

INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO

**“REPERCUSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS
RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN DERIVADAS
DE LOS INFORMES PUBLICADOS DE AUDITORÍA DE
CUMPLIMIENTO DE LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL
LAMBAYEQUE Y OCI’S A SU CARGO EN EL PERIODO 2020 Y
2021, EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES SUJETAS A
CONTROL”**

PRESENTADO POR
KAROLL LIBNI CHAFLOQUE ZAPATA
NORA LIZBETH LÓPEZ RIVERA

ASESOR
DANTE MARTÍN PAIVA GOYBURU

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
ESTADO, GOBIERNO, GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA

LIMA – PERÚ
2023



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO**

“REPERCUSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN DERIVADAS DE LOS INFORMES PUBLICADOS DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL LAMBAYEQUE Y OCI’S A SU CARGO EN EL PERIODO 2020 Y 2021, EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES SUJETAS A CONTROL”

PRESENTADO POR:

KAROLL LIBNI CHAFLOQUE ZAPATA

NORA LIZBETH LÓPEZ RIVERA

ASESOR:

DR. DANTE MARTÍN PAIVA GOYBURU

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ESTADO, GOBIERNO, GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA

LIMA, PERÚ

2023

DEDICATORIA

Dedicado a Dios, por la sabiduría, su compañía, guía e
inmenso amor en cada día de mi vida.

A mi madre Eidamia y a mi padre Pablo, por darme su
apoyo y amor incondicional en todo momento.

A mi Daniel, por iluminar mi vida con su presencia.

Karoll Libni Chafloque Zapata

Dedicado a Dios, mis padres Ibán y Consuelo por ser
el soporte invaluable a lo largo de mi vida.

A mi amado esposo Joel por su compañía y amor.

A mis motivos de vida, Anthony y Fabrizio alegrar mis
días con su amor.

Nora Lizbeth López Rivera

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por su inmenso amor y permitirnos culminar con éxito el presente trabajo. Agradecemos a nuestro asesor, sin su paciencia y constancia, este trabajo no se hubiese logrado. Agradecemos a nuestros padres, por ser siempre los motores que impulsan nuestros sueños y son los mejores guías de vida.

Las autoras

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIII
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:.....	1
1.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	1
1.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES.....	3
1.2. BASES TEÓRICAS.....	5
1.2.1. IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	5
1.2.2. SERVICIO DE CONTROL POSTERIOR:	8
1.2.3. MEJORA DE GESTIÓN:.....	11
1.2.4. TEORÍA DEL ENFORCEMENT:.....	15
1.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	21
2. CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES ...	24
2.1. VARIABLES.....	25
2.1.1. INDEPENDIENTE: IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN:.....	25
2.1.2. DEPENDIENTE: GESTIÓN DE LAS ENTIDADES.....	26
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO:.....	29
3.2. DISEÑO MUESTRAL.....	29
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	31
3.3.1. TÉCNICAS APLICADAS A LAS PERSONAS AUDITADAS.....	31
3.3.2. TÉCNICAS APLICADAS A LOS AUDITORES.....	31
3.3.3. OTRAS TÉCNICAS APLICADAS	32
3.4. TÉCNICAS DE GESTIÓN Y ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	32

3.5. ASPECTOS ÉTICOS	32
4. CAPÍTULO IV-RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR	33
4.1. RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN, SEGÚN LOS INFORMES DE LOS OCI'S CORRESPONDIENTES A LA GRC LAMBAYEQUE:	
34	
4.1.1. UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO:.....	37
4.1.2. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO:	39
4.1.3. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE	40
4.1.4. GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE	41
4.1.5. RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN, SEGÚN LOS INFORMES DE LOS OCI'S CORRESPONDIENTES A LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL LAMBAYEQUE.....	42
4.2. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN:	43
4.2.1. BASES NORMATIVAS	43
4.2.2. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL.....	48
4.3. GESTIÓN DE LAS ENTIDADES.....	58
4.3.1. SEGUIMIENTO	59
4.3.2. ESTADO DE RECOMENDACIONES	67
4.4. PROPUESTA DE VALOR:	72
5. CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	76
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	83
FUENTES DE INFORMACIÓN	84
1. ANEXO A:	90
2. ANEXO B:	92
GUÍA DE ENCUESTA	92
3. ANEXO C:	94
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: VARIABLE INDEPENDIENTE.....	27
TABLA 2: VARIABLE DEPENDIENTE	28
TABLA 3: MUESTRA POR AUDITORES	30
TABLA 4: MUESTRA POR FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LAS ENTIDADES	31
TABLA 5: ESTADO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 014-2019-2-0205-AC.....	37
TABLA 6: ESTADO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 009-2021-2-0205-AC.....	38
TABLA 7: ESTADO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 009-2021-2-0205-AC.....	38
TABLA 8: ESTADO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 026-2020-2-0425-AC.....	39
TABLA 9: ESTADO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 020-2021-2-0427-AC.....	40
TABLA 10: ESTADO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 001-2021-2-5343-AC.....	41
TABLA 11: ESTADO DE RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	42
TABLA 12: PREGUNTA 1-PERSONAL AUDITOR.....	44
TABLA 13: PREGUNTA 1-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	44
TABLA 14: PREGUNTA 2-PERSONAL AUDITOR.....	45
TABLA 15: PREGUNTA 2-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	45
TABLA 16: PREGUNTA 3-PERSONAL AUDITOR.....	48
TABLA 17: PREGUNTA 3-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	48
TABLA 18: PREGUNTA 4-PERSONAL AUDITOR.....	49
TABLA 19: PREGUNTA 4-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	49
TABLA 20: PREGUNTA 5-PERSONAL AUDITOR.....	51
TABLA 21: PREGUNTA 5-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	51
TABLA 22: PREGUNTA 6-PERSONAL AUDITOR.....	52
TABLA 23: PREGUNTA 6-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	52
TABLA 24: PREGUNTA 7-PERSONAL AUDITOR.....	54

TABLA 25: PREGUNTA 7-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	54
TABLA 26: PREGUNTA 8-PERSONAL AUDITOR.....	55
TABLA 27: PREGUNTA 8-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	55
TABLA 28: PREGUNTA 9-PERSONAL AUDITOR.....	56
TABLA 29: PREGUNTA 9-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	56
TABLA 30: PREGUNTA 10-PERSONAL AUDITOR.....	59
TABLA 31: PREGUNTA 10-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	59
TABLA 32: PREGUNTA 11-PERSONAL AUDITOR.....	61
TABLA 33: PREGUNTA 11-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	61
TABLA 34: PREGUNTA 12-PERSONAL AUDITOR.....	62
TABLA 35: PREGUNTA 12-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	62
TABLA 36: PREGUNTA 13-PERSONAL AUDITOR.....	64
TABLA 37: PREGUNTA 13-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	64
TABLA 38: PREGUNTA 14-PERSONAL AUDITOR.....	65
TABLA 39: PREGUNTA 14-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	65
TABLA 40: PREGUNTA 15-PERSONAL AUDITOR.....	67
TABLA 41: PREGUNTA 15-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	67
TABLA 42: PREGUNTA 16-PERSONAL AUDITOR.....	69
TABLA 43: PREGUNTA 16-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	69
TABLA 44: PREGUNTA 17-PERSONAL AUDITOR.....	70
TABLA 45: PREGUNTA 17-FUNCIONARIOS Y SERVIDORES	70
TABLA 46: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	90

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTADO DE RECOMENDACIONES INFORME N.° 014-2019-2-0205-AC.....	37
FIGURA 2: ESTADO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME N.° 026-2020-2-0425-AC.....	39
FIGURA 3: ESTADO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME N.° 020-2021-2-0427-AC.....	40
FIGURA 4: ESTADO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME N.° 001-2021-2-5343-AC.....	41
FIGURA 11: PREGUNTA 1-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	44
FIGURA 12: PREGUNTA 2-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	46
FIGURA 13: PREGUNTA 3-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	48
FIGURA 14: PREGUNTA 4-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	50
FIGURA 15: PREGUNTA 5-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	51
FIGURA 16: PREGUNTA 6-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	53
FIGURA 17: PREGUNTA 7-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	54
FIGURA 18: PREGUNTA 8-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	55
FIGURA 19: PREGUNTA 9-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	57
FIGURA 20: PREGUNTA 10-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	59
FIGURA 21: PREGUNTA 11-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	61
FIGURA 22: PREGUNTA 12-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	63

FIGURA 23: PREGUNTA 13-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	64
FIGURA 24: PREGUNTA 14-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	66
FIGURA 25: PREGUNTA 15-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	68
FIGURA 26: PREGUNTA 12-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	69
FIGURA 27: PREGUNTA 17-PERSONAL AUDITOR, FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES	70

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: SISTEMA NACIONAL DE CONTROL.....	9
--	---

RESUMEN

La presente investigación, formuló como objetivo general: Identificar y plantear mejoras y soluciones en relación a la directiva de implementación, participación de las entidades y del OCI, que coadyuven con el progreso de la puesta en funcionamiento de las recomendaciones de perfeccionamiento de gestión del departamento de Lambayeque.

La presente investigación tendrá un diseño de investigación no experimental cuantitativa correlacional descriptiva, ya que se procederá a describir las constantes y las relaciones que se dan entre ella, lo que nos permitirá resolver la presencia de un nexo entre las dos variables, estudiando dicha información desde las perspectivas de los participantes, tales como: los auditores, los funcionarios y/o servidores, informes de control y la normativa aplicable a la realización de las sugerencias de mejoramiento de gestión.

Es así, que, a través de la aplicación de los instrumentos de investigación adecuados, se tuvo como resultado los principales motivos de la falta de implementación de sugerencias tales como la ausencia de enforcement en su norma, falta de coordinación, falta de especificidad en la norma relacionada al desempeño y ausencia de sanciones.

En ese sentido, la propuesta de valor sugerida tiene como propósito aplicar un enforcement en la directiva que especifique las funciones de todos los participantes del proceso; y la creación de un reconocimiento por la CGR, que reconozca la contribución de servidores y funcionarios públicos que tengan una alta implementación de las recomendaciones de gestión, otorgándoles un puntaje dentro de su legajo laboral para poder ascender dentro de la carrera pública.

En conclusión, las sugerencias de perfeccionamiento de gestión derivados de los informes de auditoría de cumplimiento, tienen un bajo nivel de repercusión en la gestión de las entidades, sin embargo, se ha determinado que tienen una participación favorable en el perfeccionamiento y en el progreso de la dirección de las organizaciones públicas de Lambayeque, siendo importante que se tomen acciones por parte de los participantes de este proceso, así como de la base legal aplicable.

Palabras claves: mejora de gestión, implementación de recomendaciones, participantes, normativa.

ABSTRACT

The present investigation, formulated as a general objective: Identify and propose improvements and solutions in relation to the implementation directive, participation of the entities and the OCI, which contribute to the progress of the implementation of the recommendations for improvement of department management from Lambayeque.

A mixed approach and a descriptive correlational design were established, using an analytical criterion based on the references obtained from the use of documentation collection mechanisms, such as surveys and documentary files, studying said information from the perspectives of the participants. such as: auditors, officials and/or servers, control reports and the regulations applicable to the implementation of management improvement suggestions.

It is thus that, through the application of the appropriate research instruments, the main reasons for the lack of implementation of suggestions such as the absence of enforcement in its norm, lack of coordination, lack of specificity in the standard related to performance and absence of sanctions.

In this sense, the suggested value proposition has the purpose of applying an enforcement in the directive that specifies the functions of all the participants in the process; and the creation of a recognition by the CGR, which recognizes the contribution of public servants and officials who have a high implementation of management recommendations, giving them a score within their labor file to be able to ascend within the public career.

In conclusion, the management improvement suggestions derived from the compliance audit reports have a low level of impact on the management of the entities, however, it has been determined that they have a favorable participation in the improvement and progress of the direction of the public organizations of Lambayeque, being important that actions are taken by the participants of this process, as well as the applicable legal basis.

Keywords: management improvement, implementation of recommendations, participants, regulations.

PAPER NAME

Trabajo de investigación Chafloque Lopez VF 2024 control de calidad.doc x

AUTHOR

CHAFLOQUE ZAPATA KAROLL LIBNI

WORD COUNT

16420 Words

CHARACTER COUNT

94049 Characters

PAGE COUNT

114 Pages

FILE SIZE

2.3MB

SUBMISSION DATE

Jun 13, 2024 3:25 PM GMT-5

REPORT DATE

Jun 13, 2024 3:31 PM GMT-5

● 18% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database. •

17% Internet database

• 1% Publications database

• Crossref database

• Crossref Posted Content database •

9% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

• Bibliographic material

• Quoted material

• Cited material

• Small Matches (Less than 10 words)

INTRODUCCIÓN

El presente estudio surge como menester de determinar si la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión derivadas de los informes de auditoría de cumplimiento repercuten dentro de la gestión de las entidades públicas, por lo que, se ha realizado un análisis desde los tres puntos de vista de los principales participantes dentro de este proceso, como lo son; el Órgano de Control Institucional (en adelante OCI) conformado por los auditores, las entidades sujetas a control conformadas por los funcionarios y servidores públicos, y el marco normativo en el cual se fundamenta dicha implementación de recomendación, lo cual facilitará obtener una apreciación para estructurar un mejor criterio y uso de la investigación. Es así, que en el Portal web de la Contraloría General de la República (en adelante CGR), encontramos que, el 80% del total de las recomendaciones de las auditorías de cumplimiento publicadas correspondientes a la GRC Lambayeque, son direccionadas a la mejora de gestión. Añadido a ello, de la revisión de los Portales de Transparencia de las entidades en donde se emitieron estas auditorías de cumplimiento, el 75% de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión se encuentra en estado “pendiente”, y el 25% se encuentra en estado “en proceso”. Es en esta relación donde surge la importancia de detectar que es lo que no está funcionando correctamente dentro de la unión de estos tres participantes de la implementación de recomendaciones, por tal motivo, buscamos con esta investigación, el cooperar a la mejora de las herramientas que poseen dichos participantes y que exista una repercusión óptima en la gestión de las entidades públicas.

Como problema general indicamos: ¿Cómo repercute el bajo avance de la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión derivadas de los informes publicados de auditoría de cumplimiento de la GRC Lambayeque y OCI's a su cargo en el periodo 2020 y 2021, en la gestión de las entidades sujetas a control?

Como problemas específicos señalamos:

- ¿Cómo la directiva de implementación de recomendaciones emitida por la Contraloría General de la República, incide en el avance de la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión derivadas de los informes publicados de auditoría de cumplimiento de la GRC Lambayeque y OCI's a su cargo en el periodo 2020 y 2021 de las entidades sujetas a control?,
- ¿De qué manera la participación de los funcionarios y servidores de las entidades influyen en el avance de la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión derivadas de los informes publicados de auditoría de cumplimiento de la GRC Lambayeque y OCI's a su cargo en el periodo 2020 y 2021 de las entidades sujetas a control? y
- ¿Cuál es la incidencia de los OCI's en el avance de la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión derivadas de los informes publicados de auditoría de cumplimiento de la GRC Lambayeque y OCI's a su cargo en el periodo 2020 y 2021 de las entidades sujetas a control?

Respecto al objetivo principal, tenemos: Identificar mejoras y soluciones en relación a la participación de las entidades, de los OCI's y de la Directiva de Implementación de Recomendaciones, que coadyuven con el avance de la puesta en marcha de las sugerencias de mejoramiento de gestión publicados de auditoría de cumplimiento de la Gerencia Regional de Control Lambayeque (en adelante GRC Lambayeque) y OCI's a su cargo, que inciden en la dirección de las entidades sometidas a control en el periodo 2020 y 2021.

En relación a los objetivos específicos, señalamos:

- Establecer que la normativa emitida por la CGR referente a la implementación de recomendaciones, incide en la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión derivadas de los informes publicados de auditoría de cumplimiento de la GRC Lambayeque y OCI's a su cargo en el periodo 2020 y 2021 de las entidades sujetas a control;
- Determinar los factores relacionados a la participación de los funcionarios y servidores de las entidades que retrasan la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión;
- Precisar la función y herramientas de los auditores de los OCI's en el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión, derivadas de los informes publicados de auditoría de cumplimiento de la GRC Lambayeque y OCI's a su cargo en el periodo 2020 y 2021 de las entidades sujetas a control.

La presente investigación tendrá un diseño de investigación no experimental cuantitativa correlacional descriptiva, ya que se procederá a describir las constantes y las relaciones que se dan entre ella, lo que nos permitirá resolver la presencia de un nexo entre las dos variables, en relación a los participantes del proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión derivados de los informes de auditoría de cumplimiento, con el fin de examinar las diversas perspectivas que se tienen durante este proceso, y los factores que permiten y no la implementación adecuada de estas recomendaciones dentro de las entidades sujetas al control.

El presente estudio cumple con la estructura ya establecida por parte de la Universidad Particular San Martín de Porres, mediante el Instituto de Gobierno y Gestión Pública, tal como se señala, a continuación:

CAPÍTULO I-MARCO TEÓRICO: Posteriormente a la investigación de las fuentes bibliográficas, se pone en manifiesto el marco teórico de la presente investigación, que incluyen los precedentes, bases teóricas y la vinculación de los términos básicos.

CAPÍTULO II- PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES: se señala la pregunta general y específicas, las respectivas variables, las cuales son materia de análisis en el estudio.

CAPÍTULO III-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: en el presente capítulo se enmarca el diseño de investigación aplicado, especificando el campo de estudio (población y muestra), así como los instrumentos de recolección de datos.

CAPÍTULO IV-RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR: en este capítulo se analizará la información obtenida de la aplicación de los instrumentos, en relación a la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de GRC Lambayeque (2020-2021), así como se detalla la propuesta de valor.

CAPÍTULO V-DISCUSIÓN: Finalmente, en este capítulo se procederá a interpretar los resultados frente a otros autores y/o contextos, de acuerdo a la propuesta de valor que se planteará para que exista una repercusión favorable para la implementación de recomendaciones de mejora de gestión.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

1.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES:

Flores (2020), en su investigación *“Las recomendaciones del Inspector General del Estado y su impacto en la seguridad jurídica de las actividades administrativas”*, concluye que; las recomendaciones de auditoría deben ser precisas, realistas y basadas en la legalidad de su aplicación, deben presentarse como un verdadero valor añadido para el control administrativo y demostrar que pueden mitigar riesgos y tramitar medidas administrativas mejoradas en función de su aplicación. El Auditor General de la Nación debe abstenerse de conductas que generen malestar en la relación entre la administración y terceros, es decir, que exista legitimidad de las medidas recomendadas en el informe.

López (2014), elaboró una investigación posgrado denominada *“Prontuario de auditoría para la valoración del control interno de los procedimientos de control tributario”*, en la cual concluyó que el control facilita la obtención de objetivos planteados por parte de la entidad, garantizando una labor eficaz y competente de las áreas, aplicando medidas de verificación y evaluación permanente para influir positivamente en el ambiente laboral, así como coadyuvar a los trabajadores adecuadamente para desarrollar una cultura de autocorrección, autocontrol y autorregulación.

La Mesa de Coordinación Institucional y los Órganos Garantes de Acceso a la Información Pública de Argentina (2019), elaboró una investigación sobre *“Propuestas de Mejoras para las Plataformas de Transparencia Activa, Estándares y Buenas Prácticas”*, exponiendo que, es relevante contar con una herramienta de

autodiagnóstico para que sea aplicable en las instituciones públicas, con el fin que se permita la verificación del buen funcionamiento de la gestión pública, así como servir como guía orientadora a través de plataformas digitales, que promuevan la claridad y obtención a la información pública de interés para la sociedad.

Pérez, Chiari & Corpas (2019), en su estudio “Seguimiento a las recomendaciones de la Contraloría de la República: ¿Quiénes son los responsables?” define que, el monitoreo de las recomendaciones es una actividad única que agrega valor al proceso de auditoría al aumentar la eficacia de la auditoría y proporcionar una base para mejorar el trabajo de auditoría futuro. Permite a las empresas auditadas y otros usuarios del informe a tomarlo con seriedad y proporciona información útil e indicadores de desempeño para los auditores. Mediante el seguimiento de las recomendaciones, los auditores no solo pueden determinar si la organización está siguiendo las recomendaciones, sino también obtener una imagen clara de cuán efectivas han sido las recomendaciones y cómo se pueden mejorar en el futuro.

La Estructura para la Colaboración y el Desarrollo Económico (2014), realizó una investigación acerca de los criterios que se aplican al enforcement y las supervisiones, señalando que: Una óptima táctica de enforcement, es cuando se dan adecuados estímulos para los entes regulados y que promuevan el acatamiento regulatorio mediante acciones de regulación clásica, contribuyendo a la disminución de labores de supervisión, los costos, y el sector público, y efectuando verificaciones factibles, eficientes, menos engorrosas para los entes regulados.

1.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES:

Vergara y Retuerto (2017), ejecutaron un estudio de posgrado denominado *“Consecuencias de auditorías de cumplimiento, como opciones de solución para perfeccionar la gestión del Gobierno Regional de Áncash”*, donde determina que, las medidas de verificación o control empleadas a los gobiernos locales están sujetas a la verificación y evaluación objetiva y sistemática por parte del personal de los órganos institucionales de control (OCI) por medio de la aplicación de preceptos, técnicas y fundamentos que rigen la gestión organizacional de los gobiernos locales. Analizar las acciones y resultados alcanzados por los gobiernos locales en la gestión y ejecución de los recursos, activos y operaciones organizacionales, y formular las recomendaciones más adecuadas para superar los problemas y orientar a los gobiernos locales a mejorar continuamente sus servicios.

Barbarán Barragán (2015), realizó un estudio para la obtención del grado de doctor denominada *“La evaluación gubernamental y su repercusión en el desenvolvimiento de la dirección de las organizaciones públicas en el Perú”*, donde concluyó que el Sistema Nacional de Control, es responsable de las medidas y actividades de control planificadas y no planificadas en los tres niveles de gobierno: Gobierno central, regional y municipios. Estas instituciones públicas tienen problemas relacionados con el logro de sus objetivos y el logro de las metas previstas en sus planes operativos, organizacionales y estratégicos, agudizados por la falta de control interno, existen limitaciones, las cuales sus ejecutivos, en general, desconocen su importancia relacionada al diagnóstico, implementación y actualización, por tal motivo, el Control del del Estado deberá evaluar la existencia y funcionamiento de los componentes estatutarios.

González (2018), elaboró un estudio para obtener el grado de maestro, denominado *“Puesta en marcha de recomendaciones procedentes de los actos de control en la dirección del municipio de Pachacámac-años 2010-2013”*, en la cual se determina que, el alto índice de no implementación de recomendaciones, procedentes de informes de control, suele originarse por parte de las unidades administrativas del municipio, debido a razones de desinterés por parte de los funcionarios de la gestión municipal. Por tal motivo, se crea la necesidad, de aplicar herramientas para la corrección de las causas, que originaron la formulación de dichas recomendaciones.

Ochoa (2016), en su estudio titulado *¿Es probable realizar la ejecución de la ley sin efectuar sanciones? Efectuando con carácter responsivo la reglamentación en el Perú, tomando el caso de legislación del ámbito acerca de las limitaciones burocráticas en los servicios estatales*. En el cual se expone que, el Comité de Supresión de Límites Burocráticos, llevó a cabo la ejecución de la norma en relación a su materia, con una táctica que evitaba el comienzo de una actuación sancionadora con criterios acompañados de pactos y diálogos, teniendo como ángulo la realización de regulación responsiva. Concluyendo que, la regulación responsiva, es una táctica de enforcement que trata de que el supervisor suba una *“pirámide de medidas”* con el objeto de ejecutar la norma.

Ochoa (2019), en su investigación *La Relevancia del Enforcement Inteligente*, se precisa que, la perspectiva responsiva puede ser ejecutada en distintos contextos, desde la participación fiscalizadora hasta llevar a cabo un proceso sancionador, este punto se puede efectuar en el marco normativo peruano, con la denominación de criterio de razonabilidad, definido en la ley 27444, en el que se determina que, la administración aplique una ponderación de apremio previamente a mecanismos

de sanción, tal como de la óptica de acatamiento normativo, previo a la actuación fiscalizadora, precisando que estas acciones puede finiquitar guiando y no en el comienzo de una actitud sancionadora.

Huamán (s.f.) en su indagación denominada La Pertinencia de ejecutar un criterio responsivo para el logro de responsabilidades en servicios estatales de telecomunicaciones; en el cual se desenvuelve un método táctico que facilite a OSIPTEL obtener un criterio de solución ante las inobservancias de las organizaciones al instante de considerar acciones contrarias a la normatividad vigente, sin llegar a las sanciones.

1.2. BASES TEÓRICAS

1.2.1. Implementación de las recomendaciones

1.2.1.1. Marco legal

Directiva N.º 014-2020-CG/SESNC- “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación.”

Es la Directiva que se encarga de reorganizar el desarrollo y monitoreo de las recomendaciones de los exámenes de auditoría expedido por el Sistema Nacional de Control, y la comunicación de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión en el Portal de Transparencia Estándar de la Entidad, asimismo establece las disposiciones que regulan la implementación de la entidad, la apreciación y resolución de la situación de las recomendaciones realizada por los Órganos de Control Institucional y la fiscalización por la unidad orgánica apta de la CGR.

1.2.1.2. Partícipes el proceso de implementación de recomendaciones:

1.2.1.2.1. CGR:

Elemento fiscalizador del Sistema Nacional de Control, encargado de guiar e inspeccionar la vigilancia gubernamental con vehemencia y operatividad, dirigiendo sus funciones a la unión de esfuerzos y limpidez de la administración de las instituciones, así como impulsar convicciones y compromiso en los directivos y empleados públicos.

1.2.1.2.2. Titular de la entidad:

Es el ejecutivo supremo, el cual, de acuerdo con sus reglas orgánicas, realiza las competencias que le señalan la ley y demás normativa para aprobar y controlar el proceso de tener bienes, servicios y obras.

Es el encargado de llevar a cabo la dirección presupuestaria, en las etapas de planificación, representación, conformidad, cumplimiento, valoración y la verificación del desembolso, según lo señalado con las diversas leyes del presupuesto y demás preceptos emanados del Órganos Superior competente, en el ámbito de las bases de legalidad y suposición de franqueza, entre otras pautas.

También es el encargado de conseguir que los fines determinados en el Plan de Gestión Organizacional y Presupuesto de la entidad se manifieste en las labores, temario, procedimientos, diligencias y planes a su cargo, así como convenir dichos documentos con su Plan de estrategias institucionales.

1.2.1.2.3. Monitor:

Es aquel que asume obligaciones y responsabilidades establecidas en la entidad donde se desempeña, y se constituye en el nexos formal y oficial con otras unidades

orgánicas; puede efectuar coordinaciones con el personal de la entidad, con el fin que absuelvan las consultas que pudieran tener sobre la administración de la entidad, con el fin de cautelar que las mismas sean abordadas apropiadamente.

1.2.1.2.4. Órgano De Control Institucional:

El OCI es el delegado de la puesta en marcha de las labores de control simultáneo y posterior; y también de las labores de relacionados, según lo estipulado en el Plan de un año de Control y a los mandatos admitidos por la CGR Se sitúa en el principal grado de jerarquía de la conformación orgánica de cada Entidad.

1.2.1.3. Seguimiento de la Implementación de Recomendaciones:

Se funda en el desenvolvimiento de forma duradera y constante, mediante actuaciones determinadas ordenadas por el titular de la entidad y los directivos elegidos, de la puesta en marcha y monitoreo correspondiente de manera pertinente de las sugerencias del informe de auditoría provenientes de la práctica de las labores de control postrero, y la realización de la inscripción conveniente y pertinente de la investigación correspondiente, en las labores de control posterior que desarrollen los órganos que forman parte del sistema.

1.2.1.4. Estado de las Recomendaciones:

Las sugerencias son las disposiciones puntuales y probables que se argumentan en el dictamen de auditoría obtenido de la puesta en marcha del servicio de control postrer, con la finalidad de modernizar la efectividad de la dirección de la institución, de la misma manera que, poner en práctica las actuaciones que ayuden al denuedo de los compromisos a los que están obligados los directivos y empleados públicos, en el tiempo en que, se ha estipulado la validez de supuesta responsabilidad administrativa, civil o penal.

Se clasifican en:

A) Gestión de la Entidad

Las sugerencias están dirigidas a la mejora de la suficiencia y efectividad de la dirección de la entidad en el uso de los medios públicos y métodos que aplican para su llevado a cabo de funciones.

B) Acciones Administrativas

Direccionadas a la puesta en funcionamiento de las actuaciones de los órganos calificados, que facultan la competencia a los directivos y empleados públicos por inobservancia de los preceptos que forman parte de la normatividad vigente de aplicación a las instituciones y de los mandatos internos vinculadas a su proceder funcional.

C) Acciones Legales

Enfocadas a la puesta en marcha de los actos correspondientes a los órganos calificados, que autorizan la determinación de los compromisos legales obligatorios para los directivos y servidores públicos, en el momento que, en el informe de auditoría se ha detallado la validez de supuesta competencia civil o penal.

1.2.2. Servicio de Control Posterior:

El desenvolvimiento de esta modalidad de servicio, abarca la utilidad de procedimientos, praxis, tratamientos e instrumentos de control y de dirección necesaria para el desempeño de fines, según la naturaleza y cualidades de las organizaciones.

1.2.2.1. Concepto

Son los que se ejecutan con la finalidad de llevar a término la valuación de las acciones y efectos obtenidos por las instituciones en el manejo de los caudales, medios y cálculos de la entidad.

La planificación de las funciones de control posterior se da por los siguientes motivos:

Imagen 1: Sistema Nacional de Control



Fuente: Contraloría General de la República

1.2.2.2. Tipos de Servicio de Control Posterior:

Auditoría de Cumplimiento:

Se trata de una auditoría objetiva y profesional, cuyo objeto es determinar en qué medida las empresas del régimen cumplen con la normativa vigente, la normativa interna y las disposiciones contractuales establecidas, de acuerdo a su funcionamiento y cumplimiento o asistencia de los servicios públicos, y el empleo y administración de los recursos del Estado. Persigue como fin, mejorar la dirección, la limpidez, la entrega de cuentas y el adecuado gobierno de la empresa a través de las sugerencias englobadas en el informe de auditoría, permitiendo el mejoramiento de los sistemas de dirección, administración y control interno.

Auditoría Financiera:

Una auditoría de los estados financieros de una entidad se lleva a cabo para proporcionar una opinión profesional e independiente sobre la adecuación de los estados financieros de acuerdo con el marco de información financiera aplicable a la preparación y presentación de información financiera. Su propósito es aumentar la confianza de los usuarios en los estados financieros y también brindar herramientas para la entrega de cuentas y la auditoría de las cuentas de la República.

Auditoría de Desempeño:

Examina la economía, la eficacia, la calidad de producción, la eficiencia y el suministro de caudales y servicios por parte de las empresas para lograr resultados de interés nacional. Se pondrá énfasis en buscar la mejora continua en la administración que considere impactos positivos en el interés público y promueva prácticas orientadas a resultados y responsabilidad administrativa.

Otras acciones que determine la CGR, según la normatividad y libertad funcional.

1.2.2.3. El Control Posterior en la Gestión Pública:

El control estatal asegura que un funcionario o funcionaria pública siga el proceso administrativo y la legalidad de las funciones que le son asignadas. También hacemos un seguimiento de cuestiones éticas, como fines prohibidos y conflictos de interés. Los OCIs de cada agencia, la CGR y los auditores externos son responsables de la implementación de este control.

El mencionado control no solo es llevado a cabo por diversos actores, además también se ejecuta en varias etapas, dentro de ellas se encuentra el control posterior, el cual desea inspeccionar la lógica de los aspectos financieros y de

presupuesto de las instituciones públicas, reconocer el cumplimiento de lo obtenido y la misión trazada por la organización de manera anual, cerciorar el uso de medios y ejecución de los mandatos, contribuir a un perfeccionamiento de la dirección pública, además de identificar responsabilidades administrativas y comienzo de actos judiciales.

1.2.3. Mejora de Gestión:

Se define como pasar de un nivel a otro que es más beneficioso en comparación con el nivel anterior. La gestión pública, por su parte, significa un conjunto de acciones o procedimientos encaminados a lograr metas y objetivos predefinidos en relación con cuestiones de espacio público e interés público.

Esto implica que, las nuevas propuestas para mejorar la gestión pública deben incluir elementos que conduzcan a un progreso que posibilite servicios más eficientes y eficaces que respondan mejor a las expectativas de los ciudadanos. Por ello, en un ambiente democrático, es necesario mejorar la gestión basada en la corresponsabilidad del Estado y la sociedad.

Desde el punto de vista del control gubernamental, la evaluación de la mejora de gestión, se puede analizar desde diversas aristas enmarcadas en los servicios de control que se efectúan dentro de la entidad, tomando en consideración el Plan Anual de Control aprobado. Para optimizar la gestión desde esta perspectiva, es importante lo siguiente:

- **Realidad institucional:** es el conjunto de cualidades, las circunstancias y/o situaciones objetivas de la organización y del porqué existe en la sociedad. Se describe lo fáctico y lo empírico de una entidad. Es el marco en el que se

señala las formas jurídicas, la estructura, su forma de sociedad, su realidad financiera y económicas. Lo que es la institución.

- **Bases legales:** son los fundamentos legales, reglamentos, normas, documentos de gestión interna que son la base del desarrollo de la organización.
- **Participación:** en relación a este punto, se refiere a todos los involucrados dentro de la organización, el papel que desempeñan y como contribuyen con la entidad, a través del trabajo desempeñado.
- **Plazos:** dentro de las entidades estatales, existen plazos y periodos en los cuales se deben cumplir con las funciones y tareas encomendadas a los servidores y funcionarios, que son de estricto cumplimiento, según la norma en la que se amparen.
- **Seguimiento y coordinación:** en este punto, se analizará el uso de las estrategias y actividades que han efectuado los involucrados para optimizar los procesos y que se visualicen en la mejora de gestión.

1.2.3.1. Evaluación de la Gestión:

A nivel institucional se describen los siguientes aspectos para la evaluación de la gestión:

Plan Estratégico:

Aquí se especifica, consolida y/o modifican los objetivos estratégicos de la institución.

Plan de Acción

En este documento se describen los objetivos institucionales que se pretenden obtener y definir los lineamientos a seguir.

Plan Operativo

Documento de corto plazo, detallando los actos y planes que se ejecutarán por cada una de las unidades orgánicas para el alcance de las metas que se establecieron.

Presupuesto

Es la provisión de ingresos y egresos oportunamente juiciosos para un determinado periodo de tiempo y que ayude a la culminación de los fines y metas organizacionales.

Por otro lado, la evaluación que realiza el control gubernamental, en relación a la mejora de gestión, lo analiza desde perspectivas como:

Seguimiento de recomendaciones:

Las recomendaciones derivan de las observaciones que se encuentran dentro de los informes de control, las cuales son dirigidas a las autoridades correspondientes con el fin que se tomen las medidas pertinentes ante las deficiencias o incumplimientos que obstaculicen el desarrollo de una entidad.

Por ello, la CGR a través de los informes de seguimiento de recomendaciones, examina si las acciones que efectúan tanto funcionarios y servidores, han permitido que la mejora de gestión sea notable en la entidad sujeta a control, para ello es primordial que los funcionarios, servidores y auditores le presten la debida importancia al proceso de seguimiento, así como también cuenten con la capacidad técnica idónea para considerar cuidadosamente los asuntos de la entidad.

1.2.3.2. Uso eficiente de los Recursos Públicos

Se trata de cómo se utilizan los recursos para maximizar la eficacia de la política pública. Los fondos públicos son la fuente de recursos financieros del gobierno para apoyar los servicios estatales y medir los procesos sociales y económicos.

- **Procedimientos administrativos eficientes**

Es una salida constante e intercomunicada de los actos de planificación, administración, gestión y supervisión, realizadas para alcanzar un logro común.

- **Optimizar la transparencia y rendición de cuentas**

Los directivos y trabajadores estatales tienen el deber de asegurar que sus actuaciones administrativas sean informados a las autoridades y al público y queden claramente evidenciados.

La entrega de cuentas es deber de todos los titulares de los organismos públicos de informar a la CGR sobre el alcance de sus misiones y objetivos, así como sobre el manejo y desempeño de los medios públicos a su cargo.

- **Gestión de recursos humanos**

Determina, desarrolla e implementa la política nacional de servicios públicos. Consiste en un conjunto de preceptos, convicciones, medios, métodos, instrumentos y técnicas que utilizan las organizaciones del sector público para administrar sus recursos humanos.

- **Valor Público**

Es la capacidad de los gobiernos, de sus instituciones y, esencialmente, de sus administradores y funcionarios, para responder al deseo del pueblo de construir una sociedad ordenada.

1.2.4. Teoría del Enforcement:

Las disposiciones que integran el ordenamiento legal son reglas que deben ser cumplidas por quienes las siguen, y buscan establecer derechos y obligaciones, así como regular la conducta de las personas sujetas a ellas, de acuerdo a su naturaleza.

Son exigencias instauradas en la ley. Estos mecanismos se basan en la idea de que los incumplimientos deben ser respondidos por la autoridad para corregir la infracción o desalentar al regulado de repetirlo.

Una de las funciones del Estado es la de promulgar leyes y garantizar que los ciudadanos cumplan con las regulaciones establecidas, con el propósito de impulsar el bien común, minimizar los efectos negativos que el incumplimiento pueda tener en la sociedad.

Dado lo señalado, es apropiado mencionar la teoría del enforcement, la cual, según Bonifaz y Montes, se refiere a los mecanismos que la Administración utiliza para asegurar el cumplimiento de la normativa. Según los autores mencionados, el desarrollo de eso puede ocurrir mediante estrategias ex post y ex ante.

Las estrategias ex ante se focalizan en la precaución, la instrucción y la autorregulación, mientras que las estrategias ex post se centran en la imposición

de castigos por parte de las organizaciones estatales con el fin de evitar la repetición de conductas infractoras. Presenta estas teorías:

a. Teoría racionalista:

La teoría racionalista fue promovida por Gary Becker, quien sostiene que aquellos sujetos regulados por la posibilidad de ajustar su comportamiento a lo dispuesto por la ley, analizarán los costos y beneficios involucrados, con el objetivo de maximizar sus beneficios en su propio interés. Es crucial que las autoridades realicen supervisiones frecuentes para aumentar la detección de infracciones y sanciones, promoviendo la conciencia de los regulados sobre la posibilidad de ser sancionados y asegurando el cumplimiento de la normativa.

b. Teoría normativista:

Según Cohen, la teoría normativista sostiene que el cumplimiento de la norma está condicionado por el conocimiento de la misma por parte de los regulados, sus recursos financieros y tecnológicos, y los incentivos proporcionados por la autoridad para fomentar el respeto hacia la ley. Se sugiere "un enfoque que promueva una mayor cooperación a través de la divulgación de datos, el apoyo de expertos y las supervisiones, con el fin de asesorar y guiar a los involucrados, como medios para lograr el cumplimiento requerido".

1.2.4.1. Mecanismos de enforcement:

Los elementos relevantes a tomar en consideración con respecto a las herramientas de disuasión que deben ser empleadas por las entidades públicas incluyen:

- El gobierno debe tener la capacidad de imponer sanciones por comportamientos ilícitos, lo cual requiere una clara definición de las conductas que constituyen infracciones. Si una norma no está claramente establecida como una infracción sujeta a sanciones, no se podrá hacer cumplir y por lo tanto no se podrá imponer ninguna penalización, lo cual podría llevar a algunos actores del mercado a no tener incentivos para cumplir con sus responsabilidades.
- Es importante que el Estado posea la posibilidad de detectar infracciones y que esto sea visible para los participantes del mercado. Por lo tanto, el prestigio de las entidades delegadas de causar la realización de las normas es crucial. Una vez identificada la infracción, el Estado debe tener la capacidad de imponer sanciones, ya sean de tipo monetario o no monetario, teniendo en cuenta el daño causado o esperado como resultado de la acción ilícita. Las sanciones deben ser proporcionales al tamaño del incumplimiento y tener como objetivo que el castigo sea lo suficientemente severo como para desincentivar al agente infractor de volver a infringir.
- Finalmente, el Estado debe tener la capacidad de hacer cumplir la sanción. es decir: cobrar multas, revocar licencias, publicar malos comportamientos, etc. Si se impone una sentencia, pero el delincuente la ignora, la sentencia no se ha ejecutado y los esfuerzos por investigar, registrar y procesar el caso han sido en vano.

1.2.4.1.1. Mecanismos de obediencia:

Los mecanismos de obediencia o cumplimiento son herramientas que las autoridades usan para que aquellos sujetos a regulación puedan ajustar

voluntariamente su comportamiento a la ley, sin necesidad de recurrir a la coerción o al miedo al castigo.

Estos sistemas buscan evitar que se cometan infracciones mediante el uso de métodos educativos y persuasivos, incluso permitiendo la negociación con aquellos que están sujetos a regulación para lograr que cumplan con sus responsabilidades.

Las estrategias de obediencia se consideran más rentables ya que logran que se cumplan las normas con menos recursos que los necesarios para sancionar los incumplimientos.

a. Persuasión:

Se refiere a métodos más adaptables que buscan el cumplimiento de las reglas mediante el uso de enfoques educativos y acciones con cierto nivel de presión, como advertencias anticipadas, supervisiones, entre otras estrategias. Estos mecanismos permiten que aquellos sujetos a regulaciones puedan adoptar la norma de manera voluntaria, ya que les brindan información sobre su racionalidad y cómo cumplirla.

b. Insistencia:

Esto corresponde a técnicas donde la autoridad ejerce más presión sobre el regulado si no detecta el cumplimiento de las normas controladas dentro de un determinado período de tiempo.

1.2.4.1.2. Mecanismo de enjuiciamiento y sanción:

Con el objetivo de evitar la comisión de infracciones, las autoridades principalmente recurren a normas de "comando y control", que conllevan una sanción. Las normas de comando y control establecen reglas para

determinar qué comportamientos pueden provocar ciertos efectos y cuál es la consecuencia en caso de incumplimiento.

Además, la doctrina señala que las leyes utilizan su fuerza para establecer normas fijas y para impedir el desarrollo de comportamientos que no se ajusten a ellas. La norma se garantiza cumplida a través del castigo, ya que se considera como el método más eficaz para generar un cambio en el comportamiento de los infractores.

1.2.4.1.3. Responsive regulation:

Según Ayres y Braithwaite, la regulación responsiva, no se trata de un proceso claramente definido ni de un conjunto de instrucciones precisas sobre cómo regular, sino más bien de un intento de desarrollar estrategias acordes al contexto específico. No existen soluciones regulatorias óptimas o mejores para un regulador regulatorio receptivo, sólo soluciones que se adaptan mejor que otras a la realidad dada.

En este sentido, Lehmann y Parker sugieren que una regulación receptiva implica que las autoridades administrativas responsables de aplicar la regulación no deberían adoptar un enfoque puramente preventivo o puramente coercitivo; más bien, una estrategia de gestión "socialmente inteligente" responde al comportamiento o conducta del directivo.

Ochoa señala que la regulación responsiva propone que la administración utilice esta "pirámide de aplicación", cuya base o base contiene las reglas

persuasivas "más suaves", y gradualmente aumente su fuerza a través de medidas punitivas cuando alcance su cúspide, es decir, que la administración utiliza sanciones sólo como nuevo medio en el momento que se han acabado las posibilidades más convincentes, este enfoque significa que una administración impone sanciones sólo cuando una administración determinada no responde a opciones más suaves como espera.

La regulación responsiva no se limita únicamente a determinar cuándo utilizar la disuasión y cuándo utilizar la persuasión en un caso particular, sino que implica el uso sensato y equitativo de los recursos administrativos, con el objetivo de aplicar la medida más efectiva y económica para modificar el comportamiento de los sujetos administrados.

La base de la regulación receptiva se encuentra en el enfoque conocido como "ojo por ojo", que implica que las autoridades hacen cumplir la ley utilizando inicialmente estrategias de cumplimiento como la disuasión y la educación, pero que en determinadas situaciones aplican respuestas más estrictas cuando el infractor no cumple con el comportamiento deseado. La teoría de la regulación receptiva tiene como objetivo que las administraciones suban en la "pirámide de cumplimiento" para ampliar su capacidad regulatoria y abordar una mayor variedad de problemas. Así que el punto es que las acciones deben comenzar siempre desde la base de la pirámide, primero con persuasión, luego con advertencias de sanciones administrativas, y finalmente con sanciones severas.

1.3. Definiciones de términos básicos

CGR

Es la institución encargada de la supervisión y verificación de la precisa ejecución de las tácticas públicas y la utilización de los medios y bienes estatales, teniendo como campo de acción las acciones de la administración, presupuestales, de operación y de financiamiento de las entidades públicas, de acuerdo a lo enmarcado en la Ley N° 27785 y la Ley N° 30742. Con el fin, de fomentar actos de cooperación técnica, teniendo como objeto, el administrar la obtención de tecnología, la cognición y la veteranía, potenciar el desenvolvimiento de habilidades y recibir medios no reintegrables en apoyo al sistema nacional de fiscalización.

Control Posterior

Romero (2018), en su estudio denominado *“Control postrero y los tratamientos administrativos del RENIEC en Lima 2012-2014”*, lo describe como el examen de efectos de los procedimientos de una administración, que consentirá aprender, inspeccionar, valorar y garantizar que los actos ejecutados que se encuentran dentro del proceso fueron puestos en marcha, obedeciendo la normatividad vigente.

Entidad

Rojas (2015), en su investigación denominada *“Principios de la Administración Peruana y del Derecho Administrativo”*, la define como institución estatal peruana, que ostenta el trato de una persona jurídica de Derecho Público, la cual nace por fundamentos legales expuestos, en los cuales se le brindan funciones, a través de la dirección de medios públicos, para la respectiva contribución en el satisfacer la necesidad y expectativa de

la población, por todo ello, se encuentra propensa a la supervisión, verificación y entrega de cuentas.

Gestión Pública:

Es la totalidad de actos, donde las instituciones persiguen el alcance de sus metas, que se encuentran en el marco de las tácticas del gobierno señaladas por el Poder Ejecutivo, y es así que se deberá encontrar modelada por los contextos estatales y los procedimientos que el Estado elabora y pone en funcionamiento políticas, otorga medios y servicios, y ejecuta métodos con el fin de llevar a cabo sus labores.

Mejora

Suárez Becerra (2007) en su investigación doctoral denominado *“La sustentabilidad del perfeccionamiento constante de actividades en la Administración Pública: un análisis de los municipios de España”*, expone que el señalizador más confiable de la evolución de un servicio es el aumento perseverante y medible del contentamiento del cliente.

OCI

El MEF (2020) en su entrada web, señala que el OCI es el delegado de poner en marcha las labores de control simultáneo y posterior; y también relacionados, según el Plan de Control que tiene aprobación anual, y a las normatividades que cuenten con aprobación por la CGR. Se sitúa en el mayor grado de jerarquía de la estructura de la organización.

Recomendaciones

La RAE (2020), las delimita como el accionar y consecuencia de recomendar, es un encargo a alguien para que realice su cuidado y diligencia.

Recursos Públicos

El MEF (2020), señala que los medios públicos, comprenden la gestión centralizada de todos los fondos generados por el Estado, que se ubican en el presupuesto del sector público, de manera racional y óptima, al menor costo y con una adecuada planificación, a nivel central y en las autoridades fiscales.

2. CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En América Latina, se define como gestión administrativa, a la ejecución de acciones, con el objeto de alcanzar resultados, de la forma más eficaz y económicamente posible. Optando generalmente por elegir actos en función a los resultados esperados, así como de los recursos con los que se cuentan. Todo esto, solo tiene como propósito la salvaguardia de la usanza competente de los medios estatales.

Por otra parte, es importante mencionar que, el trabajo del control, el último esfuerzo no es la obtención del informe de auditoría, el mayor reto es la puesta en marcha de las recomendaciones planteadas, y que están relacionadas al alcance de las metas dentro de las instituciones públicas, que permitan una gestión eficiente.

Bajo esta concepción, se pretende analizar si el bajo avance de la puesta en funcionamiento de recomendaciones de perfeccionamiento de gestión, tienen repercusión significativa en la gestión de las entidades sometidas a control. Según el Índice de Competitividad Regional (INCORE, 2022), la población lambayecana considera solo en un 13.2 % que la gestión pública regional es buena, ubicándose dentro de las 25 regiones, en el puesto 23. Por lo que, es imprescindible estudiar los agentes que aquejan a la dirección de las entidades, así como también si el trabajo del control gubernamental en la enunciación de recomendaciones de sus distintos informes coadyuva a alcanzar los objetivos institucionales.

La actual investigación se conceptúa factible, debido a que, las autoras accedieron con facilidad a la información al momento de la recolección de datos,

asimismo, los instrumentos empleados permitieron el análisis idóneo para obtener el mayor grado de precisión, lo que ayudó a la elaboración de recomendaciones al término del estudio.

Según el contexto precedente, la presente investigación tuvo un desarrollo con un diseño de investigación no experimental cuantitativa correlacional descriptiva. Teniendo como población al personal auditor de los OCI, directivos y servidores de las instituciones sujetas a control, a quienes se les aplicó un cuestionario que ayudó al análisis de la repercusión de la implementación de recomendaciones de mejora de gestión en la gestión de las entidades.

Efectuado el análisis, y obteniendo los resultados pertinentes, se propusieron las recomendaciones de mejora dentro del proceso de puesta en marcha que fortalezcan la gestión de las organizaciones públicas en la región Lambayeque.

2.1. Variables:

2.1.1. Independiente: Implementación de Recomendaciones de Mejora de Gestión:

2.1.1.1. Definición conceptual:

Esta variable facilita la regularización del proceso de la puesta en funcionamiento y monitoreo a las sugerencias de informes de auditoría desprendidos de los miembros contenidos en el Sistema Estatal de Control, y la comunicación de las sugerencias dirigidas para el mejoramiento de la gestión en el Portal de Transparencia Estándar de la institución, con el objeto de coadyuvar con el favorecimiento y perfeccionamiento en la dirección de las instituciones y el buen uso de los medios públicos.

2.1.1.2. Definición Operacional:

La implementación de recomendaciones de mejora de gestión analizados según los años delimitados en la muestra señalada, y la agrupación de réplicas del personal de las entidades y personal auditor acerca de la repercusión de las recomendaciones.

2.1.2. Dependiente: Gestión de las Entidades:

2.1.2.1. Definición conceptual:

Una totalidad de labores y procesos focalizados en el mejoramiento de la estructura interna para el mejoramiento de su suficiencia y competencia en el cumplimiento de las disposiciones y los diversos objetivos.

2.1.2.2. Definición Operacional:

La repercusión de la implementación dentro de las entidades sujetas a control analizados según los años delimitados en la muestra señalada, y la agrupación de respuestas del personal de las entidades y personal auditor relacionadas a la implementación de las recomendaciones.

Tabla 1: Variable independiente

Variable independiente				
Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas del cuestionario	
Implementación de recomendaciones de mejora de gestión	Bases normativas	Ausencia de enforcement en las bases normativas que rigen el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones de mejora de gestión	¿Existen adecuados lineamientos en la Directiva de Implementación de Recomendaciones que impulsen de manera correcta la implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión dentro de la entidad?	
			¿Cree que Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión carece de enforcement (cumplimiento de la normativa) respecto a las funciones que deben cumplir los servidores y funcionarios de las entidades?	
	Sistema Nacional de Control	Falta de actualización de directivas y/o lineamientos relacionados al Seguimiento de Implementación de Recomendaciones de Mejora de Gestión		¿Cree Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones explica explícitamente las funciones de cada uno de los participantes involucrados en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?
				¿Es importante que en la directiva existan sanciones y/o reconocimientos para los funcionarios y servidores de la entidad que participen en el proceso de implementación de recomendaciones, y así, fomentar la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión en la entidad?
			¿Cree necesario que exista una actualización de la directiva de implementación de recomendaciones relacionadas a la mejora de gestión de la entidad?	
		Falta de compromiso por parte de los participantes del proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones de mejora de gestión		¿Existe una correcta coordinación entre los funcionarios y servidores de la entidad, partícipes del proceso de implementación de recomendaciones de mejora de la gestión?
	¿Considera que es importante la participación de los auditores del Órgano de Control Institucional?			
		¿Cree necesario que el OCI capacite a los participantes (funcionarios y servidores) de la entidad sobre la correcta aplicación de la directiva de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?		

Elaboración propia

Tabla 2: Variable dependiente

Variable dependiente			
Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas del cuestionario
Gestión de las entidades	Seguimiento	No superación de las dificultades para el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión	¿Es importante que los auditores del OCI tomen en cuenta la realidad institucional de la entidad al momento de realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de la mejora de gestión?
			¿Ha sido útil para Ud. en el cumplimiento de sus funciones relacionadas a la implementación de las recomendaciones, la aplicación de la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión?
			¿Es importante la participación de los funcionarios y servidores de la entidad en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?
			¿Los servidores públicos partícipes del proceso de implementación cumplen con los plazos interpuestos en el Plan de Acción de la implementación de recomendaciones?
			¿Existe un adecuado seguimiento de implementación de recomendaciones de mejora de gestión por parte de los auditores del OCI?
			¿El OCI, los servidores de la entidad y los funcionarios de la entidad, realizan una adecuada coordinación para la eficiente implementación de recomendaciones de la mejora de gestión?
	Estado de recomendaciones	No implementación de las recomendaciones de mejora de gestión	¿Cree que Ud. que los funcionarios no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?
			¿Cree que Ud. que los servidores de la entidad no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?
			¿Considera que los auditores del OCI realizan un factible análisis del estado de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión?

Elaboración prop

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico:

La presente investigación tendrá un diseño de investigación no experimental cuantitativa correlacional descriptiva, ya que se procederá a describir las constantes y las relaciones que se dan entre ella, lo que nos permitirá resolver la presencia de un nexo entre las dos variables. Persiguiendo como objetivo analizar la perspectiva que tienen los auditores y los funcionarios y/o servidores públicos de las entidades sujetas a control, referente a la realización de las recomendaciones de mejoramiento de administración.

Por otro lado, para la obtención de datos, se realizaron cuestionarios, para consignar los resultados a nivel porcentual que se han obtenido de la investigación.

Asimismo, se estudiará el tipo de recomendaciones de mejora de gestión que se encuentran en estado de implementada, en proceso, o pendiente emitidos por la Gerencia Regional de Control Lambayeque en las entidades sujetas a control.

3.2. Diseño Muestral

Población:

En relación a la población se ha tomado en cuenta al personal auditor de los OCI, funcionarios y servidores de las cuatro organizaciones sujetas a control de la región Lambayeque, que se encuentran inmersas en los informes de auditoría de cumplimiento publicados en el Portal Web de la Contraloría

General de la República en el periodo 2020 y 2021, correspondiendo a un total de 11 informes, 50 auditores, y 100 personas entre funcionarios y servidores.

Muestra:

Según lo expuesto, se ha realizado la aplicación de un muestreo no probabilístico por conveniencia, obteniendo como muestra a cinco informes de auditoría publicados en el portal web de la CGR durante los años 2020 y 2021, así como los funcionarios y servidores de cuatro principales entidades que se encuentran en los mencionados informes, las cuales son: Gobierno Regional de Lambayeque, Municipalidad Provincial de Chiclayo, Municipalidad Provincial de Lambayeque y Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, tomando en cuenta que, se encuentran implementadas con un OCI, compuesto por el jefe de OCI y su personal auditor, optando por estas entidades tanto por el número de recomendaciones de mejora de gestión, como por la accesibilidad para la adquisición de la información, por tal motivo, la muestra elegida ha sido cinco informes de auditoría de cumplimiento, 25 auditores de una población de 50, 40 funcionarios y servidores de una población de 130, seleccionando esta muestra, considerando el conocimiento idóneo del tema y los años de experiencia tanto en control gubernamental como en la gestión pública.

Determinación de la muestra

Tabla 3: Muestra por auditores.

INFORME	ENTIDAD	POBLACIÓN (personal auditor)	Muestra
014-2019-2-0205-AC	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	10	5
009-2021-2-0205-AC			
026-2020-2-0425-AC	Municipalidad Provincial de Chiclayo	19	9

020-2021-2-0427-AC	Municipalidad Provincial de Lambayeque	9	5
001-2021-2-5343-AC	Gobierno Regional de Lambayeque	12	6

Fuente: Sistema de Gestión de Entidades de la CGR.
Elaboración Propia.

Tabla 4: Muestra por funcionarios y servidores de las entidades.

INFORME	ENTIDAD	POBLACIÓN (funcionarios y servidores)	Muestra
014-2019-2-0205-AC	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	20	10
009-2021-2-0205-AC			
026-2020-2-0425-AC	Municipalidad Provincial de Chiclayo	30	10
020-2021-2-0427-AC	Municipalidad Provincial de Lambayeque	30	10
001-2021-2-5343-AC	Gobierno Regional de Lambayeque	50	10

Fuente: Portal web de entidades.
Elaboración Propia.

3.3. Técnicas de recolección de datos:

3.3.1. Técnicas aplicadas a las personas auditadas:

La encuesta estará conformada por (17) preguntas los directivos y personal de las cuatro instituciones sujetas a control por parte de la GRC Lambayeque, de orden cerrado, con una escala de medición de valor cualitativo (1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Indiferente; 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo). Con el cuestionario se pretende determinar el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones de mejora de gestión y como contribuye al logro de objetivos institucionales.

3.3.2. Técnicas aplicadas a los auditores:

La encuesta estará conformada por (17) preguntas al personal auditor, de orden cerrado, con una escala de medición de valor cualitativo (1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Indiferente; 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo). Con el cuestionario se pretende determinar el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones de mejora de gestión y como contribuye al logro de objetivos institucionales.

3.3.3. Otras técnicas aplicadas:

Revisión documental:

Para la recolección de documentación emitida por parte de las instituciones en el transcurso del periodo sometido a investigación, así como también se obtuvieron los reportes del Sistema de Control Gubernamental para la medición de las recomendaciones en estado de implementadas, en proceso, pendientes, inaplicables y no implementadas.

3.4. Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información

Se realizó un análisis de tablas de doble entrada comparando lo obtenido en el Sistema, con lo descrito en los informes semestrales emitido por los OCI, respecto a la puesta en funcionamiento de las recomendaciones ligadas al perfeccionamiento de la dirección pública.

Construcción de tablas y gráficos, que son instrumentos estadísticos que nos ayudan a organizar y caracterizar visualmente un grupo de datos determinado.

3.5. Aspectos éticos

Un principal aspecto ético que se expresa en este trabajo es la objetividad, imparcialidad y forma independiente en el tratamiento de las opiniones y resultados; así también, no se da cuenta de aspectos confidenciales que maneja la entidad y/o personas responsables de su gestión.

Se ha proyectado una cadena de interrelaciones; con la finalidad de obtener un producto que cumpla sus objetivos.

En la elaboración del presente plan de trabajo de investigación, se ha respetado la autoría de las fuentes de información consultadas, así como las normas APA, de tal manera que la redacción científica de este estudio cumpla con el rigor que exige la ciencia.

4. CAPÍTULO IV-RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

Los instrumentos realizados facilitaron el conocimiento de los resultados relacionados a las cualidades de la muestra, la encuesta se efectuó al personal auditor de la sede de la GRC Lambayeque, y de los Órganos de Control Institucional del Gobierno Regional de Lambayeque, Municipalidad Provincial de Lambayeque, Municipalidad Provincial de Chiclayo y Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, asimismo, se han encuestado a los funcionarios y servidores de las entidades ya mencionadas.

Por otro lado, se recopiló los reportes de seguimiento de implementación de recomendaciones de los OCI's, objeto de la muestra, con el fin de poder detallar el estado de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión, y tener mayor especificidad en los resultados obtenidos.

Es de precisar que, mediante el Formato Apéndice 2 denominado Estado de Implementación de Recomendaciones emitido por el Órgano de Control Institucional del Gobierno Regional de Lambayeque, correspondiente al Semestre II-2017, se detalla que existen 53 recomendaciones por implementar derivados de informes de servicios de control posterior desde el año 2010. (OCI GORE, 2017)

Así también, el Estado de Implementación de Recomendaciones emitido por el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, correspondiente al Semestre I-2023, se detalla que existen 14 recomendaciones por implementar derivados de informes de servicios de control posterior desde el año 2020. (OCI MPL, 2023)

Mediante, el Formato Apéndice 2 denominado Estado de Implementación de Recomendaciones emitido por el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, correspondiente al Semestre II-2021, se detalla que existen 214 recomendaciones por implementar derivados de informes de servicios de control posterior desde el año 2001. (OCI MPCH, 2021)

Por otro lado, con el Formato Apéndice 2 denominado Estado de Implementación de Recomendaciones emitido por el Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, correspondiente al Semestre II-2022, se detalla que existen 28 recomendaciones por implementar derivados de informes de servicios de control posterior desde el año 2018. (OCI UNPRG, 2022)

4.1. Recomendaciones de mejora de gestión, según los informes de los OCI's correspondientes a la GRC Lambayeque:

Se tomó en cuenta 5 informes de auditoría de cumplimiento, que presenten dentro de sus recomendaciones, aquellas que están dirigidas al mejoramiento de gestión.

Temas de las recomendaciones	Número de recomendaciones	Porcentaje
Elaboración de directivas	8	38%
Respeto a normativas relacionadas a contrataciones	4	19%
Tecnología	1	5%
Asignación de funciones	3	14%
Falta de capacidad operativa	1	5%
Cumplimiento de plazos	2	9%
Realizar acciones	1	5%
Perfiles de puesto	1	5%
TOTAL	21	100%

Dentro de las recomendaciones de mejora de gestión se determinó que el 38% están relacionadas a temas de elaboración de nuevos lineamientos que serán necesarios para la mejora de las funciones y actividades llevadas a cabo dentro de la organización, asimismo un 19% se encuentra relacionada al respeto de normatividad ya vigente, que son de relevancia para los procesos que se desarrollan dentro de la entidad y por otro lado tenemos el 14% en relación a la asignación de funciones a las unidades orgánicas, funcionarios y colaboradores.

En relación a las directivas:

La implementación de lineamientos dentro de la actividad pública es importante porque permite tener fundamentos que regulen las actividades de las entidades, en la presente investigación tenemos los siguientes puntos:

UNPRG:

Dentro de las observaciones obtenidas se detallan la importancia de creación de normativa relacionada a las contrataciones directas en sus distintas etapas, a las notificaciones de resoluciones, al trámite para la conducción y tratamiento de las controversias, regularización del control de las valorizaciones presentadas por el contratista y ejecución de obras.

Municipalidad de Chiclayo:

En esta entidad, tenemos observaciones para la formulación de lineamientos en materia de procedimientos de selección, así como de la verificación de la documentación presentada por parte de los postores ganadores.

Municipalidad Provincial de Lambayeque:

Aquí se realizan observaciones a la falta de lineamientos en relación a los procesos de selección de personal, desde los actos preparatorios hasta la ejecución del contrato, así como la evaluación e inspección de los legajos de los postulantes ganadores.

Gobierno Regional de Lambayeque:

En esta entidad, tenemos la ausencia de normas relacionadas a la custodia, control y funciones de los funcionarios y/o colaboradores relacionados al archivo de comprobantes de pago.

Por otro lado, dentro de la administración pública de estas organizaciones estatales, existen carencias en relación al respeto de la normatividad que rige las contrataciones estatales, asimismo el escaso conocimiento de funciones por parte de las unidades implicadas en las observaciones de los informes de control, lo que trajo como consecuencia, deficiencias dentro de la entidad, que han acarreado perjuicios económicos y responsabilidades en los funcionarios y/o colaboradores. Al respecto detallamos lo siguiente, en relación a los instrumentos aplicados:

4.1.1. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo:

- ✓ Informe n.º 014-2019-2-0205-AC (Fecha de publicación: 13 de enero de 2020):

Tabla 5: Estado de recomendaciones del informe n.º 014-2019-2-0205-AC

INFORME	ENTIDAD	N° DE RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN	ESTADO DE RECOMENDACIÓN
014-2019-2-0205-AC	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Disponer a la Dirección General de Administración, la implementación y aprobación de lineamientos en el que se regule el trámite interno para el procedimiento de contratación directa en todas su etapas (actos preparatorios, proceso de selección y ejecución contractual), estableciéndose de manera clara y precisa las funciones, plazos y responsabilidades de cada una de las áreas intervinientes; además, prever la formulación de formatos e informes preestablecidos necesarios para su aplicación; a fin de garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia de las operaciones y procesos.	En Proceso
		Disponer a la Dirección General de Administración en coordinación con la Oficina General de Sistemas Informáticos, la implementación y aprobación de un sistema informático de gestión de documentos centralizado, que permita el registro y derivación de expedientes de ampliación de plazo y prestaciones adicionales, resultantes de procedimientos de selección, y de ser el caso notifique alertas según los plazos previstos a cada una de las áreas intervinientes; con la finalidad de mejorar el tratamiento del seguimiento y manejo de plazos.	En Proceso
		Disponer a la Secretaría General en coordinación el área responsable de las notificaciones de resoluciones establezca lineamientos precisos para la administración y modalidades de notificación de los actos resolutivos, en la cual se priorice el criterio de oportunidad, según la naturaleza y la normativa aplicable del caso; a fin de salvaguardar el debido proceso.	En Proceso
		Disponer a la Oficina de Modernización Administrativa implementar medidas dirigidas a delimitar las funciones y competencias de los distintos funcionarios y servidores que participan en las diferentes fases del proceso de contratación, así como en la elaboración y revisión de expedientes técnicos, y estas sean incluidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Entidad, a fin de promover que estas sean conducidas por los funcionarios y servidores idóneos.	En Proceso
		Disponer a la Oficina General de Asesoría Jurídica en coordinación Oficina de Modernización Administrativa la implementación y aprobación de lineamientos en el que se regule el trámite interno para la conducción y tratamiento de las controversias (conciliaciones y/o arbitrajes) resultantes de los procedimientos de contratación, donde se establezcan funciones, plazos y la responsabilidad en caso de incumplimiento, a fin de garantizar la eficiencia, eficacia y el debido proceso.	En Proceso
		Disponer a la Oficina General de Recursos Humanos brinden el apoyo con la capacidad operativa y logística a la Oficina de Secretaría Técnica, cuando esta sea requerida y sustentada, a efectos de fortalecer dicho órgano para la atención efectiva y oportuna en el desarrollo del proceso disciplinario resultantes del informe de auditoría atendiendo lo dispuesto por la Sentencia del Tribunal Constitucional.	En Proceso

Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

Figura 1: Estado de recomendaciones informe n.º 014-2019-2-0205-AC



Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

En el informe n.º 014-2019-2-0205-AC emitido por el OCl de la UNPRG, el cual contiene seis sugerencias dirigidas al mejoramiento de gestión, se observa que dichas recomendaciones se encuentran en estado “en proceso”.

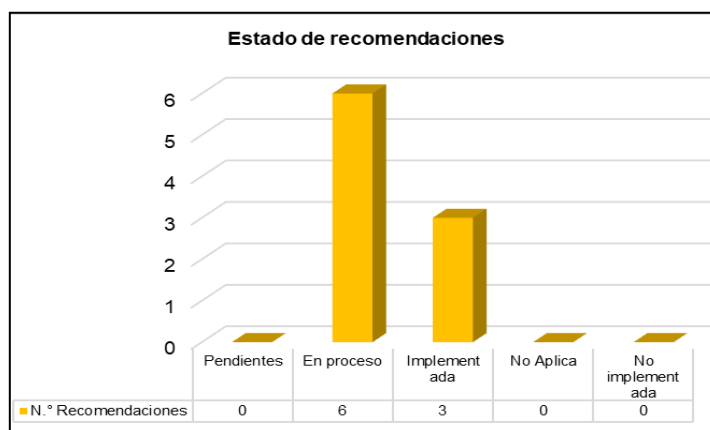
✓ **Informe n.º 009-2021-2-0205-AC (Fecha de publicación: 19 de agosto de 2021):**

Tabla 6: Estado de recomendaciones del Informe n.º 009-2021-2-0205-AC

INFORME	ENTIDAD	Nº DE RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN	ESTADO DE RECOMENDACIÓN
009-2021-2-0205-AC	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Disponer a la Dirección General de Administración, la implementación y aprobación de lineamientos que regule el control por parte de la Unidad Ejecutora de Inversiones de la Universidad, de las valorizaciones presentadas por el contratista y refrendadas por el Supervisor de Obra, a fin de que las mismas representen lo realmente ejecutado y no se permita el pago de partidas no ejecutadas al 100%, así como de partidas mal ejecutadas.	En Proceso
		Disponer a la Unidad Ejecutora de Inversiones que la aprobación de la modificación y actualización de los expedientes técnicos de las inversiones ejecutadas por la Universidad, se realice por personal especializado, con la experiencia necesaria y con los respectivos exámenes de laboratorio a fin que las obras se ejecuten de acuerdo a las normas de construcción.	En Proceso
		Disponer a la Dirección General de Administración, en coordinación con la Unidad Ejecutora de Inversiones, la implementación y aprobación de lineamientos que regulen la respuesta inmediata a las consultas realizadas por el Contratista, durante la ejecución de las obras; a fin de que no se dilaten los plazos y el proceso constructivo de las obras.	En Proceso
		Disponer a la Unidad Ejecutora de Inversiones, el control del cuaderno de obra en todas las obras ejecutadas por la Universidad adecuándose a las nuevas normas emitidas respecto al cuaderno de obras digital, Directiva N° 009-2020-OSCE/CD "Lineamientos para el uso del Cuaderno de Obra Digital"	Implementada
		Disponer a la Dirección General de Administración, implementar medidas dirigidas a cumplir los plazos para la aprobación y pago de las valorizaciones de acuerdo con las normas de contrataciones, bases administrativas y contratos firmados con las empresas contratistas; a fin de que no se afecte la legalidad de los contratos suscritos por la Universidad.	En Proceso
		Disponer a la Unidad Ejecutora de Inversiones, evaluar los expedientes técnicos de los proyectos elaborados por los responsables; a fin de que se supervisen si han sido elaborados de conformidad con las normas técnicas de la materia.	Implementada
		Disponer a la Unidad de Abastecimiento cumpla con recepcionar los documentos obligatorios y suscribir los contratos de obras dentro de los plazos establecidos por las normas de contrataciones, a fin de que la información cumpla con los requisitos de confiabilidad, oportunidad, accesibilidad, integridad, precisión, certidumbre y de calidad para la toma de decisiones.	En Proceso
		Disponer a la Unidad Ejecutora de Inversiones, que, ante la necesidad de ejecutar prestaciones adicionales de obra, se cumpla estrictamente con el procedimiento de aprobación que expresamente exige la normativa de contrataciones, con la finalidad de garantizar la calidad de obra y maximizando el uso adecuado de los recursos públicos.	En Proceso
		Disponer al Titular de la Entidad, se cautele que la documentación emitida por cualquier instancia o dependencia a su cargo, manifiesten la mayor objetividad y exactitud, a fin asegurar la confiabilidad, certidumbre, calidad y suficiencia de la información que se emita, máxime si, dicha información es de carácter público, y se encuentra exenta a ser utilizadas como parte del control de la Entidad.	Implementada

Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

Tabla 7: Estado de recomendaciones del Informe n.º 009-2021-2-0205-AC



Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

En el informe n.º 009-2021-2-0205-AC emitido por el OCI de la UNPRG, el cual contiene nueve sugerencias dirigidas al mejoramiento de gestión, se observa que seis recomendaciones se hallan en estado “en proceso”, y tres en estado “implementada”.

4.1.2. Municipalidad Provincial de Chiclayo:

- ✓ Informe n.º 026-2020-2-0425-AC (Fecha de publicación: 04 de febrero de 2021):

Tabla 8: Estado de recomendaciones del Informe n.º 026-2020-2-0425-AC

INFORME	ENTIDAD	Nº DE RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN	ESTADO DE RECOMEN
026-2020-2-0425-AC	Municipalidad Provincial de Chiclayo	<p>Implementar el uso obligatorio de un formato de requerimiento del área usuaria que recoja los requisitos exigidos por la normatividad vigente, para cada tipo d procedimiento de selección y objeto de contratación, el cual cautele cumpla con su formulación de manera objetiva y precisa, así com concordancia con lo establecido en el expediente técn obras.</p> <p>Disponga la realización de capacitac contrataciones del estado, control de los funcionarios y servid</p> <p>Instaurar un for verificació pro</p>	

Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

Figura 2: Estado de recomendaciones del Informe n.º 026-2020-2-0425-AC



Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

En el Informe n.º 026-2020-2-0425-AC emitido por el OCI de la MPCh, el cual contiene tres sugerencias dirigidas al mejoramiento de gestión, se observa que dichas recomendaciones se encuentran en estado “pendiente”.

4.1.3. Municipalidad Provincial de Lambayeque:

- ✓ Informe n.º 020-2021-2-0427-AC (Fecha de publicación 13 de diciembre de 2021):

Tabla 9: Estado de recomendaciones del Informe n.º 020-2021-2-0427-AC

INFORME	ENTIDAD	Nº DE RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN	ESTADO DE RECOMEND
020-2021-0427-AC	Municipalidad Provincial de Lambayeque	Disponer la implementación de lineamientos internos para que los procesos de selección de personal CAS, se realicen en estricto cumplimiento a la normativa vigente para la contratación de personal bajo la modalidad CAS, desde los actos preparatorios, procesos de selección y ejecución contractual, los que de ser concordados con lo estipulado en el Decreto Supremo que Reglamenta el Decreto Legislativo n.º 1057, que regula el régimen de contratación administrativa de servicios, estableciendo en dicha aplicación de sanciones y/o acciones legales que corresponden a las actuaciones no conformes a dicha normativa en que Disponer las acciones de gestión de personal que fueron declarados requisitos del Concurso a fin de que los postulantes que fueron declarados requisitos del Concurso a fin de que entidad cuenten con personal i Disponer las acciones de gestión de personal que fueron declarados requisitos del Concurso a fin de que postulante que fue e postuló a la mi requerido p Disponer las acciones de gestión de personal que fueron declarados requisitos del Concurso a fin de que ca	

Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

Figura 3: Estado de recomendaciones del Informe n.º 020-2021-2-0427-AC



Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

En el informe n.º 020-2021-2-0427-AC emitido por el OCI de la MPCh, el cual contiene cinco recomendaciones orientadas a la mejora de gestión, se observa que dichas recomendaciones se encuentran en estado “pendiente”.

4.1.4. Gobierno Regional de Lambayeque

- ✓ Informe n.º 001-2021-2-5343-AC (Fecha de publicación 24 de febrero de 2021):

Tabla 10: Estado de recomendaciones del Informe n.º 001-2021-2-5343-AC

INFORME	ENTIDAD	Nº DE RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN	ESTADO DE RECOME
001-2021-2-5343-AC	Gobierno Regional de Lambayeque	Disponer que, se elabore una directiva interna, que, de manera específica y detallada, precise los procedimientos de control, custod y responsabilidades de los funcionarios y servidores que int en el archivo de los comprobantes de pago en el acervo <u>en la Entidad, a fin de evitar su desaparición y/o</u> Disponer que, se exhorte al personal res aprobación de las certificaciones conserven un archivo físic <u>sustenten las aprobac</u> Disponer que, con el p	

Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

Figura 4: Estado de recomendaciones del Informe n.º 001-2021-2-5343-AC



Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

En el informe n.º 001-2021-2-5343-AC producido por el OCI del Gobierno Regional de Lambayeque, el cual contiene tres sugerencias dirigidas al mejoramiento de gestión, se observa que una recomendación se encuentra en estado “*pendiente*”, y dos en estado “*implementada*”.

4.1.5. Resumen de las Recomendaciones de mejora de gestión, según los informes de los OCI's correspondientes a la Gerencia Regional de Control Lambayeque

De lo anteriormente expuesto, de los cinco informes de auditoría de cumplimiento emitidos por los OCI's sujetos a la Gerencia Regional de Control Lambayeque, podemos concluir lo siguiente:

Tabla 11: Estado de recomendaciones de los informes de auditoría de cumplimiento de la Gerencia Regional de Control Lambayeque

Estado de recomendaciones	N.º Recomendaciones	Porcentaje
Pendientes	9	35%
En proceso	12	46%
Implementada	5	19%
No Aplica	0	0%
No implementada	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Aplicativo CGR.
Elaboración: propia.

En la tabla n.º 9, se visualiza que, de las 26 recomendaciones orientadas a la mejora de gestión, del 100% de las recomendaciones, el 35% se encuentra en estado “*pendiente*”, el 46% se encuentra en estado “*en proceso*”, y solo el 19% está en estado “*implementada*”.

Respecto a lo mencionado, como se observa, el nivel de probabilidad de la puesta en marcha de las sugerencias de mejora de gestión, efectuadas por los OCI's sujetos a la Gerencia Regional de Control Lambayeque, es de nivel bajo, evidenciando la existencia de causas que originan retrasos dentro del

proceso de implementación, lo que dificulta que dichas recomendaciones coadyuven a la gestión de las instituciones.

4.2. Implementación de recomendaciones de mejora de gestión:

En relación a la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión, se presentarán los resultados de las respuestas dadas por el personal auditor, servidores y directivos, se visualizará a través de tablas, posteriormente se realizará el análisis correspondiente, y se graficará dichos resultados para la comparación de las respuestas obtenidas.

4.2.1. Bases normativas

4.2.1.1. Ausencia de *enforcement* en las bases normativas que rigen el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones de mejora de gestión.

Respecto a este indicador, dos preguntas de la encuesta realizada se plantearon a los participantes de la muestra, con el fin de evidenciar la incidencia de la actual base normativa de la puesta en funcionamiento de las sugerencias de mejoramiento de gestión, en la labor del personal auditor, así como de los directivos y servidores de las instituciones en las cuales se efectúa control, a nivel de la región Lambayeque.

Pregunta 1:

Tabla 12: Pregunta 1-Personal auditor

¿Existen adecuados lineamientos en la Directiva de Implementación de Recomendaciones que impulsen de manera correcta la implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión dentro de la entidad?		
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo (1)	6	2
En desacuerdo (2)	7	
Indiferente (3)		
De acuerdo (4)		
Totalmente de acuerdo (5)		

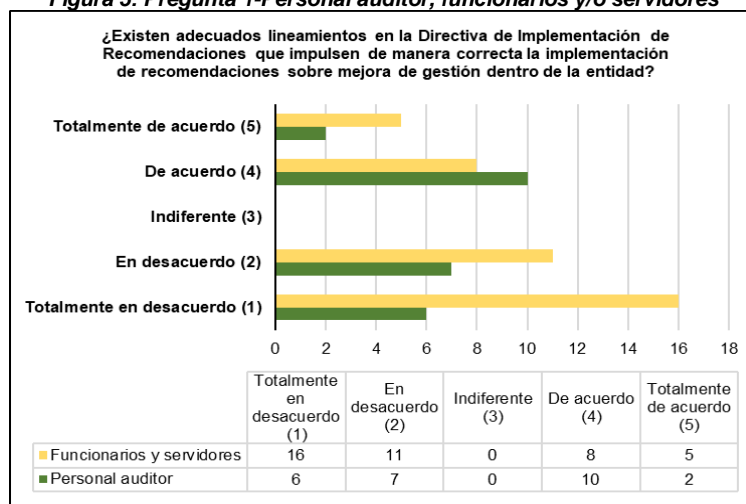
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 13: Pregunta 1-Funcionarios y servidores

¿Existen adecuados lineamientos en la Directiva de Implementación de Recomendaciones que impulsen de manera correcta la implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión dentro de la entidad?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	16	40%	40%
En desacuerdo (2)	11	28%	68%
Indiferente (3)	0	0%	68%
De acuerdo (4)	8	20%	88%
Totalmente de acuerdo (5)	5	13%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 5: Pregunta 1-Personal auditor, funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En la Tabla n.º 16, un 48% del personal auditor, señalan que están de acuerdo, con respecto a que sí existe los lineamientos adecuados dentro de la Directiva que promueven la puesta en marcha de las sugerencias de mejora de gestión, y un 28% no está de acuerdo con la mencionada normativa, por lo que no consideran apropiada los fundamentos normativos que rigen este proceso.

En relación a la Tabla n.º 17, un 68% de los directivos y servidores de las instituciones, consideran que la disposición de puesta en funcionamiento de sugerencias, no tienen los lineamientos adecuados que fomenten e impulsen la ejecución de recomendaciones de mejoramiento de gestión dentro de las instituciones sujetas a control.

Al realizar el contraste de los dos puntos de vista, tal como se muestra en la Figura n.º 11, se puede evidenciar que existe una diferencia en la perspectiva del personal auditor, y de los funcionarios y/o servidores en relación a los adecuados lineamientos que rigen la ejecución de sugerencias de mejoramiento de gestión, ya que están de acuerdo y en desacuerdo, respectivamente.

Pregunta 2:

¿Cree que Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión carece de enforcement (cumplimiento de la normativa) respecto a las funciones que deben cumplir los servidores y funcionarios de las entidades?

Tabla 14: Pregunta 2-Personal auditor

¿Cree que Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión carece de enforcement (cumplimiento de la normativa) respecto a las funciones que deben cumplir los servidores y funcionarios de las entidades?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	3	12%	12%
En desacuerdo (2)	2	8%	20%
Indiferente (3)	0	0%	20%
De acuerdo (4)	5	20%	40%
Totalmente de acuerdo (5)	15	60%	100%
Total	25	100%	

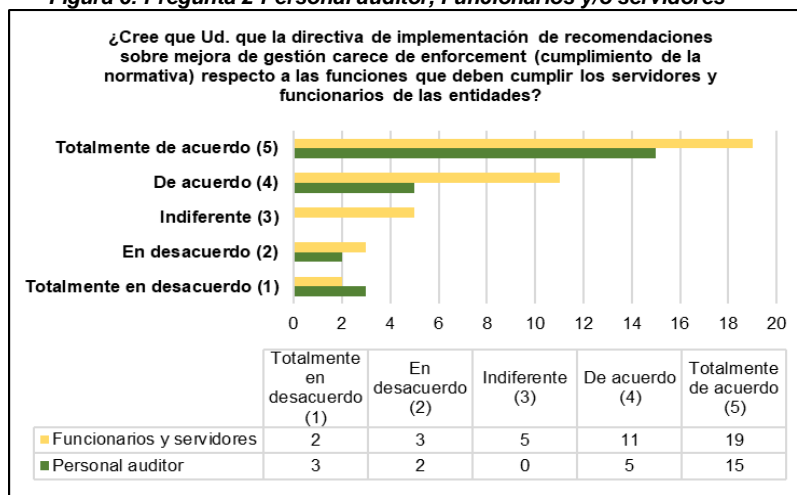
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 15: Pregunta 2-Funcionarios y servidores

¿Cree que Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión carece de enforcement (cumplimiento de la normativa) respecto a las funciones que deben cumplir los servidores y funcionarios de las entidades?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	2	5%	5%
En desacuerdo (2)	3	8%	13%
Indiferente (3)	5	13%	25%
De acuerdo (4)	11	28%	53%
Totalmente de acuerdo (5)	19	48%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 6: Pregunta 2-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

Según lo observado en la Tabla n.º 18, el 80% del personal auditor, está de acuerdo que la actual normativa que rige la ejecución de sugerencias de mejora de gestión, carece de *enforcement* en relación a las funciones que deben cumplir tanto los funcionarios y/o servidores, y solo el 20% presentan su desacuerdo en este punto.

En la Tabla n.º 19, el 76% de los directivos y/o servidores, están de acuerdo que la norma actual carece de *enforcement* en relación a las funciones que ellos deberán cumplir para la puesta en marcha de las recomendaciones de perfeccionamiento de gestión.

Al realizar la comparación de puntos de vista, tal como se visualiza en la Figura n.º 12, se cae en cuenta que, existe una similitud en las respuestas del personal auditor, de los directivos y/o servidores, respecto a que una de los motivos que repercute en la ejecución de sugerencias de mejoramiento de gestión, es que los fundamentos normativos actuales carecen de *enforcement*, en las funciones que se encuentran descritas y

que deben cumplir tanto los funcionarios y/o servidores para el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión de las diversas entidades sujetas a control, considerando que el 80% y 76% se encuentran de acuerdo con este punto, y solo un 20% y 24% se muestran en desacuerdo.

4.2.1.2. Análisis de la Dimensión Base Normativa:

Podemos concluir que, tanto el personal auditor como los directivos y/o servidores de las instituciones sujetas a control, consideran relevante como probabilidades de causas que influyen en la realización de las sugerencias guiadas al mejoramiento de gestión, es que la actual norma que rige este proceso, carece de *enforcement*, se entiende que este concepto, implica la actuación pública para impulsar el acatamiento de la normatividad, en este caso, se cree por los encuestados que la Directiva N.º 014-2020-CG/SESNC, no presenta los lineamientos adecuados para promover el cumplimiento de dicha base normativa relacionado al tema de las recomendaciones de mejora de gestión, lo cual podría ocasionar consecuencias significativas para el alcance de los objetivos institucionales.

4.2.2. Sistema Nacional de Control

4.2.2.1. Falta de actualización de directivas y/o lineamientos relacionados al Seguimiento de Implementación de Recomendaciones de Mejora de Gestión

Pregunta 3:

¿Cree Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones explica explícitamente las funciones de cada uno de los participantes involucrados en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?

Tabla 16: Pregunta 3-Personal auditor

¿Cree Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones explica explícitamente las funciones de cada uno de los participantes involucrados en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%	0%
En desacuerdo (2)	4	16%	16%
Indiferente (3)	0	0%	16%
De acuerdo (4)	15	60%	76%
Totalmente de acuerdo (5)	6	24%	100%
Total	25	100%	

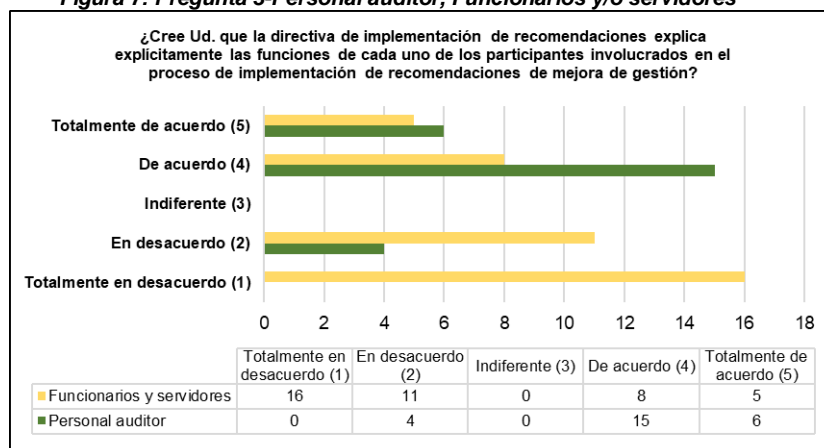
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 17: Pregunta 3-funcionarios y servidores

¿Cree Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones explica explícitamente las funciones de cada uno de los participantes involucrados en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	16	40%	40%
En desacuerdo (2)	11	28%	68%
Indiferente (3)	0	0%	68%
De acuerdo (4)	8	20%	88%
Totalmente de acuerdo (5)	5	13%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 7: Pregunta 3-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En el esquema n.º 20 se tabula que, el 84% del personal auditor, está de acuerdo, que, en el precepto de ejecución de recomendaciones, se encuentra especificado las funciones que deben efectuar cada uno de los participantes responsables del proceso de implementación, mientras que, solo el 16% no está de acuerdo en relación a este punto.

Sin embargo, en la Tabla n.º 21, el 68% de los directivos y/o servidores interrogados, no están de acuerdo, ya que consideran que la actual normativa de monitoreo de recomendaciones de mejora de gestión, no explica de manera explícita las funciones que deben realizar cada uno de los participantes del proceso de seguimiento.

Al comparar las perspectivas tanto del personal auditor como de los funcionarios y/o servidores, existe una gran diferencia conforme se puede ver en la Figura n.º 13, en relación a la percepción sobre la disposición actual de la realización de recomendaciones, con respecto a la descripción de las funciones que deben desempeñar todos los participantes del proceso de implementación.

Pregunta 4:

¿Es importante que en la directiva existan sanciones y/o reconocimientos para los funcionarios y servidores de la entidad que participen en el proceso de implementación de recomendaciones, y así, fomentar la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión en la entidad?

Tabla 18: Pregunta 4-Personal auditor

¿Es importante que en la directiva existan sanciones y/o reconocimientos para los funcionarios y servidores de la entidad que participen en el proceso de implementación de recomendaciones, y así, fomentar la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión en la entidad?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%	0%
En desacuerdo (2)	0	0%	0%
Indiferente (3)	0	0%	0%
De acuerdo (4)	7	28%	28%
Totalmente de acuerdo (5)	18	72%	100%
Total	25	100%	

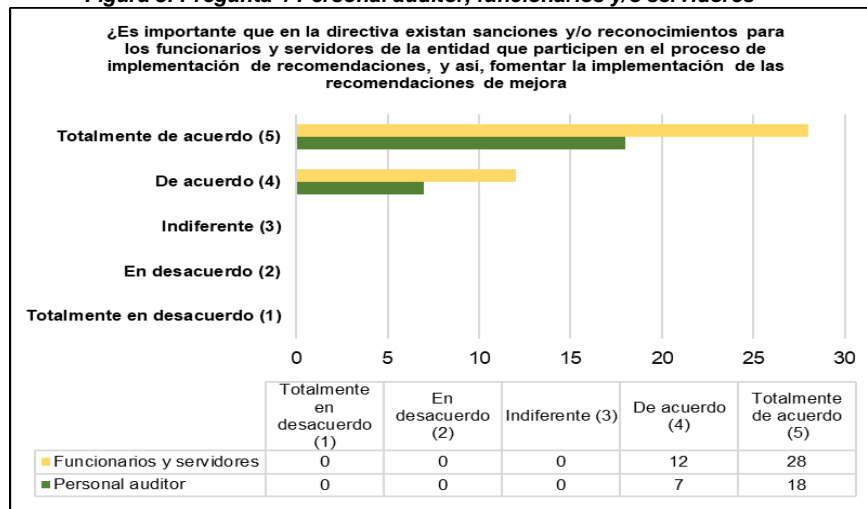
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 19: Pregunta 4-funcionarios y servidores

¿Es importante que en la directiva existan sanciones y/o reconocimientos para los funcionarios y servidores de entidad que participen en el proceso de implementac recomendaciones, y así, fomentar la implementac recomendaciones de mejora de gestión en l		
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcent
Totalmente en desacuerdo (1)	0	
En desacuerdo (2)	0	
Indiferente (3)		
De acuerdo (4)		
Totalmen acue		

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 8: Pregunta 4-Personal auditor, funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En la Tabla n.º 22, el 100% de los auditores están de acuerdo, referente a la existencia de sanciones y/o reconocimientos tanto para funcionarios como para servidores que participen en el desarrollo de la puesta en marcha, con el objeto de fomentar la realización de las recomendaciones de mejora de gestión, no existiendo porcentaje en desacuerdo.

En relación a la Tabla n.º 23, el 100% de los funcionarios y/o servidores, concuerdan, que es necesario que, dentro de la normativa, existan sanciones y/o reconocimientos, para funcionarios como para servidores que participen en el transcurso de la implementación, con el propósito de impulsar la ejecución de las sugerencias de mejora de gestión, no existiendo porcentaje en desacuerdo.

Como podemos visualizar, en la Figura n.º 14, existe una coincidencia en la perspectiva del personal auditor, funcionarios y/o servidores, respecto a, que es importante la existencia de sanciones y/o reconocimientos especificados dentro de los lineamientos que rigen la puesta en marcha

de las recomendaciones del mejoramiento de gestión, ya que concuerdan a un nivel alto, ambos participantes, la relevancia de este punto, para cumplir con sus funciones dentro de este proceso.

Pregunta 5:

¿Cree necesario que exista una actualización de la directiva de implementación de recomendaciones relacionadas a la mejora de gestión de la entidad?

Tabla 20: Pregunta 5-Personal auditor

¿Cree necesario que exista una actualización de la directiva de implementación de recomendaciones relacionada a la mejora de gestión de la entidad?		
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaj
Totalmente en desacuerdo (1)	5	
En desacuerdo (2)	5	
Indiferente (3)		
De acuerdo (4)		
Totalmen acue		

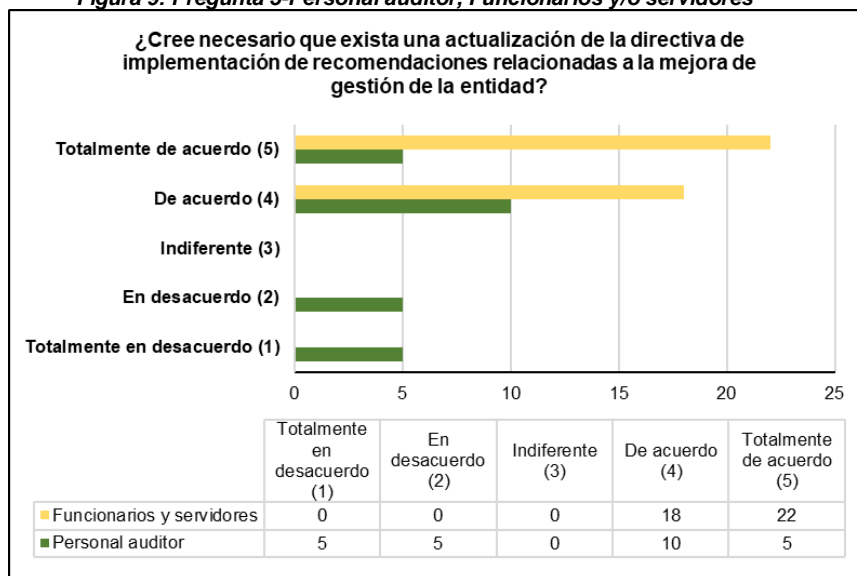
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 21: Pregunta 5-Funcionarios y servidores

¿Cree necesario que exista una actualización de la directiva de implementación de recomendaciones relacionadas a la m de gestión de la entidad?		
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaj
Totalmente en desacuerdo (1)	0	
En desacuerdo (2)	0	
Indiferente (3)		
De acuerdo (4)		
Totalmen acue		

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 9: Pregunta 5-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En relación a la Tabla n.º 24, el 60% de los auditores encuestados están de acuerdo que es necesario la actualización de la normativa, vinculado al tema de las recomendaciones de mejoramiento de gestión,

considerando solo el 40% no de estar de acuerdo con esta actualización de norma.

En la Tabla n.º 25, se observa que el 100% de los funcionarios y/o servidores, están de acuerdo, a que debe realizarse una actualización a la base normativa que rige el desarrollo de ejecución de recomendaciones relacionado al tema de mejora de gestión, no existiendo disconformidad respecto a este punto.

En la Figura n.º 15, podemos ver que, existe coincidencia en las perspectivas de los auditores, funcionarios y/o servidores, considerando que la actualización de la normativa vigente si influenciaría en promover la puesta en marcha de las sugerencias de perfeccionamiento de gestión.

4.2.2.2. Falta de compromiso por parte de los participantes del proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones de mejora de gestión

Pregunta 6:

¿Existe una correcta coordinación entre los funcionarios y servidores de la entidad, partícipes del proceso de implementación de recomendaciones de mejora de la gestión?

Tabla 22: Pregunta 6-Personal auditor

¿Existe una correcta coordinación entre los funcionarios y servidores de la entidad, partícipes del proceso de implementación de recomendaciones de mejora de la gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	10	40%	40%
En desacuerdo (2)	9	36%	76%
Indiferente (3)	0	0%	76%
De acuerdo (4)	3	12%	88%
Totalmente de acuerdo (5)	3	12%	100%
Total	25	100%	

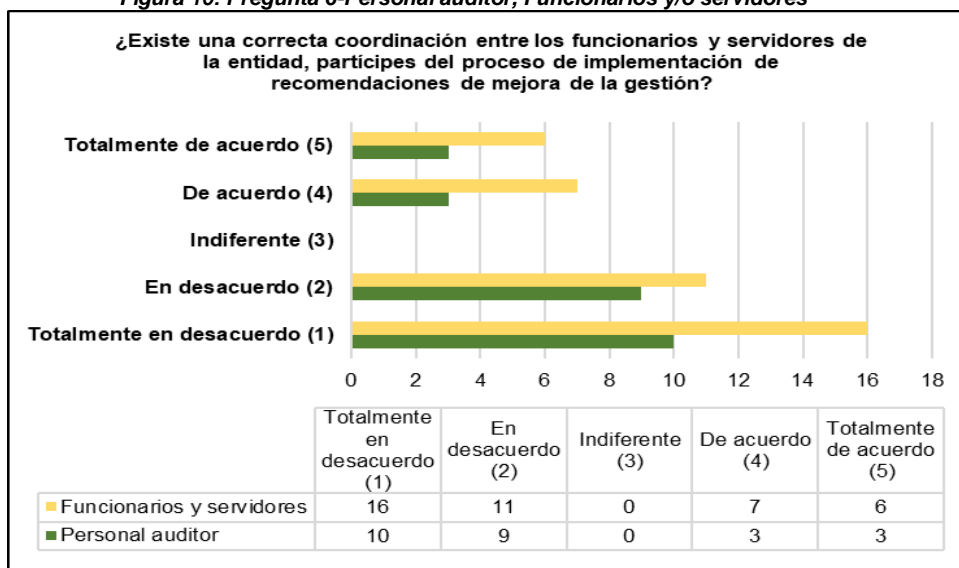
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 23: Pregunta 6-Funcionarios y servidores

¿Existe una correcta coordinación entre los funcionarios y servidores de la entidad, partícipes del proceso de implementación de recomendaciones de mejora de la gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	16	40%	40%
En desacuerdo (2)	11	28%	68%
Indiferente (3)	0	0%	68%
De acuerdo (4)	7	18%	85%
Totalmente de acuerdo (5)	6	15%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 10: Pregunta 6-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En la Tabla n.º 26, el 76% de los auditores encuestados, concluyen que no existe una correcta coordinación entre los directivos y/o servidores que participan en este proceso, y solo el 24% consideran que sí existe una correcta coordinación.

Mientras que en la Tabla n.º 27, el 68% de los funcionarios y/o servidores consideran también que no existen una correcta coordinación entre los directivos y/o servidores que forman parte de la realización de la implementación, siendo el 32% quienes señalan que existe una adecuada coordinación.

Al realizar la comparación de las respuestas, según lo que se ve en la Figura n.º 16, se evidencia que existe una coincidencia, y que los encuestados consideran que no hay una correcta coordinación con los directivos y/o servidores que tienen participación en la implementación dentro de las entidades sujetas a control.

Pregunta 7:

¿Considera que es importante la participación de los auditores del Órgano de Control Institucional?

Tabla 24: Pregunta 7-Personal auditor

¿Considera que es importante la participación de los auditores del Órgano de Control Institucional?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%	0%
En desacuerdo (2)	0	0%	0%
Indiferente (3)	0	0%	0%
De acuerdo (4)	5	20%	20%
Totalmente de acuerdo (5)	20	80%	100%
Total	25	100%	

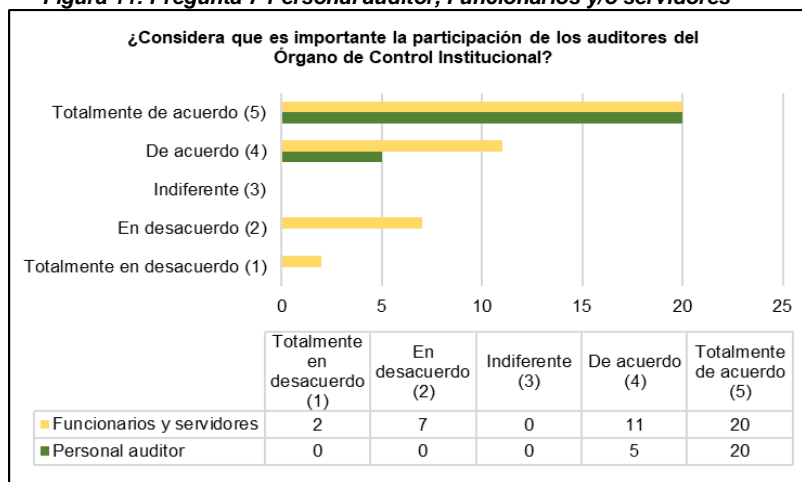
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 25: Pregunta 7-Funcionarios y servidores

¿Considera que es importante la participación de los auditores del Órgano de Control Institucional?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	2	5%	5%
En desacuerdo (2)	7	18%	23%
Indiferente (3)	0	0%	23%
De acuerdo (4)	11	28%	50%
Totalmente de acuerdo (5)	20	50%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 11: Pregunta 7-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En la Tabla n.º 28, el 100% del personal auditor, está de acuerdo que sí es importante la intervención de los auditores del OCI durante el proceso de implementación, no existiendo desacuerdo en este punto.

Respecto a la Tabla n.º 29, el 78% de los funcionarios y/o servidores, consideran relevante la presencia del personal auditor del OCI en el transcurso de la implementación de sugerencias, y un 22% cree que no es necesario la participación de los auditores durante este proceso.

De lo anterior, en la Figura n.º 17, se observa que los encuestados coinciden en su percepción relacionada a la importancia de la participación de los auditores del OCI en el desarrollo de la implementación de recomendaciones de mejoramiento de gestión, porque ésta si repercute durante el mencionado proceso.

Pregunta 8:

¿Cree necesario que el OCI capacite a los participantes (funcionarios y servidores) de la entidad sobre la correcta aplicación de la directiva de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?

Tabla 26: Pregunta 8- Personal auditor

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	1	3%	3%
En desacuerdo (2)	2	5%	8%
Indiferente (3)	0	0%	8%
De acuerdo (4)	12	30%	38%
Totalmente de acuerdo (5)	25	63%	100%
Total	40	100%	

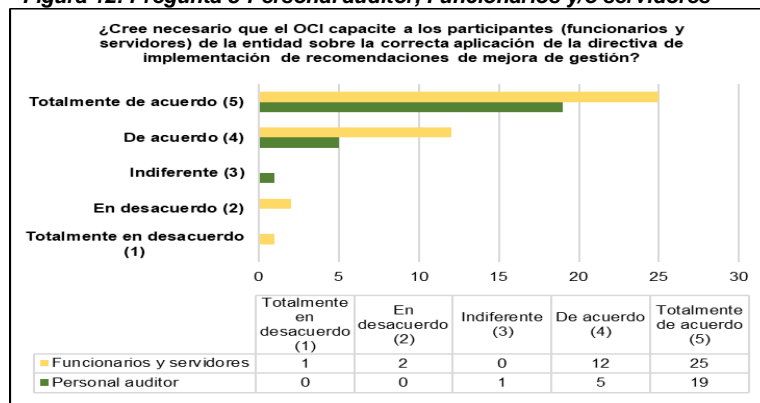
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 27: Pregunta 8- Funcionarios y servidores

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	1	3%	3%
En desacuerdo (2)	2	5%	8%
Indiferente (3)	0	0%	8%
De acuerdo (4)	12	30%	38%
Totalmente de acuerdo (5)	25	63%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 12: Pregunta 8- Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En relación a la Tabla n.º 30, el 96% del personal auditor, considera que es necesario que los OCI's capaciten a los funcionarios y servidores, con respecto a la aplicación idónea del precepto de ejecución de

recomendaciones, y solo un 4% consideran que este punto es indiferente y no tiene mayor influencia en este proceso.

En la Tabla n.º 31, el 93% de los funcionarios y/o servidores, concluye que sí es relevante, que los OCI's capaciten a los directivos y servidores, con respecto a la utilización idónea de la directiva de implementación de recomendaciones, y el 7% cree no necesario este indicador dentro del proceso de implementación.

Asimismo, en la Figura n.º 18, al comparar las opiniones, se puede ver que existe una conjunción en la opinión de los encuestados, ya que consideran como una causa probable, la no realización de capacitaciones a los funcionarios y/o servidores que cumplen funciones dentro del proceso de implementación y por lo tanto esto tiene repercusión en dicho proceso, que puede presentar efectos negativos.

Pregunta 9:

¿Es importante que los auditores del OCI tomen en cuenta la realidad institucional de la entidad al momento de realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de la mejora de gestión?

Tabla 28: Pregunta 9-Personal auditor

¿Es importante que los auditores del OCI tomen en cuenta la realidad institucional de la entidad al momento de realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de la mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%	0%
En desacuerdo (2)	2	8%	8%
Indiferente (3)	0	0%	8%
De acuerdo (4)	17	68%	76%
Totalmente de acuerdo (5)	6	24%	100%
Total	25	100%	

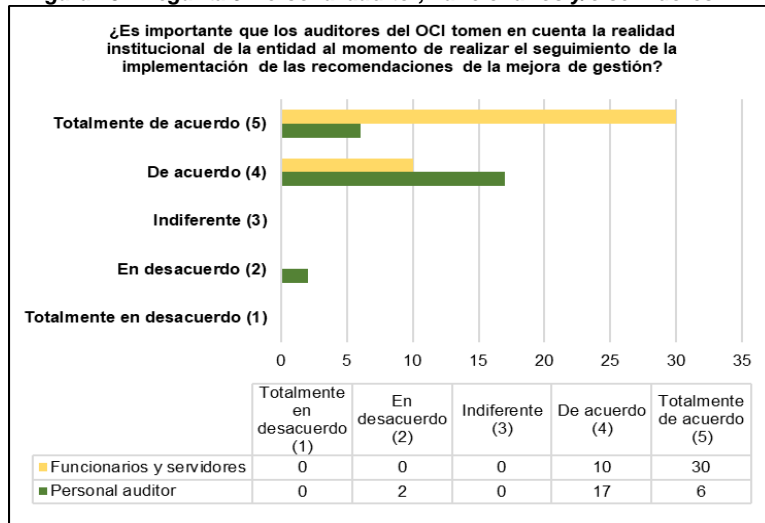
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 29: Pregunta 9-funcionarios y servidores

¿Es importante que los auditores del OCI tomen en cuenta la realidad institucional de la entidad al momento de realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de la mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%	0%
En desacuerdo (2)	0	0%	0%
Indiferente (3)	0	0%	0%
De acuerdo (4)	10	25%	25%
Totalmente de acuerdo (5)	30	75%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 13: Pregunta 9-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En el esquema n.º 32, el 92% de los auditores encuestados, considera que es relevante que se tome en cuenta la realidad institucional de las entidades auditadas, al momento de efectuar el monitoreo de implementación de sugerencias de mejora de gestión, y solo un 8% se muestra en desacuerdo en relación a este punto.

En la Tabla n.º 33, el 100% de los directivos y/o servidores encuestados, creen importante que se tome en cuenta la realidad institucional de las entidades auditadas, al momento de ejecutar el monitoreo de implementación de sugerencias de mejora de gestión.

Por tal motivo, en la Figura n.º 19, se visualiza que, al comparar las perspectivas de los encuestados, presentan una coincidencia, siendo para ambos importantes, que los auditores tomen en cuenta la realidad institucional, ya que este punto puede ser un indicador que presente efectos negativos en la ejecución de recomendaciones de mejora de gestión.

4.2.2.3. Análisis de la Dimensión Sistema Nacional de Control (SNC):

De lo expuesto anteriormente, podemos llegar a la conclusión que el SNC, a través de las unidades orgánicas en materia de elaboración de bases normativas pertinentes, deben tener en cuenta puntos importantes como, la especificidad de las funciones de cada uno de los participantes en el proceso, asimismo, establecer medidas de sanción y reconocimiento para aquellos funcionarios partícipes del proceso, con el fin que sean sancionados, así como también reconocidos por su desempeño durante el mencionado proceso.

Cabe resaltar la importancia, que tiene la coordinación y la realidad institucional de cada entidad sujeta a control que coadyuve al proceso de implementación, y que estos sean tomados en cuenta por parte de los auditores de los OCI's encargados del seguimiento, para que de esta manera el SNC, sirva como un medio de ayuda al logro de los objetivos institucionales. Por todo ello, es relevante tanto para los auditores, así como los funcionarios y/o servidores, que se aplique una correcta actualización de la directiva, ya que, al no efectuarse dicho punto, puede traer consecuencias negativas.

4.3. Gestión de las entidades:

En relación a este punto, se presentarán los resultados de las respuestas dadas por el personal auditor, así también de los servidores y directivos de las instituciones, se visualizará a través de tablas, posteriormente se

realizará el análisis correspondiente, y se graficará dichos resultados para la comparación de las respuestas obtenidas.

4.3.1. Seguimiento

4.3.1.1. No superación de las dificultades para el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión

Pregunta 10:

¿Ha sido útil para Ud. en el cumplimiento de sus funciones relacionadas a la implementación de las recomendaciones, la aplicación de la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión?

Tabla 30: Pregunta 10-Personal auditor

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%	0%
En desacuerdo (2)	15	38%	38%
Indiferente (3)	10	25%	63%
De acuerdo (4)	8	20%	83%
Totalmente de acuerdo (5)	7	18%	100%
Total	40	100%	

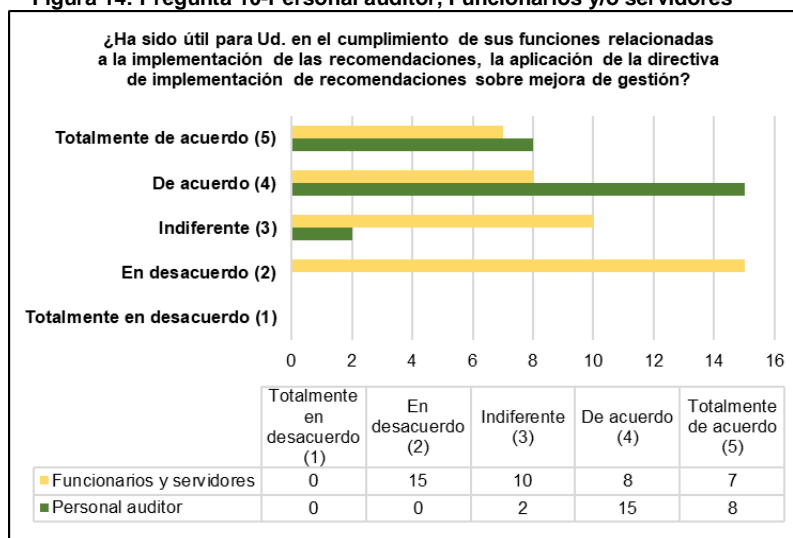
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 31: Pregunta 10-funcionarios y servidores

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%	0%
En desacuerdo (2)	15	38%	38%
Indiferente (3)	10	25%	63%
De acuerdo (4)	8	20%	83%
Totalmente de acuerdo (5)	7	18%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 14: Pregunta 10-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

Como podemos ver, en la Tabla n.º 34, el 92% de los auditores encuestados, están de acuerdo que la directiva de implementación, relacionado al mejoramiento de gestión, sí ha sido útil para el proceso de

implementación, y solo el 8% cree que este punto es indiferente para el mencionado proceso.

En la Tabla n° 35, el 38% de los directivos y/o servidores, se muestra de acuerdo, respecto a la utilidad de la normatividad que rige la realización de las recomendaciones, el 38% de los encuestados, cree que no es útil la mencionada normativa y el 24% considera que es indiferente respecto a este punto.

En la Figura n.º 20, al comparar las opiniones de los encuestados, se presenta una diferencia en relación a las respuestas, evidenciando que para los auditores este punto no muestra probables consecuencias negativas que repercutan en el desarrollo de la implementación, mientras que para los funcionarios y/o servidores, sí, ya que consideran que la mencionada directiva no es de utilidad para el proceso de implementación.

Pregunta 11:

¿Es importante la participación de los funcionarios y servidores de la entidad en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?

Tabla 32: Pregunta 11-Personal auditor

--

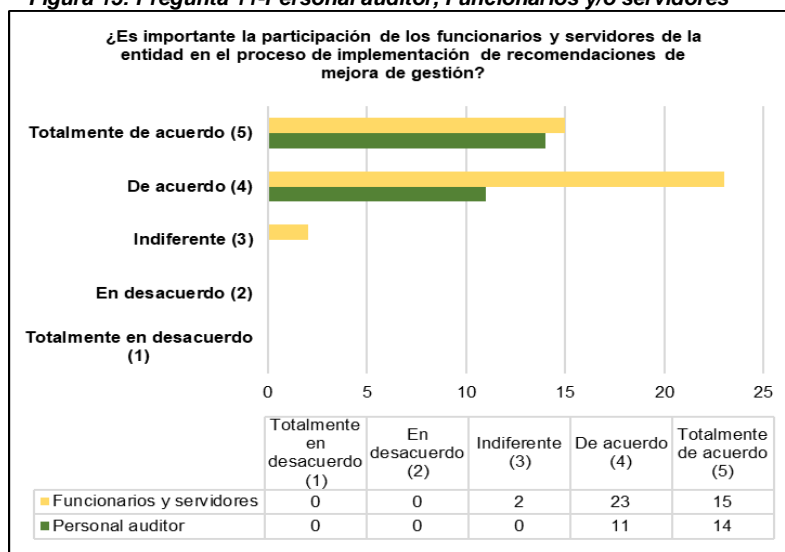
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 33: Pregunta 11-Funcionarios y servidores

--

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 15: Pregunta 11-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En la Tabla n.º 36, el 100% de los auditores encuestados, están de acuerdo a que es importante dentro del proceso, la participación de los funcionarios y/o servidores.

Asimismo, en la Tabla n.º 37, el 95% de los funcionarios y/o servidores encuestados consideran que es importante su participación durante el mencionado proceso de implementación.

Por lo que, en la Figura n.º 21, al contrastar las opiniones se evidencia que existe una coincidencia de opiniones, ya que los encuestados consideran de vital importancia la participación de los funcionarios y/o servidores en el proceso de implementación, ya que consideran a nivel alto como un indicador de repercusión en el proceso de implementación, que puede ocasionar efectos.

Pregunta 12:

Tabla 34: Pregunta 12-personal auditor

¿Los servidores públicos participantes del proceso de implementación cumplen con los plazos interpuestos en el Plan de Acción de la implementación de recomendaciones?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	12	48%	48%
En desacuerdo (2)	6	24%	72%
Indiferente (3)		0%	72%
De acuerdo (4)	4	16%	88%
Totalmente de acuerdo (5)	3	12%	100%
Total	25	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

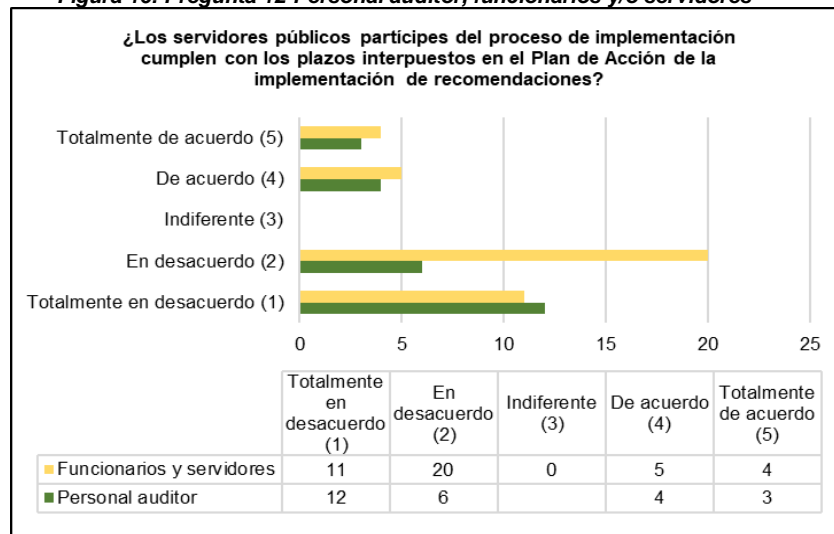
Tabla 35: Pregunta 12-funcionarios y servidores

¿Los servidores públicos participantes del proceso de implementación cumplen con los plazos interpuestos en el Plan de Acción de la implementación de recomendaciones?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	11	28%	28%
En desacuerdo (2)	20	50%	78%
Indiferente (3)	0	0%	78%
De acuerdo (4)	5	13%	90%
Totalmente de acuerdo (5)	4	10%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.

Elaboración: Propia.

Figura 16: Pregunta 12-Personal auditor, funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En la Tabla n.º 38, el 72% del personal auditor, considera que los partícipes del proceso, no cumplen con los plazos estipulados en la normativa vigente, sin embargo, el 28% encuestado cree que si existe un cumplimiento de plazos.

Respecto a la Tabla n.º 39, el 78% de los funcionarios y/o servidores, considera que los partícipes del proceso, no cumplen con los plazos estipulados en la normativa vigente, sin embargo, el 22% encuestado cree que si existe un cumplimiento de plazos.

De lo anterior, en la Figura n.º 22, se observa que al comparar las respuestas existe una coincidencia en la percepción de los auditores, así como de los funcionarios y/o servidores, en relación a que no existe cumplimiento de plazos, por parte de los partícipes del proceso de implementación, ya que estiman en un nivel alto, como posibilidad de un

indicador que pudiera traer consigo consecuencias con resultados negativos.

Pregunta 13:

¿Existe un adecuado seguimiento de implementación de recomendaciones de mejora de gestión por parte de los auditores del OCI?

Tabla 36: Pregunta 13-Personal auditor

¿Existe un adecuado seguimiento de implementación de recomendaciones de mejora de gestión por parte de los auditores del OCI?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	6	24%	24%
En desacuerdo (2)	3	12%	36%
Indiferente (3)	0	0%	36%
De acuerdo (4)	10	40%	76%
Totalmente de acuerdo (5)	6	24%	100%
Total	25	100%	

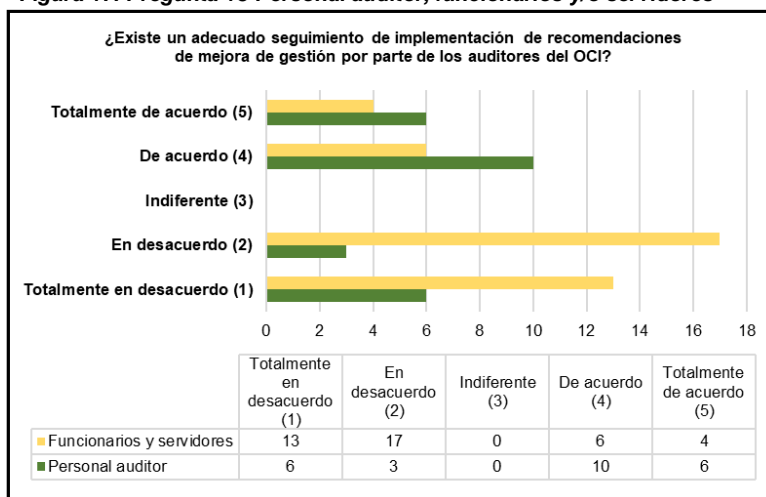
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 37: Pregunta 13-funcionarios y servidores

¿Existe un adecuado seguimiento de implementación de recomendaciones de mejora de gestión por parte de los auditores del OCI?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	13	33%	33%
En desacuerdo (2)	17	43%	75%
Indiferente (3)	0	0%	75%
De acuerdo (4)	6	15%	90%
Totalmente de acuerdo (5)	4	10%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 17: Pregunta 13-Personal auditor, funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En relación a la Tabla n.º 40, el 64% de los auditores encuestados consideran que los auditores del OCI, sí realizan un seguimiento idóneo de la ejecución de sugerencias.

Tanto que, en la Tabla n.º 41, el 25% de los funcionarios y/o servidores encuestados creen que los auditores del OCI, realizan un seguimiento adecuado de la implementación, mientras que, el 75% de los encuestados, consideran no estar de acuerdo en relación a este punto.

Es así que, en la Figura n.º 23, al realizar el contraste de opiniones, se visualiza que existe una disimilitud en las perspectivas de los auditores, y de los funcionarios y/o servidores, en relación a la función de seguimiento que realizan los auditores del OCI en el proceso de implementación, lo cual sería un indicador que podría tener efectos de carácter negativo.

Pregunta 14:

¿El OCI, los servidores de la entidad y los funcionarios de la entidad, realizan una adecuada coordinación para la eficiente implementación de recomendaciones de la mejora de gestión?

Tabla 38: Pregunta 14-Personal auditor

¿El OCI, los servidores de la entidad y los funcionarios de la entidad, realizan una adecuada coordinación para la eficiente implementación de recomendaciones de la mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	14	56%	56%
En desacuerdo (2)	6	24%	80%
Indiferente (3)	0	0%	80%
De acuerdo (4)	3	12%	92%
Totalmente de acuerdo (5)	2	8%	100%
Total	25	100%	

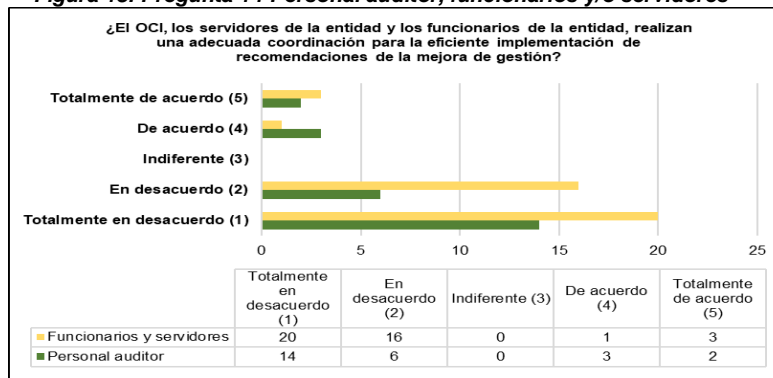
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 39: Pregunta 14-funcionarios y servidores

¿El OCI, los servidores de la entidad y los funcionarios de la entidad, realizan una adecuada coordinación para la eficiente implementación de recomendaciones de la mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	20	50%	50%
En desacuerdo (2)	16	40%	90%
Indiferente (3)	0	0%	90%
De acuerdo (4)	1	3%	93%
Totalmente de acuerdo (5)	3	8%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 18: Pregunta 14-Personal auditor, funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

En la Tabla n.º 42, el 80% de los auditores encuestados, concluyen que no existe una correcta coordinación entre todos los participantes involucrados que forman parte del proceso de implementación, y solo el 20% consideran que sí existe una correcta coordinación.

Mientras que en la Tabla n.º 43, el 90% de los funcionarios y/o servidores consideran también que no existe una correcta coordinación entre todos los participantes involucrados que forman parte del proceso de implementación, y solo el 10% consideran que sí existe una correcta coordinación.

Al realizar la comparación de las respuestas, según lo que se ve en la Figura n.º 24, se evidencia que existe una coincidencia, y que los encuestados consideran que no hay una correcta coordinación entre todos los participantes involucrados que forman parte del proceso de implementación, lo cual devendría en consecuencias negativas que repercutan en el mencionado proceso.

4.3.1.2. Análisis de la Dimensión Seguimiento:

En relación a esta dimensión, el personal auditor y los funcionarios y/o servidores, creen que la utilidad de la Directiva N.º 014-2020-CG/SESNC, así como también la participación de los directivos y/o servidores dentro del proceso de implementación, a través del cumplimiento de sus funciones estipulados en el lineamiento mencionado, añadido a ello, el respeto a los plazos impuestos, tienen efectos dentro de la gestión de las entidades que se vinculan con el alcance de metas de las instituciones públicas.

Sin embargo, no solo ello, provoca un impacto en dicho proceso, sino también, la existencia de un adecuado seguimiento de recomendaciones por parte del OCI, puesto que, el desempeño de dichos profesionales, dentro del proceso también influye en la obtención de metas.

4.3.2. Estado de recomendaciones

4.3.2.1. No implementación de las recomendaciones de mejora de gestión

Pregunta 15:

¿Cree que Ud. que los funcionarios no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?

Tabla 40: Pregunta 15-Personal auditor

¿Cree que Ud. que los funcionarios no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	1	4%	4%
En desacuerdo (2)	1	4%	8%
Indiferente (3)	0	0%	8%
De acuerdo (4)	7	28%	36%
Totalmente de acuerdo (5)	16	64%	100%
Total	25	100%	

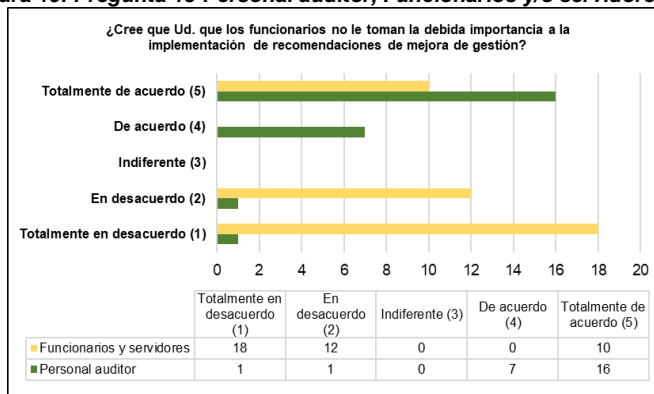
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 41: Pregunta 15-funcionarios y servidores

¿Cree que Ud. que los funcionarios no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	18	45%	45%
En desacuerdo (2)	12	30%	75%
Indiferente (3)	0	0%	75%
De acuerdo (4)	0	0%	75%
Totalmente de acuerdo (5)	10	25%	100%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 19: Pregunta 15-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

Respecto a la Tabla n.º 44, el 92% de los auditores encuestados, considera que los directivos institucionales, no le prestan la debida significación al proceso de implementación.

Sin embargo, la Tabla n.º 45, solo el 25% de los funcionarios y servidores encuestados, consideran que, los directivos, no le prestan la debida estimación al proceso de implementación, y el 75% no están de acuerdo en relación a este punto, ya que consideran que los funcionarios si toman la debida importancia al tema.

Siendo que, en la Figura n.º 25, al contrastar las opiniones se evidencia que existe una contradicción de opiniones, ya que los auditores encuestados consideran que los funcionarios y/o servidores no le prestan la debida consideración al proceso de implementación, sin embargo, los directivos y/o servidores entrevistados no concuerdan con este punto, existiendo un nivel alto y bajo, ocasionando una probabilidad de resultados con efectos negativos en el proceso de implementación.

Pregunta 16:

¿Cree que Ud. que los servidores de la entidad no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?

Tabla 42: Pregunta 16-Personal auditor

--

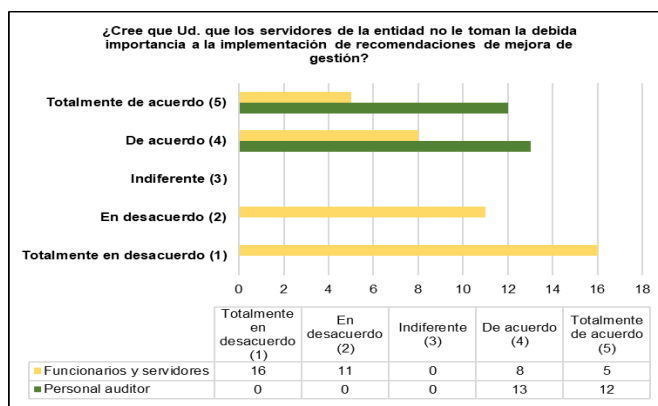
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 43: Pregunta 16-funcionarios y servidores

--

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 20: Pregunta 12-Personal auditor, funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

Respecto a la Tabla n.º 46, el 100% de los auditores encuestados, considera que los servidores de las entidades, no le prestan la debida estimación a la implementación.

Sin embargo, la Tabla n.º 47, solo el 32% de los funcionarios y servidores encuestados, consideran que, los servidores no le prestan la debida atención a la implementación, y el 68% creen que los servidores sí le toman la debida importancia al tema.

Siendo que, en la Figura n.º 26, al contrastar las opiniones se evidencia que existe una contradicción de opiniones, ya que los auditores encuestados consideran que los directivos y/o servidores no le prestan la debida importancia al proceso de implementación, sin embargo, los directivos y/o servidores encuestados no concuerdan con este punto, existiendo un nivel alto y bajo, ocasionando una probabilidad de resultados con efectos negativos en el proceso de implementación.

Pregunta 17:

¿Considera que los auditores del OCI realizan un factible análisis del estado de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión?

Tabla 44: Pregunta 17-Personal auditor

¿Considera que los auditores del OCI realizan un factible análisis del estado de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	3	12%	12%
En desacuerdo (2)	4	16%	28%
Indiferente (3)	0	0%	28%
De acuerdo (4)	12	48%	76%
Totalmente de acuerdo (5)	6	24%	100%
Total	25	100%	

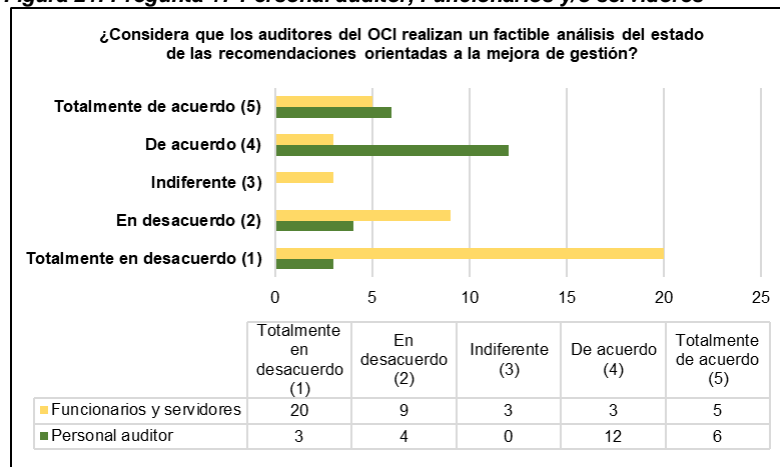
Fuente: Encuesta aplicada a los auditores del ámbito de la GRCLA
Elaboración: Propia.

Tabla 45: Pregunta 17-Funcionarios y servidores

¿Considera que los auditores del OCI realizan un factible análisis del estado de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión?			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo (1)	20	80%	80%
En desacuerdo (2)	9	36%	116%
Indiferente (3)	3	12%	128%
De acuerdo (4)	3	12%	140%
Totalmente de acuerdo (5)	5	20%	160%
Total	40	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios y servidores de las entidades públicas del Dpto. de Lambayeque.
Elaboración: Propia.

Figura 21: Pregunta 17-Personal auditor, Funcionarios y/o servidores



Elaboración: Propia.

Respecto a la Tabla n.º 48, el 72% de los auditores encuestados, considera que los auditores de los OCI's sí efectúan un correcto análisis del estado de las recomendaciones, y solo el 28% considera no estar de acuerdo en relación a este punto.

Sin embargo, la Tabla n.º 49, solo el 27% de los directivos y servidores encuestados, concuerdan que, los auditores de los OCI's sí efectúan un correcto análisis del estado de las recomendaciones, y el 73% considera que no están de acuerdo en relación a este punto.

Es así que, en la Figura n.º 27, al contrastar las opiniones se evidencia que existe una contradicción de opiniones, ya que los auditores encuestados consideran que los auditores de OCI's, sí aplican un correcto análisis en relación al estado de las recomendaciones, sin embargo, los directivos y/o servidores encuestados no coinciden con este punto, existiendo un nivel alto y bajo, ocasionando una probabilidad de resultados con efectos negativos en dicho proceso.

4.3.2.2. Análisis Dimensión Estado de Recomendaciones:

En relación a lo expuesto anteriormente, los auditores consideran que la falta de importancia a la ejecución de sugerencias por parte de los funcionarios y/o servidores, tiene un impacto en la gestión de las instituciones públicas que podría traer como resultado consecuencias negativas en las metas de las entidades.

Por otro lado, los funcionarios y/o servidores consideran a nivel muy alto que el análisis efectuado por los auditores, en relación a la documentación alcanzada por parte de la institución, tiene un efecto en el estado de las recomendaciones, ya que son quienes determinan si se encuentran en “pendiente”, “en proceso”, “implementada”, “no aplicable” o “no implementada”, por lo que puede ocasionar consecuencias en la administración institucional.

4.4. PROPUESTA DE VALOR:

De las encuestas aplicadas, tomamos en cuenta de los resultados obtenidos, que existe una coincidencia en los puntos de vista de los auditores y de los funcionarios y/o servidores, ya que el 90% advierte, en relación a la ausencia de *enforcement* de la actual directiva de implementación, así como también la actualización de este fundamento normativo bajo lineamientos adecuados teniendo presente la situación de cada una de las entidades públicas, además de tener profesionales de control con las capacidades adecuadas para determinar el estado de las recomendaciones; que todas ellas son causas que influyen dentro del proceso de puesta en marcha de las recomendaciones de las OCIs y que traen consecuencias.

De lo precedente, el 80% de auditores, funcionarios y/o servidores coinciden que estas causas, tienen efectos negativos dentro del proceso de implementación, ya que no existe la resolución de los inconvenientes que se tengan durante la implementación de recomendaciones, ocasionando que se encuentren en un estado de seguimiento no favorable para las instituciones, e impidiendo la obtención de metas.

Por tal motivo, la propuesta de valor que se presenta es la siguiente:

PROPUESTA

ACTUALIZACIÓN DE DIRECTIVA DE SEGUIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN BASADA EN LA TEORÍA DE ENFORCEMENT DE REGULACIÓN RESPONSIVA, PARA EL AVANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE INFORMES DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO EMITIDOS POR LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL LAMBAYEQUE Y OCI'S A SU CARGO.

- La Contraloría General de la República, carece de enforcement en la actual directiva de implementación de recomendaciones de mejora de gestión, para lograr una idónea y oportuna implementación.

Proponiéndose, a partir de lo expuesto aplicar un enforcement, a través del mecanismo de responsive regulation, el cual permitirá mediante una pirámide de medidas, que partirán desde herramientas blandas hasta subir gradualmente la intensidad con medidas sancionadoras, para ejecutar una actualización de la norma de implementación, aplicando un criterio de razonabilidad en relación a los plazos, y a los actos que cada uno de los funcionarios, servidores y auditores deberán llevar a cabo. En relación a la implementación de las recomendaciones, se tomará en cuenta lo siguiente:



- De los puntos precedentes en la pirámide, se ejecutarán medidas de advertencia, a través de medios como visitas inopinadas, actas de recopilación de información, y solicitud de requerimientos de información en relación al proceso de seguimiento, considerando plazos razonables para cada actividad, tomando en cuenta el nivel de gobierno (nacional, regional y local), la realidad institucional de la entidad, junto con la normatividad vigente. Se establecerán compromisos de mejora, a través de los medios idóneos por nivel de gobierno para el seguimiento y evaluación de las acciones adoptadas, estableciendo así un orden de prioridad de las recomendaciones, para un adecuado control y registro de las mismas y se efectivice la implementación y por ende se cumpla con los objetivos institucionales de las entidades sujetas a control.
- Por tal motivo, esta propuesta pretende que, se aplique un enforcement que regule una nueva y actualizada directiva, con

establecimiento de plazos y medidas sancionadoras en caso de incumplimiento, es decir aplicar la legalidad a la realidad de cada situación, y no únicamente a la literalidad de las normas para la oportuna implementación de recomendaciones; y se tenga como fin que se constituya en un fundamento legal permanente para funcionarios, servidores y auditores.

Aunado a ello, se les facilitará a los funcionarios y/o servidores la información pertinente en relación al tema de implementación, aplicando capacitaciones por parte de los OCI, para el personal que es parte de este proceso.

- En relación al personal auditor encargado, el SNC debe proponer que dichos profesionales cuenten con las capacidades técnicas adecuadas para la determinación del estado implementación de recomendaciones, efectuando un análisis idóneo tomando en cuenta la realidad institucional de la entidad, asimismo capacitarlos en sus habilidades blandas para que aporten con su desempeño a la implementación de recomendaciones y todas las actuaciones que acarrea realizar esta labor.

5. CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Conforme a las conclusiones obtenidas en la presente investigación mediante la aplicación de encuestas a la muestra ya descrita, se resume lo siguiente:

Comparativo con los antecedentes internacionales:

- Flores (2020), en su investigación “Las recomendaciones del Inspector General del Estado y su impacto en la seguridad jurídica de las actividades administrativas”, concluye que, las recomendaciones de auditoría deben ser precisas, realistas y basadas en la legalidad de su aplicación, deben presentarse como un verdadero valor añadido para el control administrativo y demostrar que pueden mitigar riesgos y tramitar medidas administrativas mejoradas en función de su aplicación.
- López (2014), en su estudio “*Prontuario de auditoría para la valoración del control interno de los procedimientos de control tributario*”, concluye que el control facilita el logro de las metas propuestas, garantizando un desempeño eficaz y eficiente de las áreas.
- La Plataforma de ONG Acción Social de España (2018), en el estudio “*Proposición de proceso para la comprobación de la realización de indicadores de claridad y buena gobernación*”, identifica que existe la necesidad de actuar y explicar el quehacer de las instituciones públicas, con la finalidad que se evidencie el proceder responsable de los funcionarios y servidores.
- La Estructura para la Colaboración y el Desarrollo Económico (2014), realizó una investigación acerca de los criterios que se aplican al enforcement y las supervisiones, señalando que: Una óptima táctica de

enforcement, es cuando se dan adecuados estímulos para los entes regulados y que promuevan el acatamiento regulatorio mediante acciones de regulación clásica, contribuyendo a la disminución de labores de supervisión, los costos, y el sector público, y efectuando verificaciones factibles, eficientes, menos engorrosas para los entes regulados.

Bajo los contextos expuestos, podemos concluir, que los resultados obtenidos en nuestra investigación presentan una postura coincidente con los autores ya mencionados, ya que, en la presente investigación evidenciamos la *carencia de enforcement* en los lineamientos de las entidades públicas, que refuercen el quehacer diario de todos los participantes del proceso, es decir bases normativas, que no sean estrictamente sancionadoras ante el probable incumplimiento de los funcionarios y servidores participantes del proceso, al contrario, que se apliquen tácticas de negociación y diálogo, para la ejecución de la norma. Asimismo, para ello, es relevante que la base legal que rige este procedimiento cuente con especificidad en cada uno de sus fundamentos que permita al SNC y a las entidades públicas, trabajar de manera conjunta para el alcance de metas institucionales.

En relación a los antecedentes nacionales:

- Vergara y Retuerto (2017), en la investigación “*Consecuencias de auditorías de cumplimiento, como opciones de solución para perfeccionar la gestión del Gobierno Regional de Áncash*”, determina que las acciones de verificación, son las herramientas esenciales por las cuales, a través de aplicación de preceptos y disposiciones, se formulan las sugerencias idóneas, con el fin de lograr el mejoramiento continuo.

- Barbarán Barragán (2015), en su estudio *“La evaluación gubernamental y su repercusión en el desenvolvimiento de la dirección de las organizaciones públicas en el Perú”*, concluyó que el Sistema Nacional de Control, es el encargado de las actuaciones de control proyectado y no proyectado en los tres grados de gobierno, ya que es aquí, donde se suelen presentar inconvenientes vinculados a la ejecución de metas contenidas en proyectos operativos y de estrategias.
- Gonzáles (2018), en su investigación *“Puesta en marcha de recomendaciones procedentes de los actos de control en la dirección del municipio de Pachacámac-años 2010-2013”*, determina el alto porcentaje de sugerencias no implementadas, y que los motivos son por desinterés por parte de los directivos en la gestión municipal.
- Ochoa (2016), en su estudio titulado *¿Es probable realizar la ejecución de la ley sin efectuar sanciones? Efectuando con carácter responsivo la reglamentación en el Perú, tomando el caso de legislación del ámbito acerca de las limitaciones burocráticas en los servicios estatales. En el cual se expone que, el Comité de Supresión de Límites Burocráticos, llevó a cabo la ejecución de la norma en relación a su materia, con una táctica que evitaba el comienzo de una actuación sancionadora con criterios acompañados de pactos y diálogos, teniendo como ángulo la realización de regulación responsiva. Concluyendo que, la regulación responsiva, es una táctica de enforcement que trata de que el supervisor suba una “pirámide de medidas” con el objeto de ejecutar la norma.*
- Ochoa (2019), en su investigación *La Relevancia del Enforcement Inteligente*, se precisa que, la perspectiva responsiva puede ser ejecutada

en distintos contextos, desde la participación fiscalizadora hasta llevar a cabo un proceso sancionador, este punto se puede efectuar en el marco normativo peruano, con la denominación de criterio de razonabilidad, definido en la ley 27444, en el que se determina que, la administración aplique una ponderación de apremio previamente a mecanismos de sanción, tal como de la óptica de acatamiento normativo, previo a la actuación fiscalizadora, precisando que estas acciones puede finiquitar guiando y no en el comienzo de una actitud sancionadora.

- Huamán (s.f.) en su indagación denominada La Pertinencia de ejecutar un criterio responsivo para el logro de responsabilidades en servicios estatales de telecomunicaciones; en el cual se desenvuelve un método táctico que facilite a OSIPTEL obtener un criterio de solución ante las inobservancias de las organizaciones al instante de considerar acciones contrarias a la normatividad vigente, sin llegar a las sanciones.

De lo precedente, podemos concordar que, el papel que juega el Sistema Nacional de Control es importante en diversos aspectos, a nivel de normativas, a nivel de participación en las entidades, de determinación de estrategias, de establecimiento de medidas de sanción, tomando en cuenta en todo momento, la realidad institucional, para que en el proceso de implementación de las recomendaciones de gestión se involucren todos los participantes de manera positiva y las recomendaciones planteadas sean implementadas e influyan en las metas institucionales. Sin embargo, también es pertinente mencionar que, de la aplicación de las encuestas hemos tenido distintas posiciones en relación al grado de importancia que los auditores y servidores brindan al proceso de seguimiento, puesto que, por un lado tenemos a los auditores que señalan en un alto porcentaje

que la falta de implementación se debe al actuar de los funcionarios, y por otro lado, los funcionarios, mencionan que, no existe una norma lo suficientemente clara, que el SNC no cumple con capacitarlos en relación a estos temas, asimismo, se presenta una clara falta de coordinación y que no se toma en cuenta adecuadamente la realidad institucional de la entidad.

Es así que los resultados obtenidos en la presente investigación, en comparación a los antecedentes mencionados en nuestra investigación, presentan evidentes similitudes, por lo que, queda demostrado la repercusión que tiene la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión en la gestión de las entidades sujetas a control.

CONCLUSIONES

1. La implementación de recomendaciones dirigidas al mejoramiento de gestión, derivadas de informes de auditoría de cumplimiento, si presenta una repercusión significativa dentro de la administración de las entidades, puesto que, se presentan recomendaciones vinculadas al mejoramiento de la suficiencia y efectividad de la dirección de la institución, en la administración de sus bienes, en los lineamientos que se efectúan en su ejecución, para poder realizar una contribución de transparencia en la gestión, por tal motivo, al no presentar un avance en el proceso de ejecución y monitoreo, las instituciones siguen presentando deficiencias, los hechos vuelven a producirse y no se alcanzan los objetivos trazados.
2. De las encuestas realizadas tanto a los auditores como a los funcionarios y/o servidores, se ha determinado como principal causa de la falta de implementación de las recomendaciones de gestión, la ausencia de *enforcement* en la directiva que rige este proceso, ocasionado por la falta de actualización de lineamientos adecuados para este proceso, la existencia de una falta de coordinación por parte de los partícipes del proceso, falta de especificidad en la norma relacionada al desempeño de los involucrados en el proceso de implementación, seguido por la ausencia de sanciones y/o reconocimientos que impulsen el desarrollo favorable del mencionado proceso.
3. De lo anterior, el efecto que produce, es que existan dificultades que no han sido superadas y que impiden la ejecución de las recomendaciones de gestión en las entidades, impidiendo el progreso de los objetivos trazados, por lo que es

importante, la actualización de la normativa, basándose en una estrategia de enforcement denominada responsive regulation, en la cual se aplique la normatividad, de acuerdo a la realidad de cada entidad sujeta a control, y no solo a la literalidad de las normas, aunado a ello, fomentar el conocimiento del proceso de implementación y la adecuada capacidad técnica de los auditores.

4. De la documentación obtenida por el Aplicativo de la CGR, sobre el reporte del estado de seguimiento de la implementación de las recomendaciones de gestión, se puede evidenciar que encontramos una baja proporción de recomendaciones ejecutadas, mientras que el mayor porcentaje, se tiene en las que se encuentran pendientes y en proceso realizados por los OCI.

RECOMENDACIONES

1. Que la CGR, aplique un enforcement, a través del mecanismo de responsive regulation, el cual permitirá mediante una pirámide de medidas, que partirán desde herramientas blandas hasta subir gradualmente la intensidad con medidas sancionadoras, para ejecutar una actualización de la norma de implementación, aplicando un criterio de razonabilidad en relación a los plazos, y a los actos que cada uno de los funcionarios, servidores y auditores deberán llevar a cabo.
2. Que la CGR, fortalezca las capacidades técnicas, así como las habilidades blandas de su personal auditor encargados del proceso de monitoreo y ejecución de recomendaciones de mejoramiento de gestión, a través de planes de capacitaciones orientados a temas estratégicos relacionados con este proceso, para que estos amplíen su conocimiento tanto técnico como de comunicación efectiva en el desarrollo de su labor.
3. Que la CGR, realice la actualización de la Directiva N.º 014-2020-CG/SESNC con el fin de brindar los conceptos primordiales para facilitar el desempeño de las labores asignadas a los participantes del proceso de implementación de recomendaciones.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Arellano Arellano M. y Olivares Navarro M. (2017). Redefiniendo el rol del regulador: Responsive Regulation. Posibilidades y conveniencia en el marco de la regulación de telecomunicaciones en el Perú. Un estudio a partir del impacto de la telefonía móvil luego del terremoto de agosto 2007. Pontificia Universidad Católica del Perú.
2. Aguilar Alfaro, J., et al (2021). La aplicación de la figura de la responsive regulation por parte del OEFA como herramienta jurídica de promoción del cumplimiento legal por parte de los administrados del subsector minero. Universidad ESAN.
3. Barbarán, G. (2013). Implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo general de Bomberos Voluntarios del Perú. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres. 137pp.
4. Barbarán, G. (2015). La Auditoría Gubernamental y su incidencia en el desarrollo de la gestión de las entidades públicas en el Perú. (Tesis Doctoral). Universidad de San Martín de Porres. 198pp.
5. Bonifaz Fernández, J., & Montes Tapia, K. (2015). *Teoría del Enforcement y el uso de instrumentos económicos para fomentar el cumplimiento de la ley*. Obtenido de Congreso de la República del Perú: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B4FBB23F5F16EB5052580350051270E/\\$FILE/bonijo.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B4FBB23F5F16EB5052580350051270E/$FILE/bonijo.pdf)
6. Campusmana, M. (2015). Incidencia en el control interno en la implementación de las recomendaciones emitidas por OCI de la Policía

- Nacional del Perú, 2015. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. 105pp.
7. Congreso de la República del Perú. (13 de julio de 2002). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de Congreso de la República: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27785.pdf>
 8. Contraloría General de la República. (03 de mayo de 2016). *Directiva N° 006-2016-CG/GPROD "Implementación y seguimiento a las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría y su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad"*. Recuperado el 14 de febrero de 2020, de Contraloría: http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/14e812f8-cff4-49b3-b337-a3f04b9c5339/RC_120_2016_CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=14e812f8-cff4-49b3-b337-a3f04b9c5339
 9. Contraloría General de la República. (02 de octubre de 2019). *Resolución de Contraloría n.° 356-2019*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de Contraloría: https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/2a3d428f-1298-43a5-8d0d-0c8de4e7aab8/RC_356-2019-CG-anexo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2a3d428f-1298-43a5-8d0d-0c8de4e7aab8
 10. Contraloría General de la República-sede Tarapoto. (22 de julio de 2014). *ILEGALES OPERACIONES DE EXTORNO Y DEPÓSITOS MENORES, OCASIONARON PERJUICIO ECONÓMICO POR S/. 41126,38*. Recuperado el 28 de febrero de 2020, de Contraloría:

<http://fweb.contraloria.gob.pe/BuscadorInformes/DocView.aspx?id=3180500&cr=1>

11. Contraloría General De La República-Sede Trujillo. (02 de marzo de 2018). *PRESCRIPCIÓN DE DEUDA TRIBUTARIA Y NO TRIBUTARIA OCASIONA PERJUICIO ECONÓMICO DE S/ 950 607,55*. Recuperado el 01 de marzo de 2020, de Contraloría: <http://fweb.contraloria.gob.pe/BuscadorInformes/DocView.aspx?id=4618673>
12. Delgado, P. S. (20 de diciembre de 2015). Sanciones administrativas como medidas de cumplimiento del Derecho. Obtenido de Scielo: <https://www.scielo.cl/pdf/iusetp/v22n2/art07.pdf>
13. Diario GESTIÓN. (13 de agosto de 2018). *El 93% de municipios provinciales ya cuenta con Órgano de Control de la Contraloría*. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de Gestión: <https://gestion.pe/peru/politica/93-municipios-provinciales-cuenta-organo-control-contraloria-241365-noticia/>
14. EUSKALIT. (s.f.). *Gestión y Mejora de Procesos*. Recuperado el 18 de febrero de 2020, de EUSKALIT: <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
15. González, M. (2018). Implementación de recomendaciones derivadas de las acciones de control en la gestión municipal de Pachacámac-años 2010-2013. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. 87pp.
16. Guevara, J. (2016). Factores que influyen en la implementación de las recomendaciones de los informes de control en las municipalidades de los distritos de Cañaris, Incahuasi y Pueblo Nuevo, de la Provincia de Ferreñafe,

- departamento de Lambayeque, 2008-2014 (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.157pp.
17. Gutiérrez, A. (2017). Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C., Trujillo 2017. (Tesis para título profesional). Universidad Privada del Norte. 138pp.
 18. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Registro Nacional de Municipalidades*. Recuperado el 18 de febrero de 2020, de INEI: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n-2-registro-nacional-de-municipalidades-2016.pdf>
 19. Instituto para el Desarrollo y la Innovación Educativa. (s.f.). *Monitoreo e Indicadores*. Recuperado el 07 de marzo de 2020, de IDIE: <file:///C:/Users/Karol/Downloads/mONITOREOEINDICADORES.pdf>
 20. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2012). *Anteproyecto de Ley de Bases de la Administración Pública*. Recuperado el 05 de marzo de 2020, de MINJUS: <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/11/MINJUS-Anteproyecto-de-la-Ley-de-Bases.pdf>
 21. Narro, V. V. (s.f.). *La Función Pública y la Responsabilidad Administrativa en el Ordenamiento Jurídico Peruano*. Recuperado el 30 de enero de 2020, de MINJUS:<https://www.minjus.gob.pe/wpcontent/uploads/2014/05/V%C3%ADctor-Andr%C3%A9s-Villar-Narro-La-funci%C3%B3n-p%C3%BAblica-y-la-responsabilidad-administrativa.pdf>
 22. OECD. (2019). *Guía de la OCDE para el cumplimiento regulatorio de las inspecciones*. Obtenido de OECD.

23. OECD Reviews of Regulatory Reform. (2016). *Regulatory Policy in Peru*. Obtenido de Congreso de la República del Perú: https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/PueblosAndinosEcologia/files/14._regulatory_policy_in_peru__assembling_the_framework_for_regulatory_quality.pdf
24. Passoni Cordova Vincenzo Paolo (2021). El rol de la regulación responsiva en el procedimiento administrativo sancionador en gobiernos locales, Lima, 2020. Universidad César Vallejo.
25. Reporte de Estado de Recomendaciones del Gobierno Regional de Lambayeque, 2017.
26. Reporte de Estado de Recomendaciones de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2023.
27. Reporte de Estado de Recomendaciones de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2021.
28. Reporte de Estado de Recomendaciones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2022.
29. Sánchez Yarlique I., et al (2023). Regulación responsiva: ¿Resultaría adecuado un cambio en el arquetipo sancionador en materia de protección al consumidor? Universidad del Pacífico.
30. Servicio Civil de Colombia. (s.f.). *Servidor Público*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de Servicio Civil: <https://www.serviciocivil.gov.co/portal/transparencia/informacion-interes/glosario/servidor-p%C3%BAblico>

31. Torres, E. A. (diciembre de 2021). *Regulación responsiva: análisis del caso peruano a la luz de las recomendaciones OCDE y los fallos jurisprudenciales en el marco del «enforcement»*. Obtenido de Legis Perú: <https://lpderecho.pe/regulacion-responsiva-analisis-caso-peruano-recomendaciones-ocde-fallos-jurisprudenciales-enforcement/>
32. Vergara y Retuerto, A. (2017). Resultados de auditorías de cumplimiento, como alternativas de solución para mejorar la gestión del Gobierno Regional de Ancash. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 140pp.
33. Victoria Joseph y Chunga Alex (2018). Impacto de la aplicación de herramientas no punitivas como opción para lograr cambios de comportamiento en un menor tiempo respecto a los problemas de los servicios públicos de telecomunicaciones móviles de voz en el Perú y como estos tiempos pueden ser optimizados a través de la aplicación de la economía del comportamiento. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
34. Villarroel, P. (2016). Cumplimiento de las recomendaciones del informe largo de auditoría a los estados financieros y presupuestarios en los concejos distritales de la Provincia de Huancayo. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú. 159pp

ANEXOS

1. ANEXO A:

Tabla 46: Matriz de operacionalización de variables.

Variable independiente				
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Preguntas del cuestionario
Implementación de recomendaciones de mejora de gestión	<p>Esta variable facilita la regularización del proceso de la puesta en funcionamiento y monitoreo a las sugerencias de informes de auditoría desprendidos de los miembros contenidos en el Sistema Estatal de Control, y la comunicación de las sugerencias dirigidas para el mejoramiento de la gestión en el Portal de Transparencia Estándar de la institución, con el objeto de coadyuvar con el favorecimiento y perfeccionamiento en la dirección de las instituciones y el buen uso de los medios públicos.</p>	Bases normativas	<p>Ausencia de enforcement en las bases normativas que rigen el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones de mejora de gestión</p>	<p>¿Existen adecuados lineamientos en la Directiva de Implementación de Recomendaciones que impulsen de manera correcta la implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión dentro de la entidad?</p>
				<p>¿Cree que Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión carece de enforcement (cumplimiento de la normativa) respecto a las funciones que deben cumplir los servidores y funcionarios de las entidades?</p>
		Sistema Nacional de Control	<p>Falta de actualización de directivas y/o lineamientos relacionados al Seguimiento de Implementación de Recomendaciones de Mejora de Gestión</p>	<p>¿Cree Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones explica explícitamente las funciones de cada uno de los participantes involucrados en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?</p>
				<p>¿Es importante que en la directiva existan sanciones y/o reconocimientos para los funcionarios y servidores de la entidad que participen en el proceso de implementación de recomendaciones, y así, fomentar la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión en la entidad?</p>
				<p>¿Cree necesario que exista una actualización de la directiva de implementación de recomendaciones relacionadas a la mejora de gestión de la entidad?</p>
				<p>¿Existe una correcta coordinación entre los funcionarios y servidores de la entidad, partícipes del proceso de implementación de recomendaciones de mejora de la gestión?</p>
				<p>¿Considera que es importante la participación de los auditores del Órgano de Control Institucional?</p>
				<p>¿Cree necesario que el OCI capacite a los participantes (funcionarios y servidores) de la entidad sobre la correcta aplicación de la directiva de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?</p>
				<p>Falta de compromiso por parte de los participantes del proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones de mejora de gestión</p>

Variable dependiente				
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Preguntas del cuestionario
Gestión de las entidades	Una totalidad de labores y procesos focalizados en el mejoramiento de la estructura interna para el mejoramiento de su suficiencia y competencia en el cumplimiento de las disposiciones y los diversos objetivos.	Seguimiento	No superación de las dificultades para el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión	¿Es importante que los auditores del OCI tomen en cuenta la realidad institucional de la entidad al momento de realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de la mejora de gestión?
				¿Ha sido útil para Ud. en el cumplimiento de sus funciones relacionadas a la implementación de las recomendaciones, la aplicación de la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión?
				¿Es importante la participación de los funcionarios y servidores de la entidad en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?
				¿Los servidores públicos partícipes del proceso de implementación cumplen con los plazos interpuestos en el Plan de Acción de la implementación de recomendaciones?
				¿Existe un adecuado seguimiento de implementación de recomendaciones de mejora de gestión por parte de los auditores del OCI?
				¿El OCI, los servidores de la entidad y los funcionarios de la entidad, realizan una adecuada coordinación para la eficiente implementación de recomendaciones de la mejora de gestión?
		Estado de recomendaciones	No implementación de las recomendaciones de mejora de gestión	¿Cree que Ud. que los funcionarios no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?
				¿Cree que Ud. que los servidores de la entidad no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?
				¿Considera que los auditores del OCI realizan un factible análisis del estado de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión?

Elaboración: Propia.

2. ANEXO B:

GUÍA DE ENCUESTA:

ENCUESTA A LAS PERSONAS AUDITADAS Y AUDITORES

“REPERCUSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN DERIVADAS DE LOS INFORMES PUBLICADOS DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL LAMBAYEQUE Y OCI’S A SU CARGO EN EL PERIODO 2020 Y 2021, EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES SUJETAS A CONTROL”

Nro. De encuesta:

Objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones de mejora de gestión y como contribuye al logro de objetivos institucionales.

Instrucciones: Los siguientes enunciados se utilizan con fines científicos. Por favor conteste de forma cuidadosa y sincera marcando su respuesta con una cruz o aspa.

I. DATOS DEL ENCUESTADO:

1. **Sexo:** 1. Femenino () 2. Masculino ()

2. **Edad:** 1. 18 a 25 () 2. 26 a 36 () 3. 37 a 47 () 4. 48 a + ()

II. EN CADA ENUNCIADO, MARCANDO CON UNA CRUZ O ASPA INDICANDO SI ESTÁ:

- Totalmente en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Indiferente = 3
- De acuerdo = 4
- Totalmente de acuerdo = 5

DIRECTIVA DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES EMITIDA POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	1	2	3	4	5
1. ¿Existen adecuados lineamientos en la Directiva de Implementación de Recomendaciones que impulsen de manera correcta la implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión dentro de la entidad?					
2. ¿Cree que Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión carece de enforcement (cumplimiento de la normativa) respecto a las funciones que deben cumplir los servidores y funcionarios de las entidades?					
3. ¿Cree Ud. que la directiva de implementación de recomendaciones explica explícitamente las funciones de cada uno de los participantes involucrados en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?					
4. ¿Es importante que en la directiva existan sanciones y/o reconocimientos para los funcionarios y servidores de la entidad que participen en el proceso de implementación de recomendaciones, y así, fomentar la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión en la entidad?					
5. ¿Cree necesario que exista una actualización de la directiva de implementación de recomendaciones relacionadas a la mejora de gestión de la entidad?					
6. ¿Ha sido útil para Ud. en el cumplimiento de sus funciones relacionadas a la implementación de las recomendaciones, la aplicación de la directiva de implementación de recomendaciones sobre mejora de gestión?					
SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA ENTIDAD	1	2	3	4	5
7. ¿Existe una correcta coordinación entre los funcionarios y servidores de la entidad, partícipes del proceso de implementación de recomendaciones de mejora de la gestión?					
8. ¿Cree necesario que el OCI capacite a los participantes (funcionarios y servidores) de la entidad sobre la correcta aplicación de la directiva de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?					
9. ¿Es importante la participación de los funcionarios y servidores de la entidad en el proceso de implementación de recomendaciones de mejora de gestión?					
10. ¿Los servidores públicos partícipes del proceso de implementación cumplen con los plazos interpuestos en el Plan de Acción de la implementación de recomendaciones?					
11. ¿Cree que Ud. que los funcionarios no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?					
12. ¿Cree que Ud. que los servidores de la entidad no le toman la debida importancia a la implementación de recomendaciones de mejora de gestión?					
SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
13. ¿Considera que es importante la participación de los auditores del Órgano de Control Institucional?					
14. ¿Es importante que los auditores del OCI tomen en cuenta la realidad institucional de la entidad al momento de realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de la mejora de gestión?					
15. ¿Existe un adecuado seguimiento de implementación de recomendaciones de mejora de gestión por parte de los auditores del OCI?					
16. ¿El OCI, los servidores de la entidad y los funcionarios de la entidad, realizan una adecuada coordinación para la eficiente implementación de recomendaciones de la mejora de gestión?					
17. ¿Considera que los auditores del OCI realizan un factible análisis del estado de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión?					

3. ANEXO C:

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS:



Informe de juicio de experto sobre instrumento de investigación

I. DATOS GENERALES

Título de Investigación: "REPERCUSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN DERIVADAS DE LOS INFORMES PUBLICADOS DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL LAMBAYEQUE Y OCI'S A SU CARGO EN EL PERIODO 2020 Y 2021, EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES SUJETAS A CONTROL"

Apellidos y nombres del experto: Pajuelo Bustamante Marco Antonio

Grado académico: Maestro en Auditoría y Gestión Pública

Institución donde trabaja el experto: Contraloría General de la República

Cargo desempeñado: Especialista

Instrumento motivo de evaluación: ANEXO 1 - ENCUESTA

Autores del informe: Karoll Libni Chafloque Zapata y Nora López Rivera

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

III.

Muy deficiente (1); Deficiente (2); Aceptable (3); Bueno (4); Excelente (5)

N°	CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
1	CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.				X	
2	OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
3	ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.				X	
4	ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a os problemas y objetivos de la investigación.				X	
5	SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en calidad.				X	
6	INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen del contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				X	
7	CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
8	COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				X	
9	METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
10	PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				X	
		SUB TOTAL				40	
		TOTAL				40	

FIRMA DEL EXPERTO
DNI N° 40510895

Informe de juicio de experto sobre instrumento de investigación

I. DATOS GENERALES

Título de Investigación: "REPERCUSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN DERIVADAS DE LOS INFORMES PUBLICADOS DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL LAMBAYEQUE Y OCI'S A SU CARGO EN EL PERIODO 2020 Y 2021, EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES SUJETAS A CONTROL"

Apellidos y nombres del experto: Pajuelo Bustamante Marco Antonio

Grado académico: Maestro en Auditoría y Gestión Pública

Institución donde trabaja el experto: Contraloría General de la República

Cargo desempeñado: Especialista

Instrumento motivo de evaluación: ANEXO 1 - ENCUESTA

Autores del informe: Karoll Libni Chafloque Zapata y Nora López Rivera

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

III.

Muy deficiente (1); Deficiente (2); Aceptable (3); Bueno (4); Excelente (5)

N°	CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
1	CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.				X	
2	OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
3	ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.				X	
4	ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.				X	
5	SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en calidad.				X	
6	INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen del contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				X	
7	CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
8	COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				X	
9	METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
10	PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				X	
SUB TOTAL						40	
TOTAL						40	



FIRMA DEL EXPERTO
DNI N° 40510895

Informe de juicio de experto sobre instrumento de investigación

I. DATOS GENERALES

Título de Investigación: "REPERCUSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN DERIVADAS DE LOS INFORMES PUBLICADOS DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL LAMBAYEQUE Y OCI'S A SU CARGO EN EL PERIODO 2020 Y 2021, EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES SUJETAS A CONTROL"

Apellidos y nombres del experto: José David Vásquez Coronado

Grado académico: Maestro

Institución donde trabaja el experto: Contraloría General de la República

Cargo desempeñado: Auditor Especialista 2

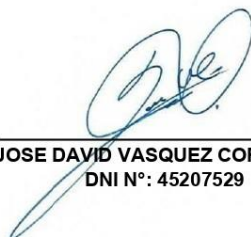
Instrumento motivo de evaluación: Guía de encuesta

Autores del informe: Karoll Libni Chafloque Zapata y Nora López Rivera

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

Muy deficiente (1); Deficiente (2); Aceptable (3); Bueno (4); Excelente (5)

N°	CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
1	CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.				X	
2	OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
3	ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.				X	
4	ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a os problemas y objetivos de la investigación.				X	
5	SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en calidad.				X	
6	INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen del contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				X	
7	CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
8	COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				X	
9	METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
10	PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				X	
		SUB TOTAL				32	10
		TOTAL				42	



JOSE DAVID VASQUEZ CORONADO
 DNI N°: 45207529

Informe de juicio de experto sobre instrumento de investigación

I. DATOS GENERALES

Título de Investigación: "REPERCUSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN DERIVADAS DE LOS INFORMES PUBLICADOS DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL LAMBAYEQUE Y OCI'S A SU CARGO EN EL PERIODO 2020 Y 2021, EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES SUJETAS A CONTROL"

Apellidos y nombres del experto: Calderón Villanueva Eloy Alberto

Grado académico: Maestro en Gestión Pública

Institución donde trabaja el experto: Contraloría General de la República

Cargo desempeñado: Especialista 2 CGR-Municipalidad Provincial de Jaén

Instrumento motivo de evaluación: Guía de encuesta

Autores del informe: Karoll Libni Chafloque Zapata y Nora López Rivera

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

III.

Muy deficiente (1); Deficiente (2); Aceptable (3); Bueno (4); Excelente (5)

N°	CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
1	CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado es decir libre de ambigüedades.				X		
2	OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X	
3	ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.				X		
4	ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X	
5	SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en calidad.				X		
6	INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen del contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				X		
7	CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X	
8	COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X	
9	METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X		
10	PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X	
SUB TOTAL						20	25	
TOTAL			45					



ORCID: 0000-0002-1199-9978

DNI 42778084

ELOY ALBERTO CALDERÓN VILLANUEVA

FIRMA DEL EXPERTO