE SE VINCULAN CON LA DIMENSION	ESCALA				
		N	CN	AV	CS	S
Evaluación de indicadores de desempeño.	4.-Se gestionan procesos, es decir, nombrando propietarios totales o parciales del proceso		X			
	8.-Se establecen indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de los procesos, y se evalúan periódicamente los resultados obtenidos				X	
	12.-Se valora la economía, es decir si un proceso tiene 20 actividades puede reducirse a 12 (menos tiempo, menos costo), en la ejecución de procesos de la unidad orgánica, Departamento u área donde pertenece		X			

Fuente: Elaboración propia.

De la **pregunta 4** se gestionan procesos, es decir, nombrando propietarios totales o parciales del proceso, los encuestados han señalado una escala de “casi siempre” que corresponde a un valor de 4.

Tabla 18
Se nombran propietarios parciales o totales a los procesos

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	1	3.85%
Casi Nunca	3	11.54%
A veces	8	30.77%
Casi Siempre	10	38.46%
Siempre	4	15.38%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

Lo cual es de vital importancia el definir un responsable del proceso para que el desarrollo o ciclo se ejecute con éxito y de esta manera cumplir con los objetivos planteados. De ser el caso el responsable es aquel que va realizar el seguimiento de manera primigenia al proceso y advertir alguna debilidad en el proceso y poder ser superada de manera posterior.

De la **pregunta 8** se establecen indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de los procesos, y se evalúan periódicamente los resultados obtenidos, los encuestados han señalado una escala de “casi nunca” que corresponde a un valor de 2.

Tabla 19
Se establecen indicadores para medir el grado de cumplimiento de objetivos de los procesos

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	2	7.69%
Casi Nunca	10	38.46%
A veces	7	26.92%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	4	15.38%
Total	26	100

Fuente: Elaboración propia.

Al ver los resultados se hace necesario contar con la auditoria de desempeño de carácter permanente para poder realizar seguimiento y monitoreo a los indicadores, conocer el cumplimiento de objetivos y evaluar el rendimiento para una mejor toma de decisiones en mejora de la gestión..

De la **pregunta 12** se valora la economía, es decir si un proceso tiene 20 actividades puede reducirse a 12 (menos tiempo, menos costo), en la ejecución de procesos de la unidad orgánica,

Departamento u área donde pertenece, los entrevistados han señalado una escala de “casi nunca” que corresponde a un valor de 2.

Tabla 20
Se valora la economía considerando menos tiempo y costo en la ejecución de procesos

Valorización	Frecuencia	%
Nunca	8	30.77%
Casi Nunca	11	42.31%
A veces	5	19.23%
Casi Siempre	1	3.85%
Siempre	1	3.85%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

Al contrastar el costo beneficio entre el tiempo y menores costos por actividades que quizás se ejecuten de manera irrelevante es necesario para poner en evidencia las situaciones en la que recaen los procesos de la Entidad.

El promedio de la dimensión 4, arroja un valor de 3 que corresponde a la escala de “a veces”, no todos los procesos que ejecutan en las diferentes oficinas encuestadas poseen indicadores de desempeño definidos, es necesario se implemente una evaluación de carácter permanente y estructurado como la Auditoría de Desempeño para todos los procesos que se ejecutan ya que va permitir adoptar mejores prácticas con la finalidad de mejorar la calidad del servicio brindado al ciudadano, no se debe olvidar que la finalidad de la Entidad pública es el satisfacer las necesidades de la ciudadanía en menor tiempo y con menores costos.

4.2. Validez de instrumento

Se ha ejecutado la validez al instrumento utilizado en la presente investigación el método de consistencia interna basado en el alfa de Crombach permitiendo estimar la fiabilidad del instrumento. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítem (medidos en la escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch, 1988).

La escala obtenida es de:

Tabla 21
Estadísticas de fiabilidad Auditoría de Desempeño

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	13

Fuente: Elaboración propia

Los ítems miden un mismo constructo y la correlación es buena. Por lo que se deduce que el instrumento diseñado es fiable (véase en anexo n° 2 análisis de preguntas).

Tabla 22
Número de trabajadores encuestados por División/departamento

Departamento/ Sección	Número de trabajadores	Peso	Número de encuestados
Control de la Deuda	6	0.13	3
Recaudación Tributaria	2	0.04	1
Emisiones	5	0.11	3
Recaudación No Tributaria	11	0.23	6
Departamento de Coactiva	5	0.11	3
Departamento de Registros	13	0.28	7
Departamento de Reclamos	5	0.11	3
Total	47	1	26

Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis integral del diagnóstico

Se puede advertir en líneas generales que los trabajadores tienen nociones de los procesos que ejecutan de manera diaria, sin embargo esta información que conocen de los procesos se ha adquirido con la experiencia en el día a día o de procedimientos habituales de compañeros de la misma unidad orgánica, departamento u área. Se ha observado que el personal que inicia labores no pasa por un proceso de inducción donde se le vincule con las actividades a ejecutar, visión, misión y objetivos misionales de la Entidad. Debiendo en todo caso validar esa experiencia con los documentos de gestión como por ejemplo manuales de procedimientos administrativos (ver en anexos) el cual recientemente ha sido actualizado sin embargo no es de conocimiento del personal.

La entidad es la encargada de la actualización y difusión de instrumentos de gestión entre el personal, un Mapa de Procesos definido va permitir mejores resultados a nivel de gestión, para ello debe valorar la eficiencia de cada proceso comparando el costo beneficio

Ante la consulta de que los encuestados mencionen los objetivos estratégicos que posee la Entidad me refieren lo siguiente: Atención de consultas al administrado, Entrega de estados de cuenta, Orientación de cómo realizar un trámite, Orientación de estado de expediente. Por lo cual se evidencia que no diferencian una actividad y el objetivo estratégico de la Entidad.

Se debe precisar que de la encuesta al personal de la División de Recaudación y Control de la Deuda y de la División de Servicios al Administrado que comprenden Departamentos como: Registro y Atención al Usuario, Fiscalización, Cobranzas, Cobranza Coactiva y Defensoría del Administrado indican que poseen procesos que se interrelacionan con otros departamentos, como por ejemplo: El registro de un predio a nombre de un administrado se inicia con la Inscripción del predio en la División de Servicios al administrado a cargo del Departamento de Registros, una vez registrado se procede a la fiscalización del predio teniendo como referencia los datos registrados y proporcionados por el administrado quien se encarga es el Departamento de Fiscalización; y luego de ello si se encuentra todo conforme en cuanto a lo declarado contra lo registrado se genera la deuda por arbitrios (limpieza pública, parques y jardines), y finaliza ya el ciclo en la División de Recaudación por intermedio del Departamento de Cobranzas realizando acciones de cobranza. Es decir una buena interrelación de las unidades orgánicas, departamentos u áreas es necesaria para el cumplimiento de los objetivos en beneficio del ciudadano de tener deficiencias algún proceso va generar riesgos que dificulten el cumplimiento de los objetivos de otras divisiones ya que se encuentran concatenadas.

La valoración de la eficacia para los trabajadores encuestados por parte de la Entidad en base a cumplimiento de metas y objetivos es mal percibida, es decir la Entidad ha definido procesos de gestión para cumplimiento de objetivos pero la parte de apoyo o soporte a esos procesos, que brinda la Gerencia General de Administración por medio del Departamento de Abastecimiento y Logística, es deficiente en su accionar como la adquisición de bienes y servicios, la mayoría de encuestados señalan que el no cumplimiento de metas es por la demora o retraso en adquisición de papel, suministros, material de oficina, no poseen movilidad para traslado, o están reiterando requerimientos que tenían en cuadro de necesidades y que no son atendidos a la fecha.

Los encuestados perciben que la Entidad no posee estrategias para los procesos claves que desarrollan; es decir el órgano de asesoría que es la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, debe vincularse más en la actualización de procesos claves, si bien el avance que corresponde al objetivo estratégico de “Optimizar los procesos de todas las actividades administrativas y operacionales de la entidad” durante el año 2016 y 2017 señala un avance del 92.27% a 95.6ª % (tabla n°2 de anexos), en la práctica no se relaciona con la realidad. La actualización y retroalimentación de procesos debe ser más dinámica y sobre todo deben implementarse instrumentos de seguimiento y monitoreo que permitan tener un enfoque de prevención.

Como se indicó la entidad hace referencia en el Plan estratégico institucional aprobado para los años 2016 al 2018 que los procesos de seguimiento, evaluación o mejora para cumplimiento de los objetivos estratégicos se encuentran en vía de formulación e implementación.

CAPITULO V: PROPUESTA DE PLAN DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO

Se realiza la siguiente propuesta de plan de auditoria de desempeño con la finalidad de brindar un aporte a la mejora de la gestión del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

PROPUESTA DE PLAN DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO

I. INTRODUCCIÓN

Tomando en consideración que en la actualidad se requiere un enfoque preventivo con la finalidad de solucionar problemas públicos en beneficio del ciudadano y de maneja sostenible, la auditoría de desempeño va proporcionar información con respecto a las actividades, operaciones, procedimientos si son eficientes, si existen indicadores de desempeño, si los objetivos , metas y estrategias se encuentran vinculadas al plan estratégicos propuesto, lo que va tener como efecto la mejora del desempeño. Por lo que su carácter propositivo y flexible va mejorar la toma de decisiones de la actual gestión.

II. MATERIA A EXAMINAR Y EL PROBLEMA DE AUDITORIA

2.1.- DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA A EXAMINAR

El Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Provincial de Chiclayo, encargado de organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios del Gobierno Provincial de Chiclayo, fue creado mediante Edicto Municipal N° 001-A-GPCH-2003 de fecha 13 de Mayo de 2003. De acuerdo con su Estatuto, aprobado mediante Acuerdo Municipal N° 234-2004-GPCH de fecha 15 de Noviembre de 2004, goza de autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera para el cumplimiento de sus fines.

Tiene como Misión “Administrar y recaudar eficaz y eficientemente los tributos municipales. Fomentar la conciencia tributaria y mejorar la percepción del servicio que ofrecemos. Optimizar los procedimientos de cobranza, atención al contribuyente y fiscalización. Capacitar permanentemente al personal de las diversas áreas según su requerimiento, fomentar su identificación con la institución e incentivar su desempeño”

Tiene como Visión “Somos líderes a nivel nacional en recaudación tributaria municipal con una tendencia de crecimiento sostenible. Los contribuyentes están mentalizados frente a su responsabilidad tributaria y somos reconocidos por ellos como una institución técnica y confiable. Contamos con un sistema y procedimientos altamente efectivos que optimizan las operaciones de cada área funcional. Nuestro personal se encuentra calificado, identificado y motivado para realizar su labor eficazmente y el clima laboral y la comunicación organizacional son positivos”.

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo cuenta con las unidades orgánicas siguientes:

- **ALTA DIRECCIÓN**
Gerencia General

- **ORGANO DE CONTROL**
Órgano de Control Institucional

- **ORGANOS DE ASESORIA**
Oficina de Asuntos Jurídicos

Oficina de Planeamiento y Presupuesto

- **ORGANO DE APOYO**
Oficina de Tecnología de la Información

Oficina de Administración
 - Unidad de Contabilidad y Finanzas
 - Unidad de Tesorería
 - Unidad de Abastecimientos y Control Patrimonio
 - Unidad de Recursos Humanos

- **ORGANOS DE LINEA**
Gerencia de Operaciones

División de Recaudación y Control de la Deuda
 - Departamento de Cobranzas
 - Departamento de Ejecutoria Coactiva

División de Servicios Al Administrado

- Departamento de Registro y Servicios al Usuario
- Departamento de Fiscalización
- Departamento de Reclamos
- Defensoría del Contribuyente

2.2.- IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA A EXAMINAR

El desarrollo de la auditoria de desempeño se enmarcado dentro de Directiva N°008-2016-CG/GPROD y comprende la revisión y análisis selectivo de los principales procedimientos de los proceso de registro, fiscalización y cobranzas del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, como referencia el alcance de metas y objetivos planteados de dichos procesos.

III. ALCANCE DE LA AUDITORIA

El Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se ubica en la Provincia de Chiclayo Departamento de Lambayeque con dirección en Calle José Balta N° 820.

Periodo comprendido entre el 01.ENE.2017 Al 31.DIC.2017, y dentro de estos procedimientos, se evaluará aquellos considerados como puntos críticos teniendo como referencia el alcance de metas y objetivos planteados de dichos procesos.

3.1.- PREGUNTAS DE AUDITORIAS

El programa de auditoria comprende las siguientes preguntas:

CUESTIONARIO DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO					
CUESTIONARIO POR ITEMS	ESCALAS				
	N	CN	AV	CS	S
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO					
¿La Entidad promociona la visión, misión, metas y objetivos estratégicos?					
¿Los procesos se ejecutan de manera eficiente?					
¿Las metas y objetivos de los procesos se cumplen conforme lo planeado?					

¿Los bienes y/ o servicios se otorgan en cantidad suficiente en las ocasiones requeridas?					
¿Los Indicadores reflejan el cumplimiento de metas y objetivos?					
¿El cumplimiento de planes y Objetivos se evalúan de manera semestral?					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
¿Considera que la administración de recursos propios se atiende bajo los principios de eficiencia eficacia, economía y calidad?					
¿Los indicadores estratégicos que posee la entidad son medidos cuantitativamente?					
¿Los indicadores estratégicos que posee la entidad son medidos cualitativamente?					
¿Las Unidades Orgánicas, departamentos u áreas realizan una verificación sobre la ejecución de los procesos, actividades o tareas?					
¿Periódicamente se comparan los resultados obtenidos contra los resultados Obtenidos?					
¿La entidad posee procesos de seguimiento y monitoreo?					
MEJORA CONTINUA					
Considera que se realizan retroalimentaciones de los procesos de la Entidad, para mejora					
Considera que existe alineación entre la estrategia planteada por la Entidad y los procesos que se ejecutan					
La Entidad realiza capacitaciones al personal en general con la finalidad de retroalimentar los procesos que ejecutan					
Se gestiona el conocimiento del personal replicando en toda la entidad					
Considera que existe un análisis adecuado de calidad regulatoria en los procedimientos administrativos que posee el TUPA					
TRANSPARENCIA					
Considera que la página web de la Entidad contiene información necesaria y actualizada como rendición de cuentas					

Considera que existe transparencia en los procesos de adquisiciones de Bienes o servicios					
Considera que existe simplicidad en los procesos que ejecutan en la Entidad					
Considera que los procesos de selección de personal se efectúa con transparencia					
Considera que los expedientes que ingresan por acceso a la información Ley de Transparencia Y acceso a la información pública Ley N°27806 se atienden en los plazos establecidos					
El Portal de Transparencia Estándar cuenta con un “Registro de visitas en línea”					

3.2.- OBJETIVOS DE AUDITORIA

3.2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de los procesos de registro, fiscalización y cobranzas del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo con la finalidad de verificar si se ejecutan en base a eficacia, eficiencia, economía, calidad.

3.2.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar a los indicadores de desempeño existentes para los procesos de registro, fiscalización y cobranzas del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.
- Evaluar si los resultados planteados por la Municipalidad Provincial de Chiclayo están siendo los logrados.
- Evaluar la eficacia de los sistemas de seguimientos y monitoreo en los procesos de registro, fiscalización y cobranzas del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.
- Evaluar si los objetivos estratégicos se encuentran alineados con las actividades que se realizan en los departamentos a examinar para obtener un resultado eficiente y a menor costo.
- Identificar los factores que impiden el desempeño satisfactorio del personal que labora en los departamentos a examinar.
- Evaluar si las acciones de mejora continua y retroalimentación de los procesos de registro, fiscalización y cobranzas del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo.

IV.- METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizara una metodología mixta de análisis cualitativo y cuantitativo conforme el siguiente detalle:

- Análisis cualitativo: Revisión de archivos documentales, directivas, lineamientos, documentos de gestión, entrevistas, revisión de expedientes y observación, teniendo como referencia :

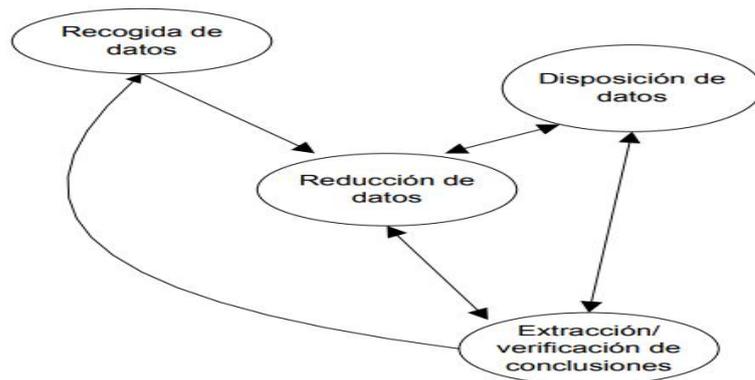


Figura 3: Análisis de datos cualitativos

Fuente: Miles y Huberman, citado en Rodríguez-Gómez et al, (1996)

- Análisis cuantitativo revisión de bases de datos del Sistema de Tributación Municipal y cuestionario a personal.

4.1 - LIMITACIONES

Las limitaciones que se pueden presentar son inherentes a la auditoria vienen de manera intrínseca en las actividades que realizamos y esto genera que no sea posible ofrecer la certeza absoluta sobre las conclusiones manifestadas en el informe.

V.- ORGANIZACIÓN DE LA AUDITORIA

La presente auditoria de desempeño será organizada por la Unidad de Proyectos que se encuentra adscrita a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto con la finalidad de que los resultados de la misma permita identificar riesgos en los procesos de registro, fiscalización y cobranzas que servirán como referencia para proponer y rediseñar de ser el caso los procesos señalados.

5.1.-RECURSOS DE PERSONAL

El personal se encuentra conformado por Jefe y asistente de la Unidad de Proyectos 2 personas en total que van a distribuir las horas hombre como se aprecia en el punto 5.3. Presupuesto.

5.2.-CRONOGRAMA DE TRABAJO

El calendario tendrá un periodo de 60 días útiles, se debe considerar que puede variar en razón de la carga administrativa del departamento que lo ejecuta.

5.3.-PRESUPUESTO

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente Memorándum de Planificación, se estima la utilización de sesenta (60) días útiles, que representan un total de 1140 horas/hombre, destinadas para la presente acción de control; distribuidas de la siguiente manera:

CARGO	PLANEAMIENTO	TRABAJO	ELABORACIÓN	TOTAL
		DE CAMPO	Y APROBACIÓN DEL INFORME	
JEFE	95	380	95	570
ASISTENTE	----	570	-----	570
TOTAL HORAS	95	950	95	1140

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CONCLUSIONES

1. El promedio de las 4 dimensiones que se tienen en cuenta para la presente investigación arroja un valor promedio de 3 conforme a escala corresponde “A veces”; con lo cual me permite conocer que la auditoria de desempeño en el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo se encuentra en fase inicial. Debido a que su aplicación no es de manera estructurada y formal bajo un plan de auditoria de desempeño.
2. Se identifica que son los procesos de registro, fiscalización y cobranza aquellos que generan ingresos, es donde se debe implementar este tipo de auditoria para poder mejorar su funcionamiento, teniendo en consideración que es el personal que más se encuentra vinculado con la atención del contribuyente.
3. A nivel de avances y propuesta de mejora se deja ver que su plan estratégico planteado para los años 2016-2018 plantea como un objetivo estratégicos el “Optimizar los procesos de todas las actividades administrativas y operacionales de la entidad”, sin embargo los procesos que desarrollan los órganos de línea no poseen el soporte adecuado como consecuencia de que los órganos de apoyo a la fecha carecen de procesos enmarcados en manuales de procedimientos.
4. A manera de contribuir la presente investigación propone en el capítulo 5 un plan de Auditoria de desempeño para los procesos de registro, fiscalización y cobranza, de fácil aplicación que va proporcionar información con respecto a las actividades, operaciones, procedimientos si son eficientes, si existen indicadores de desempeño, si los objetivos, metas y estrategias se encuentran vinculadas al plan estratégicos propuesto, lo que va tener como efecto la mejora del desempeño del personal para mejora de la gestión.

RECOMENDACIONES

1. El Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo por medio de la Gerencia general debe adoptar estrategias de rediseño de políticas que posean enfoques modernos, propositivos con la finalidad de mejorar interna y externamente.
2. De implementarse la auditoria de desempeño a los procesos de registro, fiscalización y cobranza se ejecutara el seguimiento y monitoreo de manera permanente para medir las metas establecidas y cumplir los objetivos planteados. Además de ello va permitir evaluar si los indicadores propuestos son los adecuados miden de manera cuantitativa o cualitativamente y poder ser rediseñados para mejora gestión.
3. Los órganos de apoyo tienen como objetivo principal brindar ayuda en temas Administrativos logísticos, financieros por lo cual deben de responder de manera inmediata a las necesidades que poseen los órganos de línea por lo que se debe priorizar la optimización de los procedimientos administrativos ejecutando las labores en plazos establecidos.
4. Remitir el presente trabajo de investigación a Gerencia General del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo a fin de que se evalúe la propuesta de plan de Auditoria de Desempeño, para contribuir a la mejora de la gestión.

BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ. (2010). *Diccionario de Auditoría Gubernamental*. Lima-Perú: Editorial Universidad de San Martín de Porres pp.285.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Investigación Científica*. Caracas, Venezuela: Episteme C.A.
- ARRIAGA. (2002). *Diseño de un sistema de medición del desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. .
- Baptista, H. F. (2010).
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- CALLE, C. (2015). *Auditoría de Gestión como herramienta de mejoramiento continuo en la empresa municipal de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental del Cantón Azogues Emapal periodo 2013*. Cuenca, Ecuador: Universidad Salesiana.
- CEPAL. (2003). *Los indicadores de evaluación de desempeño: Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*.
- CUBERO. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. CUENCA ESPAÑA.
- DIRECTIVA N°008-2016-CG/GPRO, D. (2016). AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y MANUAL. LIMA, PERU.
- ESTUPIÑAN, R. (2006). *Administración o Gestión de Riesgos ERM y La Auditoría Interna*. ECOE EDICIONES.
- FRANKLIN, E. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica Para el Cambio*. Distrito Federal, México: Pearson.
- GARCIA, P. (2005). *Auditoría de Gestión Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial*. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile.
- HERNÁNDEZ. (2007). *Reingeniería de la auditoría de gestión en la gestión de servicios municipales de Lima*. Lima, Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- INTOSAI. (2014). *Guía de implementación de las ISSAI Auditorías de Desempeño*.
- LIÑAN, E. (2002). *Las acciones de control para el desarrollo una auditoría de gestión en una Universidad Pública*. Lima, Perú: Universidad Federico Villarreal.
- MALDONADO, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito, Ecuador: TERCERA EDICIÓN.
- MARTINEZ ROJAS, S. (2016). *La auditoría de desempeño a los procesos de adquisiciones y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2016*. Chimbote, Perú: Universidad Los Angeles de Chimbote.
- Martins, F. . (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (3era ed. ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Miñano. (2011). Auditoría de Gestión Empresarial. *QUIPUKAMAYOC REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES*, 1-5.

- NAJERA RAMOS, H. D. (2015). *La auditoria del desempeño y la competitividad de los servicios administrativos en la sede central del gobierno regional de Huánuco periodo 2015*. Huanucó, Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizan .
- Ñaupas, H. (2013). *Metodología de la Investigación científica y elaboración de tesis* . Lima, Perú: 3era Ed. Lima CEPREDIM.
- OLACEFS, O. L. (2013). *Lineamientos de auditoria de gestión*.
- PARREÑO CANTOS, J. (2006 Pág. 8). *Manual de Auditoria de Gestión. Primera Edición*.
- QUIROZ PARIONA, R. (2015). *Auditoria de desempeño y su incidencia en la evaluación de los procesos de selección del área de logística de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015*. Moquegua, Perú: Universidad José Carlos Mariátegui.
- TUESTA. (2009). *El A.B.C. de la Auditoría Gubernamental*. Editorial Marketing Consultores S.A Primera Edición pp. 590.
- Welch, S. C. (1988). *Métodos cuantitativos para la administración pública: técnicas y aplicaciones*. Virginia. Estados Unidos: Brooks Cole Publishing Company.
- Whittington, R. y. (2000). *Auditoria Un Enfoque Integral*. México.
- ZANABRIA. (2003). *Enfoque Integral de Auditoría de Gestión Presupuestaria al Sector Público. LIMA*. Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1

**ENCUESTA PARA CONOCER LOS PROCESOS DEL CENTRO DE GESTIÓN
TRIBUTARIA DE CHICLAYO**

Edad:

Sexo:

Unidad, Departamento u Área:
.....

Estimado trabajador esperamos su colaboración respondiendo con responsabilidad, honestidad el presente cuestionario que tiene como objetivo principal conocer los procesos que maneja la Entidad para mejorar el cumplimiento de Objetivos. Se agradece no dejar ninguna respuesta sin contestar.

Instrucciones: Lea cuidadosamente responda las preguntas y marque con un (x) la escala que crea conveniente:

1. ¿Cuáles son los procesos claves en la Unidad Orgánica, Departamento u Área donde labora?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. De los procesos que Usted ha listado valore (1 menos importante y 5 más importante)

PROCESOS EN LISTA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5

A.-					
B.-					
C.-					
D.-					
E.-					
F.-					
G.-					

**2.1.-De los procesos que enumere con una valoración baja, que se debe mejorar:
(Si su respuesta califica para una valoración de 3 a menos)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2.- ¿Cual proceso para Usted posee mayor riesgo en la Entidad para el logro de objetivos?

.....

.....

.....

.....

3. De los procesos claves que ha detallado responda conforme la escala valorativa, marcando con un “x”

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.1	¿Están los procesos definidos y documentados?					

¿Considera Usted que es importante que los procesos estén definidos y documentados, por qué?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.2	¿Los procesos son conocidos por las personas que laboran en la Unidad Orgánica, Departamento u Área?					

¿Cuándo ingreso a desempeñar labores le explicaron o capacitaron en el desarrollo de los procesos o los aprendió con la práctica diaria?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.3	¿La Entidad posee un mapa de procesos definido en el que se identifica los procesos o subprocesos de las diferentes Unidades Orgánicas, Departamentos u Áreas?					

¿Por qué considera que es importante poseer un mapa de procesos que se ejecutan en las diferentes Unidades Orgánica, Departamentos u Áreas?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.4	¿Se gestionan los procesos es decir, nombrado propietarios totales o parciales del proceso?					

¿Por qué considera que es importante una vez identificado el proceso, que se defina responsable del mismo en las diferentes etapas de avance del proceso?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.5	¿Se identifican y asignan objetivos para los procesos de la Unidad Orgánica, Departamento u Área donde labora?					

¿Porque considera que es importante se asignen objetivos a los procesos que manejan en las Unidades Orgánicas, Departamentos u Áreas donde labora?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.6	¿Considera que la Entidad ha identificado cuales son los procesos claves partiendo de estrategias y planificación?					

¿Por qué considera Usted que la planificación y la estrategia deben ser la base para identificar los procesos claves de la Entidad?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.7	¿De los procesos que se desarrollan en el área donde realiza labores, estos se interrelacionan con otras Unidades Orgánica, Departamentos u Áreas?					

¿Por qué considera Usted que los procesos deben interrelacionarse entre los diferentes departamentos u áreas?

.....

.....

.....

.....

.....

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.8	¿Se establecen indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de los procesos, y se evalúan periódicamente los resultados obtenidos?					

Para Usted es importante que se establezcan indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de los procesos, ¿Por qué?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.9	¿Se realiza seguimiento a los procesos para establecer mejoras y modificaciones?					

¿Por qué es importante para Usted realizar seguimiento a los procesos, para establecer mejoras y modificaciones?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.10	¿Se valora la eficacia, es decir el cumplimiento de metas y objetivos de los procesos que ejecuta la Unidad Orgánica, Departamento u Área donde pertenece?					

De no cumplirse con regularidad los objetivos metas planteados ¿Cuál considera el motivo?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.11	¿Se valora la eficiencia, es decir el costo beneficio de los procesos que ejecuta la Unidad Orgánica, Departamento u Área donde pertenece?					

Teniendo en cuenta el costo beneficio de los procesos que ejecuta en el Área o Departamento estos pueden mejorar de qué manera, explique

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.12	¿Se valora la economía, es decir si un proceso tiene 20 pasos se puede reducir a 12 (menos tiempo, menos costo), en la ejecución de procesos de					

	la Unidad Orgánica, Departamento u Área donde pertenece?					
--	--	--	--	--	--	--

¿Considera que al mejorar el tiempo promedio en ejecución de un proceso disminuirá costos del proceso para ser empleados en mejorar otros aspectos de la Entidad?

N°	Procesos de la Entidad	VALORACIÓN				
		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
3.13	¿Se valora la calidad, es decir el nivel de satisfacción del ciudadano por los servicios brindados, con respecto a los procesos que ejecuta la Unidad Orgánica, Departamento u Área donde pertenece?					

¿Por qué considera que es importante valorar la calidad por medio de nivel de satisfacción del ciudadano por los servicios brindados, con respecto a los procesos que se ejecutan la Unidad Orgánica, Departamento u Área donde pertenece?

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Análisis de preguntas de encuesta.

Número de pregunta		3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13
3.1	Correlación de Pearson	1	,760**	,494*	,580**	,347	,565**	,362	,527**	,410*	,298	,528**	,408*	,505**
	Sig. (bilateral)		,000	,010	,002	,082	,003	,069	,006	,037	,139	,006	,039	,009
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.2	Correlación de Pearson	,760**	1	,386	,598**	,162	,458*	,274	,422*	,312	,369	,544**	,455*	,488*
	Sig. (bilateral)	,000		,052	,001	,430	,019	,176	,032	,121	,063	,004	,020	,011
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.3	Correlación de Pearson	,494*	,386	1	,290	,255	,309	,025	,331	,305	,201	,303	,242	,321
	Sig. (bilateral)	,010	,052		,151	,209	,124	,904	,099	,130	,324	,132	,235	,110
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.4	Correlación de Pearson	,580**	,598**	,290	1	,499**	,548**	,192	,333	,276	,120	,252	,038	,356
	Sig. (bilateral)	,002	,001	,151		,009	,004	,347	,096	,172	,559	,214	,853	,075
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.5	Correlación de Pearson	,347	,162	,255	,499**	1	,312	-,284	,077	-,068	-,159	-,011	,017	,179
	Sig. (bilateral)	,082	,430	,209	,009		,121	,159	,710	,742	,437	,957	,935	,381
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.6	Correlación de Pearson	,565**	,458*	,309	,548**	,312	1	,150	,544**	,580**	,470*	,437*	,424*	,459*
	Sig. (bilateral)	,003	,019	,124	,004	,121		,466	,004	,002	,015	,026	,031	,018
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.7	Correlación de Pearson	,362	,274	,025	,192	-,284	,150	1	,340	,268	,025	,245	,000	,052
	Sig. (bilateral)	,069	,176	,904	,347	,159	,466		,090	,186	,904	,228	1,000	,802
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.8	Correlación de Pearson	,527**	,422*	,331	,333	,077	,544**	,340	1	,920**	,667**	,668**	,202	,408*
	Sig. (bilateral)	,006	,032	,099	,096	,710	,004	,090		,000	,000	,000	,321	,038
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.9	Correlación de Pearson	,410*	,312	,305	,276	-,068	,580**	,268	,920**	1	,751**	,599**	,148	,253
	Sig. (bilateral)	,037	,121	,130	,172	,742	,002	,186	,000		,000	,001	,470	,212
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.10	Correlación de Pearson	,298	,369	,201	,120	-,159	,470*	,025	,667**	,751**	1	,658**	,334	,408*
	Sig. (bilateral)	,139	,063	,324	,559	,437	,015	,904	,000	,000		,000	,095	,039
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.11	Correlación de Pearson	,528**	,544**	,303	,252	-,011	,437*	,245	,668**	,599**	,658**	1	,327	,621**
	Sig. (bilateral)	,006	,004	,132	,214	,957	,026	,228	,000	,001	,000		,103	,001
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.12	Correlación de Pearson	,408*	,455*	,242	,038	,017	,424*	,000	,202	,148	,334	,327	1	,427*
	Sig. (bilateral)	,039	,020	,235	,853	,935	,031	1,000	,321	,470	,095	,103		,030
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
3.13	Correlación de Pearson	,505**	,488*	,321	,356	,179	,459*	,052	,408*	,253	,408*	,621**	,427*	1
	Sig. (bilateral)	,009	,011	,110	,075	,381	,018	,802	,038	,212	,039	,001	,030	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).														
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).														

Anexo3: Ficha de Observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN: " TESIS EN AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA"			
UNIDAD ORGANICA /DEPARTAMENTOS / AREAS	Departamento de Registro		
FECHA	17-09-18	LUGAR	Sede - CGTCh.
N°	OBSERVACIONES		
1:	El personal inicia labores de atención a los contribuyentes o ciudadanos desde las 08:00 am - 07:00 pm en horarios rotativos para atender durante todo el día.		
2:	El personal atiende consultas de los contribuyentes o ciudadanos, y se le asignan expedientes para atención de registros prediales, vehiculares, transferencias y cálculos de impuestos, emisión de constancias de no adeudos.		
3:	Se impone metas al personal con respecto al número de expedientes que se le asigna.		
4:	Con respecto al control de calidad de los expedientes que se atienden, se le asigna esta tarea de revisión a os persona del departamento que pose mayor experiencia, sin embargo a la fecha posee carga de expedientes pendientes por revisar.		
5:	Realizando la consulta al personal encuestado si al inicio de labores en la Entidad paso por un proceso de Inducción, indican que no que los procesos lo han aprendido por que el compañero les apoyo, o en la práctica diaria		

FICHA DE OBSERVACIÓN: " TESIS EN AUDITORIA DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, DIAGNOSTICO Y PROPUESTA"

UNIDAD ORGANICA /DEPARTAMENTOS / AREAS	Departamento de Fiscalización		
FECHA	19-09-18	LUGAR	Sede CGTCh.
N°	OBSERVACIONES		
1-	Al personal de fiscalización se le asignan expedientes con la finalidad de visitar al contribuyente en sus predios y poder actualizar área, frontis, número de pisos de viviendas, y demás características que posee el predio, y que se requieren para que se ejecute el cálculo del impuesto predial y los arbitrios municipales.		
2-	El personal sale a visitar a los contribuyentes previa asignación de expedientes por la mañana y regresan por la tarde a realizar las actualizaciones en el Sistema de Tributación Municipal.		
3-	Se les asigna meta en función a las visitas que realizan.		
4-	No se evidencian procesos de control de calidad de expedientes que se ejecutan y se actualizan en el Sistema de Tributación Municipal.		
5-	No se realiza supervisión del trabajo de campo realizado.		
6-	El personal de fiscalización refiere que no los capacitan en temas de actualizaciones en temas de normatividad tributaria o resoluciones emitidas por el Tribunal constitucional que tienen que ver con sus actividades como Deducción de base imponible.		

FICHA DE OBSERVACIÓN: " TESIS EN AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA"

UNIDAD ORGANICA /DEPARTAMENTOS / AREAS	Recaudación Tributaria, Emisiones, Recaudación no Tributaria, Departamento de Proactiva		
FECHA	21-09-18	LUGAR	Sede - CGTC.

N°	OBSERVACIONES
1:	El Departamento de Cobranzas realiza acciones de inducción al pago por medio de la gestión de gestores de campo, gestión telefónica y emisión de cartas, valores por deuda de impuesto predial, impuesto vehicular, arbitrios. La cartera que maneja esta distribuida en Principales contribuyentes, Medios contribuyentes y Pequeños contribuyentes.
2:	La labor del personal que realiza la gestión de campo, se les asigna la cartera de Principales y medios contribuyentes. La labor de visitas se inicia 08:30 am /16:00 horas por la tarde descargan en el sistema de tributación municipal los compromisos de pagos. Se les asigna metas en función al monto de compromisos de pago que se cancelan y número de visitas que realizan.
3:	La cartera de pequeños contribuyentes no se encuentra sincerada a la fecha. Por lo que solo se remiten cartas de cobranzas para que cancelen sus deudas.
4:	La información que se recolecta en campo por los gestores de cobranzas respecto a contribuyentes como si se encuentra hábito, la propiedad continua a su nombre o pasa a otro propietario, o contribuyentes son fallecidos se debe validar con otras oficinas u áreas para una mejor labor y actualización de datos.

FICHA DE OBSERVACIÓN: " TESIS EN AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA"

UNIDAD ORGANICA /DEPARTAMENTOS / AREAS	Recaudación Tributaria, Emisiones, Recaudación No Tributaria y Departamento de Inactiva.		
FECHA	27-09-18	LUGAR	Sede- CGTCh.

N°	OBSERVACIONES
5:	La supervisión de la labor de gestión de campo con respecto a las visitas realizadas no se efectúa de forma continua.
6:	El personal encuestado del Departamento de Cobranzas, indica que su labor se ve afectada por la demora en la atención de requerimientos de bienes o servicios por parte de la Oficina de Logística a pesar de contar con un cuadro de necesidades aprobado. Que solo las oficinas o departamentos operativos los miden en nivel de eficiencia con respecto al cumplimiento de meta pero las oficinas administrativas no miden su eficiencia en cuanto a que atiendan requerimientos con celeridad.
7:	Se observa que el Departamento de Cobranzas no posee un control de los valores emitidos y notificados por deudas de impuesto predial, arbitrios y multas administrativas ya que en el sistema de Tributación Municipal los valores que se emiten a un contribuyente no aparecen marcados.
8:	No se sincera el estado real de las carteras de los contribuyentes por ejemplo: Existen contribuyentes que se encuentran en condición de Pequeño contribuyente pero en función a número de predios y valor de los mismos deben ser considerados Mediano contribuyentes.

FICHA DE OBSERVACIÓN: " TESIS EN AUDITORIA DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE CHICLAYO, DIAGNOSTICO Y PROPUESTA"

UNIDAD ORGANICA /DEPARTAMENTOS / AREAS	Departamento de Reclamos		
FECHA	24-09-18	LUGAR	Sede CGTCh
N°	OBSERVACIONES		
1:	Actualmente poseen 5 personas conforme detalle: 01 Jefe, 01 asistente y 03 resolutores para la atención de: Reclamación de valores Tributarios, Evaluación de reclamo de improcedencia y nulidad de papелita por infracción de tránsito, Apelación de Resoluciones de Gerencia de Operaciones, Otras solicitudes no contenciosas administrativas; Recurso de Apelación contra resolución jefatural o gerencial en materia tributaria, Devolución, reimpugnación de pagos indebidos no tributarios, Evaluación de solicitud de prescripción de papелita de tránsito y Evaluación de inafectación al pago de tributos (Alcaldía y vehicular)		
2:	Si bien es el departamento que conforme a reportes posee carga administrativa en la atención de expedientes los cuales exceden los plazos de atención estipulados en el Texto Único de Procedimientos, indica el personal que es por la demora en solicitar la información, por ejemplo para atender una Reclamación de valores Tributarios solicitan información al área de Emisiones o Departamento de Cobranza Coactiva quien demora en responder indicando que tienen que realizar búsqueda en archivo considerando que son valores de años anteriores		
3:	Si bien el personal resolutor posee una meta con respecto a los expedientes que debe atender por mes		



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS - MAPROS**
Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo
CGT

ENERO 2017

RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 01-024-000000004.

Chiclayo, 06 de enero del 2017

CONSIDERANDO:

Que, mediante Edicto Municipal N° 001-A-GPCH-2003 de fecha 13 de mayo del 2003, se crea el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo-SATCH, como un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Provincial de Chiclayo, encargado de organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios del Gobierno Provincial de Chiclayo, habiéndose aprobado su estatuto mediante Acuerdo Municipal N° 234-2004-GPCH de fecha 15 de noviembre del 2004.

Que, de conformidad con el artículo 1° del Estatuto del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo-SATCH, se establece que goza de autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera para el cumplimiento de sus fines, de acuerdo a esta norma, el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, cuenta con todas sus facultades para reglamentar sus actos administrativos internos.

Mediante Acuerdo Municipal N° 038-2015-MPCH/A de fecha 03 de marzo del 2015, en sesión Ordinaria de fecha 23 de febrero de 2015, el Concejo Municipal aprobó por unanimidad la modificación estatutaria en lo que respecta al cambio de la razón social del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo -SATCH por el de Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo - CGT.

Por Ordenanza Municipal N° 009-2015-MPCH de fecha 27 de abril del 2015, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF, y la Propuesta de Estructura Orgánica del CGT.

Que, mediante Informe N° 04-D10-000000467-2016 del 30 de diciembre del 2016 e Informe N° 04-010-000000001-2017 del 05 de enero del 2017, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del CGT, indica que el Manual de Procedimientos (MAPRO) del CGT es un instrumento que comprende la descripción del conjunto de operaciones descritas en forma clara, sistemática, ordenada y secuencial, así como el diagrama de flujo de las actividades en las que participa las unidades orgánicas operativas del CGT; solicitando a la Gerencia General la aprobación del MAPRO de las unidades orgánicas operativas de la entidad;

Que, es prioridad para el CGT, contar con Manuales de Procedimientos que contengan en forma detallada la descripción de actividades que deben seguir en la realización de sus funciones de las distintas unidades y oficinas administrativas y que guarden coherencia con los dispositivos legales y/o administrativos que regulen el funcionamiento de la institución; por lo que es necesario la aprobación del MAPRO de las unidades orgánicas operativas del CGT mediante acto resolutivo.

*¡En la Honestidad con el Cambio!*

En consecuencia, estando a los considerandos expuestos y en ejercicio de las facultades que confieren Edicto Municipal N° 001-A-GPCH-2003 de fecha 13 de mayo del 2003, se crea el SATCH, hoy CGT, y mediante Acuerdo Municipal N° 234-2004-GPCH, de fecha 15 de noviembre del 2004, se aprueba el Proyecto del Estatuto del SATCH, y, mediante Ordenanza Municipal N° 009-2015-MPCH de fecha 27 de abril del 2015 y modificatorias, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Entidad;

El Gerente General del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, CGT, en uso de las facultades que le confiere la Resolución Alcaldía N° 003-2017-MPCH/A de fecha 03 de enero de 2015 y estando a lo dispuesto en el artículo 6° literal e) del estatuto de la Entidad.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Manual de Procedimientos (MAPRO) del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo - CGT, que en anexo se adjunta y forma parte integrante de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR al responsable del Portal de Transparencia del CGT, la difusión y publicación de la presente en el Portal Electrónico de Transparencia de la Entidad.

ARTÍCULO TERCERO.- COMUNÍQUESE, la presente Resolución a la Gerencia de Operaciones, Oficinas y Jefaturas, para su cumplimiento y fines correspondientes.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚPLASE


 **CFC Oscar M. Flores Jacinto**
GERENTE GENERAL

c.c
GO
OGA
OAJ
OPP
RRHH,
OCI
Archivo.

 CGT CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA - CHICLAYO	Tipo: DOCUMENTO DE GESTIÓN	Código: CGT – DG-007-2016 Versión: 01
	Título: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - MAPROS	Fecha de Vigencia:
		Página 2 de 499

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS – MAPROS

Elaborado por: José Ignacio Quintana Ruiz	Firma: 
Cargo: Jefe (e) de Oficina de Planeamiento y Presupuesto	
Fecha: 30/12/2016	
Revisado por: Yuri Galí Díaz Cajo	Firma: 
Cargo: Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica	
Fecha: 04/01/2017	
Revisado por: Graciela Milagros Huamán Paredes	Firma: 
Cargo: Jefe de la Oficina General de Administración	
Fecha: 06/01/2017	
Revisado por: Ángel Leónidas López Castro	Firma: 
Cargo: Gerente de Operaciones	
Fecha: 06/01/2017	
Aprobado por: Oscar Manuel Fiestas Jacinto	Firma: 
Cargo: Gerente General del CGT	
Fecha: 06/01/2017	

 CGT CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA - CHICLAYO	Tipo: DOCUMENTO DE GESTIÓN	Código: CGT - DG-007-2016 Versión: 01
	Título: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - MAPROS	Fecha de Vigencia:
		Página 3 de 400

HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

ITEM	TEXTO MODIFICADO
09	Mediante Resolución de Gerencia General N° 01-024-000000004 de fecha 06 de enero del 2017, se aprobó el Manual de Procedimientos (MAPRO) del CGT.....
08	Mediante Resolución de Gerencia General N° 01-024-000000117, de fecha 22 de noviembre del 2016, se aprobó la modificación y reordenamiento del Presupuesto Analítico de Personal PAP, Cuadro de Asignación de Personal - CAP, Manual de Organización y Funciones - MOF, Y Clasificador de Cargos, estableciéndose en ciento once (111) los cargos estructurales de la Entidad.....
07	Mediante Ordenanza Municipal N° 018-2016-MPCH/A de fecha P-07.11.2016, se aprueba la modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y la Propuesta de Estructura Orgánica de la Entidad.....
06	Mediante Ordenanza Municipal N° 009-2015-MPCH de fecha 27.04.2015, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y la Propuesta de Estructura Orgánica de la Entidad. Así, mismo se faculta encargar a su despacho el seguimiento e implementación, en un periodo de 180 días como máximo la adecuación a la nueva estructura orgánica, de acuerdo a lo estipulado en la ordenanza.....
05	Mediante Acuerdo Municipal N° 038-2015-MPCH/A de fecha 03 de marzo del 2015, se aprobó la MODIFICACIÓN ESTATUTARIA Y CAMBIO DE RAZÓN SOCIAL del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCh por el Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo - CGT.....
04	Que mediante Acuerdo Municipal N° 001-2015-MPCH/A de fecha 12 de enero del 2015, se aprobó declarar en EMERGENCIA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA, el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCh, Sociedad de Beneficencia Pública de Chiclayo y la Municipalidad Provincial de Chiclayo.....
03	Mediante Resolución Jefatural N° 01-065-000004818 de fecha 31.12.2005, se aprobó el Manual de Procedimientos Administrativos y los Flujogramas del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, mismo que consta de ochenta y seis (86) administrativos y operativos
02	Mediante, Acuerdo Municipal N.° 234-2004-GPCH de fecha 15 de noviembre del 2004, se aprobó el Estatuto de Servicio de Administración Tributaria - SATCh el que contiene su estructura orgánica y determinación de competencia de sus funcionarios.....
01	Mediante Edicto Municipal N.° 001-A-GPCH-2003 de fecha 13 de mayo de 2003 se creó el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCh, como Organismo Público Descentralizado del Gobierno Provincial de Chiclayo con personería jurídica de derecho Público Interno y privado con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera.....

 CGT CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA - CHICLAYO	Tipo: DOCUMENTO DE GESTIÓN	Código: CGT - DG-007-2016 Versión: 01
	Título: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - MAPIROS	Fecha de Vigencia:
		Página 4 de 400

INDICE

1. INTRODUCCION

2. MARCO LEGAL

3. ESTRUCTURA ORGANICA

4. GERENCIA GENERAL

PROCEDIMIENTO N° 000001

ATENCIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.
CÓDIGO N° P-01-048-000000001-2016

5. GERENCIA DE OPERACIONES

PROCEDIMIENTO N° 000002

APROBACION Y DESAPROBACION DE RESOLUCIONES
GERENCIALES.
CÓDIGO N° P-P-07-048-000000001-2016

6. DIVISIÓN DE SERVICIOS AL ADMINISTRADO

PROCEDIMIENTO N° 000003

RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS
CÓDIGO N° P-07.1-048-000000001-2016

7. DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y FISCALIZACIÓN

PROCEDIMIENTO N° 000004

EMISIÓN DE ESTADOS DE DEUDA
CÓDIGO N° P-07.2-048-000000001-2016

PROCEDIMIENTO N° 000005

PRESENTACIÓN DE LA DECLARACION JURADA PARA INSCRIPCIÓN
(IMPUESTO PREDIAL E IMPUESTO AL PATRIMONIO VEHICULAR).
CÓDIGO N° P-07.2-048-000000002-2016

PROCEDIMIENTO N° 000006

PRESENTACIÓN DE LA DECLARACION JURADA DE TRANSFERENCIA
Y/O ACTUALIZACION DE DATOS IMPUESTO PREDIAL O IMPUESTO AL
PATRIMONIO VEHICULAR
CÓDIGO N° P-07.2-048-000000003-2016

PROCEDIMIENTO N° 000007

RECTIFICACIÓN DECLARACION JURADA QUE AUMENTA O
MANTIENE LA BASE IMPONIBLE
CÓDIGO N° P-07.2-048-000000004-2016

Oficina de Planeamiento y Presupuesto



 CGT CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA - CHICLAYO	Tipo: DOCUMENTO DE GESTIÓN	Código: CGT - DG-007-2016 Versión: 01
	Título: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - MAPROS	Fecha de Vigencia:
		Página 5 de 488

PROCEDIMIENTO N° 000008

RECTIFICACIÓN DECLARACION JURADA QUE DISMINUYE LA BASE IMPONIBLE

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000005-2016

PROCEDIMIENTO N° 000009

ACTUALIZACIÓN Y/O MODIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN DEL DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE Y OTROS

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000006-2016

PROCEDIMIENTO N° 000010

SOLICITUD DE DUPLICADO DE DECLARACIÓN JURADA POR IMPUESTO PREDIAL E IMPUESTO AL PATRIMONIO VEHICULAR

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000007-07-2016

PROCEDIMIENTO N° 000011

SOLICITUD DE CONSTANCIA DE REGISTRO DE PROPIEDAD PREDIAL Y VEHICULAR

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000008-2016

PROCEDIMIENTO N° 000012

CERTIFICACION DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTE

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000009-2016

PROCEDIMIENTO N° 000013

EMISIÓN DE CONSTANCIA DE NO ADEUDO DE IMPUESTO PREDIAL Y/O ARBITRIOS MUNICIPALES

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000010-2016

PROCEDIMIENTO N° 000014

EMISIÓN DE CONSTANCIA DE NO ADEUDO DE IMPUESTO DE ALCABALA

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000011-2016

PROCEDIMIENTO N° 000015

CONSTANCIA DE NO ADEUDOS DE IMPUESTO AL PATRIMONIO VEHICULAR

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000012-2016

PROCEDIMIENTO N° 000016

REGISTRO DE PERSONAS Y CONTRIBUYENTES

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000013-2016

PROCEDIMIENTO N° 000017

EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE INAFECTACION AL PAGO DE TRIBUTOS (IMPUESTO PREDIAL Y ARBITRIOS)

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000014-2016

 CGT CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA - CHICLAYO	Tipo: DOCUMENTO DE GESTIÓN	Código: CGT - DG-007-2016 Versión: 01
	Título: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - MAPROS	Fecha de Vigencia:
		Página 6 de 466

PROCEDIMIENTO N° 000018

EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE BENEFICIO DE DEDUCCIÓN DE 50 UITS DE BASE IMPONIBLE DEL IMPUESTO PREDIAL PARA PENSIONISTAS

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000015-2016

PROCEDIMIENTO N° 000019

SOLICITUD DE RECTIFICACIÓN DE DETERMINACIÓN DE ARBITRIOS A TRAVÉS DE INSPECCIÓN DE INMUEBLES

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000016-2016

PROCEDIMIENTO N° 000020

RECTIFICACIÓN DE DECLARACIÓN JURADA DE AUTOVALUO A TRAVÉS DE INSPECCIÓN DEL INMUEBLE

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000017-2016

PROCEDIMIENTO N° 000021

SOLICITUD DE INSPECCIÓN DE OFICIO

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000018-2016

PROCEDIMIENTO N° 000022

FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA SEGÚN PROGRAMACION

CÓDIGO N° P-07.2-048-000000019-2016

8. DEPARTAMENTO DE RECLAMOS**PROCEDIMIENTO N° 000023**

RECLAMACION DE VALORES TRIBUTARIOS

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000001-2016

PROCEDIMIENTO N° 000024

EVALUACIÓN DE RECLAMO DE IMPROCEDENCIA Y NULIDAD DE PAPELETA POR INFRACCIÓN AL REGLAMENTO DE TRÁNSITO

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000002-2016

PROCEDIMIENTO N° 000025

APELACION DE RESOLUCIONES DE GERENCIA DE OPERACIONES EN MATERIA DE TRÁNSITO

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000003-2016

PROCEDIMIENTO N° 000026

OTRAS SOLICITUDES NO CONTENCIOSAS ADMINISTRATIVAS

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000004-2016

PROCEDIMIENTO N° 000027

RECURSO DE APELACIÓN CONTRA RESOLUCIÓN JEFATURAL O GERENCIAL EN MATERIA TRIBUTARIA

Oficina de Planeamiento y Presupuesto



 CGT CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA - CHICLAYO	Tipo: DOCUMENTO DE GESTIÓN	Código: CGT - DG-007-2016 Versión: 01
	Título: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - MAPROS	Fecha de Vigencia:
		Página 1 de 400

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000005-2016

PROCEDIMIENTO N° 000028

DEVOLUCIÓN, REIMPUTACIÓN DE PAGOS Y COMPENSACIÓN DE DEUDA EN MATERIA TRIBUTARIA.

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000006-2016

PROCEDIMIENTO N° 000029

DEVOLUCIÓN Y REIMPUTACIÓN DE PAGOS INDEBIDOS NO TRIBUTARIOS

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000007-07-2016.

PROCEDIMIENTO N° 000030

EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE PRESCRIPCIÓN DE DEUDA TRIBUTARIA

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000008-2016

PROCEDIMIENTO N° 000031

EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE PRESCRIPCIÓN DE PAPELETA DE TRÁNSITO

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000009-2016

PROCEDIMIENTO N° 000032

EVALUACIÓN DE INAFECTACIÓN AL PAGO DE TRIBUTOS (ALCABALA Y VEHICULAR)

CÓDIGO N° P-07.3-048-000000010-2016

9. DEPARTAMENTO DE EJECUTORÍA COACTIVA

PROCEDIMIENTO N° 000033

TERCERÍA DE PROPIEDAD

CÓDIGO N° P-07.5-048-000000001-2016

PROCEDIMIENTO N° 000034

ABSOLUCIÓN DE ESCRITOS DE EXPEDIENTES COACTIVOS

CÓDIGO N° P-07.5-048-000000002-2016

PROCEDIMIENTO N° 000035

EXHORTOS DE EJECUCIÓN COACTIVA

CÓDIGO N° P-07.5-048-000000003-2016

PROCEDIMIENTO N° 000036

INICIO DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZA COACTIVA Y APLICACIÓN O EJECUCIÓN DE MEDIDAS CAUTELARES

CÓDIGO N° P-07.5-048-000000004-2016

Oficina de Planeamiento y Presupuesto



 CGT CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA - CHICLAYO	Tipo: DOCUMENTO DE GESTIÓN	Código: CGT - DG-007-2016 Versión: 01
	Título: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - MAPROS	Fecha de Vigencia:
		Página 8 de 498

PROCEDIMIENTO N° 000037
 SUSPENSIÓN POR REVISIÓN JUDICIAL
 CÓDIGO N° P-07.5-048-000000005-2016

PROCEDIMIENTO N° 000038
 TRAMITACIÓN DE ORDEN DE DESCERRAJE ANTE ORGANO
 JURISDICCIONAL
 CÓDIGO N° P-07.5-048-000000006-2016

PROCEDIMIENTO N° 000039
 EJECUCION DE OBLIGACIONES NO PECUNIARIAS
 CÓDIGO N° P-07.5-048-000000007-2016

10. DEPARTAMENTO DE COBRANZA

PROCEDIMIENTO N° 000040
 PROCEDIMIENTO DE FRACCIONAMIENTO DE DEUDAS TRIBUTARIAS
 Y NO TRIBUTARIAS
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000001-2016

PROCEDIMIENTO N° 000041
 PÉRDIDA DE FRACCIONAMIENTO DE DEUDA O DEJAR SIN EFECTO
 SU APROBACION
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000002-2016

PROCEDIMIENTO N° 000042
 SOLICITUD DE COPIA DE PAPELETA DE TRANSITO
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000003-2016

PROCEDIMIENTO N° 000043
 REGISTRO DE CONTRIBUYENTES MOROSOS EN RIESGO CGT Y
 CENTRAL DE RIESGO
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000004-2016

PROCEDIMIENTO N° 000044
 DECLARAR LA DEUDA DE COBRANZA DUDOSA Y DE
 RECUPERACIÓN ONEROSA
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000005-2016

PROCEDIMIENTO N° 000045
 EMISIÓN DE RECIBOS DE COBRANZA
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000006-2016

PROCEDIMIENTO N° 000046
 EMISION DE COMUNICACIONES MASIVAS DE DEUDA TRIBUTARIA Y
 NO TRIBUTARIA
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000007-2016.

 CGT CENTRO DE GESTIÓN TRIBUTARIA - CHICLAYO	Tipo: DOCUMENTO DE GESTIÓN	Código: CGT – DG-007-2016 Versión: 01
	Título: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS - MAPROS	Fecha de Vigencia:
	Página 7 de 408	

PROCEDIMIENTO N° 000047
 REALIZAR LA COBRANZA TELEFONICA
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000008-2016

PROCEDIMIENTO N° 000048
 ENVIO DE INFORMACIÓN VIA CORREO ELECTRÓNICO
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000009-2016

PROCEDIMIENTO N° 000049
 EMISION DE RESOLUCIÓN GERENCIAL QUE IMPONE LA MULTA A
 LAS PAPELETAS POR INFRACCIÓN AL REGLAMENTO NACIONAL DE
 TRÁNSITO
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000010-2016

PROCEDIMIENTO N° 000050
 REMISIÓN DE VALORES Y OTROS DOCUMENTOS DE COBRANZA AL
 DEPARTAMENTO DE EJECUCION COACTIVA
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000011-2016

PROCEDIMIENTO N° 000051
 CONTROL Y ENTREGA DE LICENCIAS DE CONDUCIR
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000012-2016

PROCEDIMIENTO N° 000052
 EJECUCIÓN DE RESOLUCIONES GERENCIALES
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000013-2016

PROCEDIMIENTO N° 000053
 COBRANZA DE RECIBOS DE CONDUCCION DE PUESTOS DE
 MERCADO
 CÓDIGO N° P-07.6-048-000000014-2016

Oficina de Planeamiento y Presupuesto

