



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO

**IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE LOS
INFORMES DE AUDITORÍA Y SU ASOCIACIÓN CON LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUARI, 2021**

**PRESENTADO POR
DENÍS FRANCISCO SÁENZ
RICHARD PAUL JAIMES CÁCERES**
**ASESOR
ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ**

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

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA - PERÚ
2021**



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
SECCIÓN DE POSGRADO**

**“IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE LOS
INFORMES DE AUDITORÍA Y SU ASOCIACIÓN CON LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUARI, 2021”**

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

PRESENTADO POR:

**Br. DENÍS FRANCISCO SÁENZ
Br. RICHARD PAUL JAIMES CÁCERES**

ASESOR:

Dr. ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA, PERÚ

2021

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a: Lina, Mery, Marivel y Alice, mujeres sabias llenas de luz, en el orden cronológico que llegaron a este mundo, las cuales son faros en mi vida y siempre señalan mi norte.

Richard Paul Jaimes Cáceres

Dedico el presente trabajo a mis padres, quienes me enseñaron que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo.

Denís Francisco Sáenz

AGRADECIMIENTO

A Dios por cada uno de sus cuidados, bendiciones y guiar mi camino cada día de mi vida, gracias por tanto amor.

Al Dr. Armando Figueroa por su dedicación y asesoría en el presente trabajo.

Richard Paul Jaimes Cáceres

¡Que nadie se quede afuera, agradezco a todos!

Mi reconocimiento especial a mis padres y hermana que me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuanto todo parecía complicado e imposible.

Asimismo, agradezco al Dr. Armando Figueroa quien estuvo guiándome académicamente con su experiencia y profesionalismo, a mis amigos de la Municipalidad Provincial de Huari por su apoyo incondicional en la construcción del trabajo de investigación.

Denís Francisco Sáenz

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	6
1.1.1 Antecedentes Internacionales.....	6
1.1.2 Antecedentes Nacionales	7
1.2 Bases Teóricas	10
1.2.1 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	10
1.2.2 Gestión Administrativa	11
1.3 Definición de Términos Básicos.....	13
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	14
2.1 Operacionalización de variables	15
2.1.1 Variable Independiente.....	15
2.1.2 Variable Dependiente	15
2.2 Matriz de operacionalización de variables	16
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1 Diseño Metodológico.....	17

3.2 Diseño muestral	17
3.2.1 Población	17
3.2.2 Muestra	17
3.3 Técnicas de Recolección de Datos	18
3.4 Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información	19
3.5 Aspectos Éticos.....	20
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR	21
4.1.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría.	21
4.1.1.- Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad en la Municipalidad Provincial de Huari.....	21
4.1.2.- Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari.....	26
4.1.3.- Recomendaciones para el inicio de las acciones legales en la Municipalidad Provincial de Huari.....	30
4.1.4.- Resumen general de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría.	34
4.2.- Gestión administrativa.	35
4.2.1.- Planificación en la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.	35
4.2.2.- Organización en la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.	41
4.2.3.- Dirección en la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.	45

4.2.4.- Control en la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.....	51
4.2.5.- Resumen general de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.....	55
4.3.- Análisis de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.....	56
4.3.1.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la planificación de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.....	58
4.3.2.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la organización de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.....	60
4.4.3.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la dirección de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021....	62
4.4.4.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con el control de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.	64
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	67
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA LOS SERVIDORES	79
ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	81
ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	82
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	83

ANEXO 5: BASE DE DATOS	84
ANEXO 6: BASE DE DATOS - CONTINUACIÓN	85
ANEXO 7: BASE DE DATOS - CONTINUACIÓN	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recomendaciones para mejorar la capacidad de la gestión	22
Tabla 2 Recomendaciones para mejorar el manejo de los recursos	23
Tabla 3 Recomendaciones para mejorar las deficiencias reveladas en los informes de auditoría	24
Tabla 4 Resumen descriptivo de las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad en la Municipalidad Provincial de Huari	25
Tabla 5 Recomendaciones para determinar la responsabilidad administrativa....	26
Tabla 6 Estado de las recomendaciones para el cumplimiento del marco legal ..	27
Tabla 7 Recomendaciones para el inicio de acciones administrativas	28
Tabla 8 Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari	30
Tabla 9 Recomendaciones para la determinación de responsabilidad	31
Tabla 10 Recomendaciones para la determinación de responsabilidad penal.....	32
Tabla 11 Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones legales en la Municipalidad Provincial de Huari.....	33
Tabla 12 Resumen general de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	34
Tabla 13 Implementación de recomendaciones que contribuyen con la misión... 36	
Tabla 14 Formulación de objetivos para implementar las recomendaciones	37
Tabla 15 Definición de estrategias para implementar las recomendaciones.....	38
Tabla 16 Programación de actividades en la Municipalidad.....	39
Tabla 17 Resumen descriptivo de la planificación.....	40
Tabla 18 Estructura organizacional	41

Tabla 19 Distribución de funciones, para la implementación de recomendaciones	42
Tabla 20 Distribución de los recursos en la Municipalidad	43
Tabla 21 Resumen descriptivo de la organización	44
Tabla 22 Liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías	46
Tabla 23 Comunicación en la municipalidad	47
Tabla 24 Acciones para motivar a los servidores de la municipalidad	48
Tabla 25 Toma de decisiones, para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad.....	49
Tabla 26 Resumen descriptivo de la dirección.	50
Tabla 27 Proceso para monitorear el desempeño en la Municipalidad	51
Tabla 28 Sistema de control para la implementación de recomendaciones.....	52
Tabla 29 Aplicaciones de las acciones correctivas en la Municipalidad	53
Tabla 30 Resumen descriptivo del control	54
Tabla 31 Resumen general de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.....	55
Tabla 32 Análisis de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la gestión administrativa	56
Tabla 33 Análisis chi cuadrado de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la gestión administrativa	58
Tabla 34 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la planificación.....	58
Tabla 35 Análisis chi cuadrado de la Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la planificación	60

Tabla 36 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la organización	60
Tabla 37 Análisis chi cuadrado de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la organización	62
Tabla 38 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la dirección	62
Tabla 39 Análisis chi cuadrado de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la dirección	64
Tabla 40 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con el control.....	64
Tabla 41 Análisis chi cuadrado de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y el control.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Recomendaciones para mejorar la capacidad de la gestión	22
Figura 2 Recomendaciones para mejorar el manejo de los recursos.....	23
Figura 3 Recomendaciones para mejorar las deficiencias reveladas en los informes de auditoría.....	24
Figura 4 Resumen descriptivo de las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad en la Municipalidad Provincial de Huari	25
Figura 5 Recomendaciones para determinar la responsabilidad administrativa...	27
Figura 6 Estado de las recomendaciones para el cumplimiento del marco legal .	28
Figura 7 Recomendaciones para el inicio de acciones administrativas.....	29
Figura 8 Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari	30
Figura 9 Recomendaciones para la determinación de responsabilidad	31
Figura 10 Recomendaciones para la determinación de responsabilidad penal ...	32
Figura 11 Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones legales en la Municipalidad Provincial de Huari.....	33
Figura 12 Resumen general de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	34
Figura 13 Implementación de recomendaciones que contribuyen con la misión..	36
Figura 14 Formulación de objetivos para implementar las recomendaciones	37
Figura 15 Definición de estrategias para implementar las recomendaciones	38
Figura 16 Programación de actividades en la Municipalidad	39
Figura 17 Planificación	40
Figura 18 Estructura organizacional.....	42

Figura 19 Distribución de funciones, para la implementación de recomendaciones	43
Figura 20 Distribución de los recursos en la Municipalidad.....	44
Figura 21 Resumen descriptivo de la organización.....	45
Figura 22 Liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías ...	46
Figura 23 Comunicación en la municipalidad.....	47
Figura 24 Acciones para motivar a los servidores de la municipalidad	48
Figura 25 Toma de decisiones, para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad.....	49
Figura 26 Resumen descriptivo de la dirección.....	50
Figura 27 Proceso para monitorear el desempeño en la Municipalidad	51
Figura 28 Sistema de control para la implementación de recomendaciones	52
Figura 29 Aplicaciones de las acciones correctivas en la Municipalidad.....	53
Figura 30 Resumen descriptivo del control	54
Figura 31 Resumen general de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.....	55
Figura 32 Análisis de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la gestión administrativa	57
Figura 33 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la planificación.....	59
Figura 34 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la organización	61
Figura 35 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la dirección	63

Figura 36 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con el control..... 65

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue analizar de qué manera, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de corte transversal, el diseño del estudio fue descriptivo, de nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 80 servidores de la Municipalidad Provincial de Huari. Entre los resultados se tiene que, para el 11,3% de los servidores entrevistados, las recomendaciones para determinar la responsabilidad administrativa en la Municipalidad, se encuentran entre no implementada e inaplicable. El 50% manifestó que, se encuentra pendiente. Para el 61,3% de los entrevistados, las recomendaciones para la determinación de responsabilidad civil en la Municipalidad están entre no implementada e inaplicable. Para el 77,5% de los servidores, las recomendaciones para la determinación de responsabilidad penal en la Municipalidad, no se encuentra implementada. Para el 6,3% se encuentra pendiente. Según el 38,8% de los encuestados, la formulación de objetivos para implementar las recomendaciones en la Municipalidad es entre muy deficiente y deficiente, para el 48,7% es de manera regular. Para el 56,3% de los entrevistados, la definición de estrategias para implementar las recomendaciones en la Municipalidad es deficiente. Según el 91,3% de los entrevistados, el liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías en la Municipalidad no es eficiente. La implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se encuentra relacionada con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari.

Palabras claves: Implementación, Recomendaciones, Informes, Auditoría, Gestión.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze in what way, the implementation of the audit report recommendations is associated with the administrative management of the Provincial Municipality of Huari, 2021. The research had a quantitative, cross-sectional approach, the study design it was descriptive, correlational level. The sample consisted of 80 servers from the Provincial Municipality of Huari. Among the results, for 11.3% of the servers interviewed, the recommendations to determine administrative responsibility in the Municipality are between not implemented and inapplicable. 50% stated that it is pending. For 61.3% of those interviewed, the recommendations for determining civil liability in the Municipality are between not implemented and inapplicable. For 77.5% of the servers, the recommendations for the determination of criminal responsibility in the Municipality have not been implemented. For 6.3% it is pending. According to 38.8% of those surveyed, the formulation of objectives to implement the recommendations in the Municipality is between very deficient and deficient, for 48.7% it is on a regular basis. For 56.3% of the interviewees, the definition of strategies to implement the recommendations in the Municipality is deficient. According to 91.3% of those interviewed, the leadership to implement the recommendations of the audits in the Municipality is not efficient. The implementation of the recommendations of the audit reports is related to the administrative management of the Provincial Municipality of Huari.

Keywords: Implementation, Recommendations, Reports, Audit, Management.

INTRODUCCIÓN

Descripción de la Situación Problemática

La gestión administrativa a nivel internacional según (Aguilar, Palomino, & Suarez, 2020) suele ser deficiente como consecuencia del “débil control en sus procesos y por el poco reajuste direccionado sobre la gestión por resultados. A esto se suma, el recurso humano que trabaja en el área de la administrativa financiera; han sido contratado sin concurso meritocrático, teniendo en considerando solo decisiones políticas”. Desde otro enfoque, la gestión en las municipalidades de Latinoamérica, se entiende como “el medio para lograr que la institución estatal logre mejores resultados en la población, se convierta en un proceso sistémico, flexible e integral de búsqueda de resultados, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos” (Casiano & Cueva, 2020).

En este punto la auditoría en la gestión pública busca “profundizar su contribución a la gestión pública, expandiendo el foco de la labor de auditoría a la identificación de oportunidades de mejora en la eficiencia, eficacia y economía” (Jarquin, Molina, & Roseth, 2018). La auditoría “en países latinoamericanos podría considerarse poco desarrollada. Las situaciones políticas y económicas obstaculizan el desarrollo de técnicas avanzadas de la gestión pública” (Yetano & Castillejos, 2019).

Pese a que en diversos análisis se hace énfasis en las deficiencias de la gestión administrativa y los procesos de auditorías en la gestión pública, es preciso señalar que, en Perú se ha establecido el sistema de control en las entidades públicas, como método preventivo y supervisor en las actividades para revertir estas deficiencias mediante las recomendaciones de los informes de auditoría. “En las instituciones públicas, la implementación de las recomendaciones emitidas por el

Organismo de Control competente es obligatorias” (Sangucho, 2020). Por ello es fundamental analizar el desarrollo de las mismas, con la finalidad de mejorar los procesos para la implementación y cumplimiento de recomendaciones. En el análisis planteado por (Albornoz & Limas, 2018) se precisa las debilidades de los Órganos de Control Interno para realizar un seguimiento en la implementación de recomendaciones. (Albornoz & Limas, 2018) también precisó que, “la implementación de las medidas correctivas son deficientes dado que el seguimiento no es suficiente para asegurar la implementación de las recomendaciones, aspectos que no favorecen al logro de los objetivos institucionales establecidos por la Municipalidad Provincial de Huari”.

En consideración de lo antes expuesto, fue importante estudiar como en la actualidad la eficiencia o deficiencia en la implementación de las recomendaciones, puede asociarse con los logros de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, por ello se planteó el siguiente problema científico:

Formulación del Problema

Problema General

PG.- ¿De qué manera, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021?

Problemas Específicos

PE1.- ¿Cómo la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la planificación de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021?

PE2.- ¿De qué forma, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la organización de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021?

PE3.- ¿Cómo la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la dirección de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021?

PE4.- ¿De qué forma, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con el control de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

OG. – Analizar de qué manera, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

Objetivos Específicos

OE1.- Establecer cómo la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la planificación de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

OE2.- Identificar de qué forma, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la organización de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

OE3.- Conocer cómo la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la dirección de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

OE4.- Determinar de qué forma, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con el control de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

Importancia de la Investigación

La gestión administrativa según (Vásquez & Farje, 2020) “cada vez tiene mayor importancia en la optimización de procesos que garanticen el funcionamiento organizacional, dado su carácter social, en cualquier escenario mundial”. En Perú,

conforme lo señala (Alvarez & Delgado, 2020) los gobiernos municipales presentan “una crisis en cuanto a la gestión administrativa, los alcaldes adolecen de liderazgo, no se evidencia el trabajo en equipo, falta de compromiso, existes muchos conflictos, maltrato a los administrados”; originando que las actividades se vean afectados.

En busca de fortalecer y remediar las debilidades de la gestión pública, se han establecido los servicios de control gubernamental, que mediante recomendaciones de los informes de auditoría pretenden promover las acciones que corrijan las fallas de la gestión. Por lo que fue importante analizar como el estado de implementación de dichas recomendaciones se relacionan con la adecuada o inadecuada gestión administrativa.

Del presente estudio, los principales beneficiados serán los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, quienes podrán analizar las deficiencias y considerar las recomendaciones que surgieron de la presente investigación para mejorar el progreso en la implementación de acciones correctivas y en función de ello fortalecer la planificación, organización, dirección y control de la municipalidad. En tal sentido, si la municipalidad mejora la eficiencia de la gestión, también se beneficiarán los ciudadanos y usuarios que hacen uso de los servicios municipales, además se obtendrán mejores resultados en la gestión.

La presente investigación se consideró viable, ya que los autores contaron con el acceso necesario para realizar la recolección de datos en la municipalidad, así mismo cuenta con acceso a la información lo que permitió analizar los datos con mayor precisión, lo que facilitó la elaboración de recomendaciones al finalizar el estudio. Por último, también se contó con los recursos para hacer posible los

análisis planteados sobre la implementación de las recomendaciones y como estas tienen o no efectos en la gestión administrativa.

La presente investigación se estructuró de la siguiente manera:

- Capítulo I, Marco Teórico: se presentan los antecedentes, bases teóricas, y definiciones de términos básicos relacionados con la investigación.
- Capítulo II, Preguntas y operacionalización de variables: se presentan las preguntas formuladas, la matriz de operacionalización de variables, definiéndolas de manera conceptual, operacional, sus dimensiones e indicadores.
- Capítulo III, Metodología de la investigación: se presenta el diseño metodológico, diseño muestral, técnicas de recolección de datos, y los aspectos éticos.
- Capítulo IV – Resultados, y propuesta de valor: se presentan los resultados descriptivos e inferenciales de la presente investigación.
- Capítulo V – Discusión: se presentan las comparaciones de los resultados obtenidos en el presente estudio, con los resultados de algunos autores presentados en los antecedentes de la investigación.
- Finalmente, se presentan las conclusiones, y recomendaciones, relacionados de manera directa con los problemas, y objetivos de la presente investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Investigación

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Los autores (Mendoza, Delgado, García, & Barreiro, 2018) realizaron un estudio titulado “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público”, cuyo objeto principal fue analizar la influencia del control en la gestión, a través del método deductivo, analítico. (Mendoza, Delgado, García, & Barreiro, 2018) se concluyó que, “mejorando el desempeño de la ejecución de los recursos públicos, los mecanismos de control interno que implementen los Gestión administrativa reforzarán el ciclo de gasto público, lo que redundará en mejores para la rendición de cuentas de los recursos públicos”.

En Guayaquil, (Vera, 2015) en el estudio denominado “Seguimiento de las recomendaciones de auditoría pública y su influencia en los resultados de los procesos administrativos y financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo de la Provincia de los Ríos”, cuyo objetivo principal fue “evaluar el grado de cumplimiento de recomendaciones de auditoria y su influencia en los resultados de los procesos administrativos”. Para ello, la autora utilizo un enfoque analítico para mostrar los siguientes resultados:

“el 62% manifestó que las recomendaciones de auditoria han sido cumplidas en nivel bajo, y el 38% manifiesta que las recomendaciones se ejecutan en un nivel medio, la opinión revela que la institución no está realizando lo necesario para poder aplicar las recomendaciones sin tomar en consideración que serán los primeros aspectos a analizarse en el siguiente periodo de auditoria” (Vera, 2015)

Basado en los resultados (Vera, 2015) concluyó que, “debilidades en la aplicación de la normativa de control interno, ya sea previo, concurrente y posterior, lo que ha generado errores en los procesos administrativos de la entidad”.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

La investigación de (Llance, 2019) sobre “La implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría gubernamentales y su efecto en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial De Huamanga, 2018”, cuyo objetivo fue conocer si la Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría Gubernamentales incide en la gestión administrativa, utilizando el método no experimental, descriptivo. (Llance, 2019) presenta en sus resultados que, el 67% afirma que se adoptaron las acciones para la implementación de las recomendaciones de los informes de Auditorías Gubernamentales, mientras que, el 33% opina lo contrario. También, el 71% de los encuestado afirman que las recomendaciones de los informes de auditoría son orientadas a mejorar la capacidad de la gestión de la Entidad en el manejo de sus recursos, mientras el 29% de los encuestado respondieron que no son orientadas en mejorar la capacidad de la gestión de la Entidad en el manejo de sus recursos. Por otro lado, el 55% de los encuestado afirman que las recomendaciones mejoran los controles internos para una gestión transparente. (Llance, 2019) concluyó que, “la implementación de recomendaciones de los informes de auditorías gubernamentales incide satisfactoriamente en la gestión administrativa de la Municipalidad”.

En el artículo de (Suárez, 2020) titulado “Implementación de recomendaciones en informes de auditoría y su incidencia en la gestión municipal”, cuyo objetivo fue comprobar la influencia en el cumplimiento de la subsanación de sugerencias en la gestión de la municipalidad. El artículo tuvo un enfoque cuantitativo, correlacional. En los resultados de (Suárez, 2020) se apreció que, “el 52% de los funcionarios públicos de la municipalidad adoptaron las acciones que se denotan en el plan de acción a fin de certificar la subsanación de las recomendaciones, mientras que el 24% manifestaron que no realizaron ninguna acción”. (Suárez, 2020) concluyó que, “el coeficiente de asociación de Spearman afirma la existencia de una influencia relevante entre las dos variables de estudio”.

Desde el punto de vista de (Parra, 2021) en la investigación titulada “Implementación de recomendaciones de informes de auditoría orientadas a mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Piura periodo 2017”, cuyo objetivo principal fue conocer el estado de la implementación y seguimiento de recomendaciones, a través de una metodología no experimental, de diseño explicativo. (Parra, 2021) concluyó que, no se evidencia un avance óptimo en la implementación de recomendaciones, puede deberse a que los funcionarios no se encuentran sensibilizados con la importancia de este servicio, situación que es poco favorable para la entidad.

En la investigación de (Chavez, 2020) titulado “Gestión administrativa y la implementación de recomendaciones de informes de control en el MTPE y unidades ejecutoras”, cuyo objetivo fue “analizar la problemática de la gestión administrativa en la implementación de recomendaciones de informes de control”, mediante un

enfoque cualitativo, descriptivo. (Chavez, 2020) concluyó que, “las áreas involucradas no contribuyen con la implementación de las recomendaciones, lo que en ocasiones no les permite cumplir con los plazos. Además, las recomendaciones formuladas en los informes algunas veces son difíciles de entender porque no profundizan en el proceso técnico”.

Por otro lado, (Ubillús, 2020) en la investigación titulada “Auditoría gubernamental y gestión administrativa de la Municipalidad de Huancabamba, 2020”, cuyo objetivo conocer la asociación entre la auditoría gubernamental y la gestión administrativa. La metodología utilizada fue no experimental, de corte transversal y enfoque cuantitativo. Entre los resultados se tiene que, Con respecto a la variable gestión administrativa, se tiene que, para el 14.3% se encuentra en el nivel bajo, para el 64.3% percibe en un nivel medio y el 21.4% indicó que se encuentra en un nivel alto. En la dimensión organización el 38.6% muestra que es de nivel medio, 35.7% es de nivel bajo y 25.7% es de nivel alto. (Ubillús, 2020) concluyó que, la auditoría gubernamental se asocia significativamente con la gestión administrativa.

En la investigación de (Ramos, 2017) titulada “Propuesta del modelo SMC para mejorar el proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría en el Gobierno Regional Lambayeque Chiclayo – 2016”, cuyo objetivo fue proponer un modelo de seguimiento para la implementación de recomendaciones. El enfoque del autor fue correlacional, cuantitativo. En los resultados de (Ramos, 2017) se apreció que, el 60% indica que no se adoptan acciones administrativas oportunas para la implementación de recomendaciones. Por otro lado, el 40% sostiene que no son suficiente los instrumentos o normas emitidas para la

implementación de recomendaciones; así mismo el 55% considera que no son suficiente las capacitaciones del OCI para el seguimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría

La implementación de recomendaciones de los informes de auditoría conforme a la (Contraloría General de la República, 2020) representa la solución o medida concreta de factibilidad técnica o legal planteada por la comisión de control, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad. La implementación de las recomendaciones se clasifica en: recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad, recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas, recomendaciones para el inicio de las acciones legales (Contraloría General de la República, 2020).

Las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad conforme a lo establecido en la (Contraloría General de la República, 2020) están dirigidas a optimizar la capacidad y eficiencia de la gestión en el manejo de los recursos, así como contribuir a la transparencia mediante acciones correctivas para superar las deficiencias reveladas. Una vez formulado el plan de acción, se establece un plazo de dos años para cumplir con la implementación.

En cuanto a las recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas según la (Contraloría General de la República, 2020) estas se dirigen a “la determinación de responsabilidad exigible a los funcionarios y servidores públicos por el incumplimiento de las disposiciones en el marco legal”. Las recomendaciones para el inicio de las acciones legales conforme lo señalan la (Contraloría General

de la República, 2020) están dirigidas a la “determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servicios públicos cuando el informe de control ha señalado la existencia de la presunta responsabilidad civil o penal”.

El seguimiento de la implementación de las recomendaciones es un proceso continuo, y es responsabilidad de los órganos desconcentrados de la contraloría y de la unidad orgánica de la entidad. Este se realiza con la finalidad de supervisar el cumplimiento oportuno de la implementación de las recomendaciones para corregir las deficiencias identificadas en la entidad. (Contraloría General de la República, 2020)

1.2.2 Gestión Administrativa

La gestión administrativa conforme lo señala (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019) involucra un alto “nivel de exigencia tanto en el desarrollo de funciones como planificación, organización, coordinación, dirección y control de la organización, para una mejor gerencia de los bienes, orientado a la consecución de metas y objetivos”. En otras palabras, la gestión administrativa “tiene como base: la organización, la delegación de funciones y la búsqueda de rentabilidad, metas que debe lograrse a través del desempeño directivo, que es el eje base de todas las organizaciones” (Fernandez, 2021).

Desde la teoría de (Chiavenato, 2006) la gestión administrativa se entiende como el conjunto de acciones como la planificación, organización, dirección y control, que hacen posible el proceso administrativo en las actividades de cualquier organización.

La planeación según (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019) es “necesaria para la obtención de los objetivos y metas propuestas utilizando varios cursos de

acción de manera eficiente, se caracteriza por ser el primer paso para seguir dentro de una empresa, la misma que responde a varias interrogantes para su creación". La planificación conforme lo sostiene (Chiavenato, 2006) es la función administrativa que permite pronosticar en base de los objetivos, tomando en consideración: la misión, formulación de objetivos, definición de Estrategias y la programación de actividades.

En cuanto a la organización, (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019) sostienen que, "se emplea para la distribución de responsabilidad otorgada a los empleados con la cual se genera vínculos entre los ellos. Requiere que todas las ideas sean colocadas de manera ordenada para ser ejecutadas de manera sistemática". Según (Chiavenato, 2006) la función de la organización se centra en la estructura organizacional, distribución de funciones y distribución de recursos.

Desde la perspectiva de (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019) la dirección se centra en "dirigir al equipo que trabajara en la organización con el fin de alcanzar los objetivos y metas señaladas. Obedece al mando que se le da para alcanzar una meta, si esta está bien encaminada los trabajadores y ejecutivos de la misma alcanzan el objetivo planteado inicialmente". En tal sentido, (Chiavenato, 2006) señala el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones como aspectos indispensables en la dirección.

El control según (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019) consiste en "controlar que todas las actividades se encuentren alineadas a lo establecido y planificado por la empresa. Esta función es la encargada de llevar a cabo y conseguir a través de una correcta y ordenada ejecución los objetivos trazados por el directorio". (Chiavenato, 2006) sostiene las actividades de control como monitorear el desempeño, el sistema de control y acciones correctivas.

1.3 Definición de Términos Básicos

Liderazgo: “Poder de influir sobre las personas para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible” (Benjamín & Fincowsky, 2009)

Plan de acción: “Es un documento indispensable para sustentar el inicio del proceso de implementación de las recomendaciones del informe de control, y su seguimiento... El plan de acción define las medidas concretas, plazos y responsables asignados para tal fin” (Contraloría General de la República, 2020)

Recomendaciones: “Es la medida concreta que expone el informe de control, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad” (Contraloría General de la República, 2020).

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En Latinoamérica, la gestión en las municipalidades se entiende como “el medio para lograr que la institución estatal logre mejores resultados en la población, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos” (Casiano & Cueva, 2020). En tal sentido, (Albornoz & Limas, 2018) sostuvo que, “la implementación de las medidas correctivas son deficientes dado que el seguimiento no es suficiente para asegurar la implementación de las recomendaciones, aspectos que no favorecen al logro de los objetivos institucionales establecidos por la Municipalidad Provincial de Huari”.

Bajo la concepción de lo antes expuesto, se buscó analizar de qué manera, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021. En Perú, conforme lo señala (Alvarez & Delgado, 2020) los gobiernos municipales presentan “una crisis en cuanto a la gestión administrativa, los alcaldes adolecen de liderazgo”; originando que las actividades se vean afectados.

Los principales beneficiados del estudio serán los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, quienes podrán analizar las deficiencias y considerar las recomendaciones que surgieron de la presente investigación para mejorar el progreso en la implementación de acciones correctivas y en función de ello fortalecer la planificación, organización, dirección y control de la municipalidad.

La presente investigación se consideró viable, ya que los autores contaron con el acceso necesario para realizar la recolección de datos, así mismo contaron con acceso a la información lo que permitió analizar los datos con mayor precisión, lo que facilitó la elaboración de recomendaciones al finalizar el estudio. Por último, también contó con los recursos para hacer posible los análisis planteados sobre la

implementación de las recomendaciones y como estas tienen o no efectos en la gestión administrativa.

Dentro del contexto de lo antes expuesto, los autores desarrollaron el siguiente estudio a través de un enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo y nivel correlacional.

La población de estudio estuvo conformada por los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, a quienes se les aplicó un cuestionario que permitió analizar cómo se desarrolla la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y como estas se asocian con la gestión administrativa de la municipalidad. Una vez analizado los resultados, se plantearon las recomendaciones necesarias para mejorar el proceso y efectividad en la implementación de las recomendaciones para fortalecer la planificación, organización, dirección y control de la municipalidad Provincial de Huari.

2.1 Operacionalización de variables

2.1.1 Variable Independiente

La variable independiente es la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, está “representa la solución o medida concreta de factibilidad técnica o legal planteada por la comisión de control, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad” (Contraloría General de la República, 2020)

2.1.2 Variable Dependiente

En cuando a la otra variable implicada en el estudio fue la gestión administrativa, está “tiene como base: la organización, la delegación de funciones y la búsqueda de rentabilidad, metas que debe lograrse a través del desempeño directivo, que es el eje base de todas las organizaciones” (Fernandez, 2021) (Chiavenato, 2006)

2.2 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	La implementación de recomendaciones de los informes de auditoría representa la solución o medida concreta de factibilidad técnica o legal planteada por la comisión de control, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad (Contraloría General de la República, 2020)	La implementación de las recomendaciones se clasifica en: recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad, recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas, recomendaciones para el inicio de las acciones legales. (Contraloría General de la República, 2020)	Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad	Capacidad de la gestión
				Manejo de los recursos
				Deficiencias reveladas
			Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas	Determinar responsabilidad
				Incumplimiento del marco legal
				Inicio de acciones administrativas
			Recomendaciones para el inicio de las acciones legales	Responsabilidad Civil
	Responsabilidad Penal			
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
Gestión administrativa	La gestión administrativa “tiene como base: la organización, la delegación de funciones y la búsqueda de rentabilidad, metas que debe lograrse a través del desempeño directivo, que es el eje base de todas las organizaciones” (Fernandez, 2021) (Chiavenato, 2006)	La gestión administrativa se entiende como el conjunto de acciones de: planificación, organización, dirección y control para lograr los objetivos de la organización (Chiavenato, 2006)	Planificación	Misión
				Formulación de objetivos
				Definición de Estrategias
				Programación de actividades
			Organización	Estructura organizacional
				Distribución de funciones
				Distribución de recursos
			Dirección	Liderazgo
				Comunicación
				Motivación
				Toma de decisiones
			Control	Monitorear el desempeño
				Sistema de control
Acciones Correctivas				

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de corte transversal porque se hizo en un mismo periodo de tiempo. El diseño del estudio fue descriptivo, de nivel correlacional, porque se buscó describir cómo se desarrolla la implementación de recomendaciones en la municipalidad. Y a su vez, como está se asocia o no con la gestión administrativa.

3.2 Diseño muestral

3.2.1 Población

La población estuvo conformada por 98 servidores de la municipalidad Provincial de Huari, conforme al cuadro de asignación de personal de la (Municipalidad Provincial de Huari, 2016).

3.2.2 Muestra

La muestra se determinó a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{E^2(N - 1) + Z^2(p)(q)}$$

Los valores para sustituir en la aplicación en la fórmula fueron los siguientes:

N = 98 servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

p = 0,5 probabilidad de que, los servidores consideren que la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría es eficiente.

q = 0,5 probabilidad de que, los servidores consideren que la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría no es eficiente.

α = 0,05 Nivel de significación al 95% de confianza.

Z = 1,96 Valor de la Normal al 95% de confianza.

E = 0,048 Error.

Al sustituir los valores en la fórmula se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{1,96^2(0,5)(0,5)(98)}{(0,048^2)(98-1)+(1,96^2)(0,5)(0,5)} = 80$$

La muestra estuvo conformada por 80 servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

3.3 Técnicas de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se formuló un cuestionario el cual estuvo dirigido a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, a quienes se le presentó una serie de afirmaciones sobre la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, y otra parte sobre la gestión administrativa. El cuestionario utilizó la escala de Likert, y estuvo conformado por 22 afirmaciones de acuerdo a los indicadores propuestos en la matriz de operacionalización.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, fue realizado a través del Alfa de Cronbach, el mismo que según, (George & Mallery, 2020), una regla general que se aplica a la mayoría de las situaciones es:

$\alpha > 0.9$ — excelente

$\alpha > 0.8$ — bueno

$\alpha > 0.7$ — aceptable

$\alpha > 0.6$ — cuestionable

$\alpha > 0.5$ — pobre

$\alpha < 0.5$ — inaceptable

Una vez aplicado el Alfa de Cronbach, se determinó un valor de 0,739 como se puede apreciar en el cuadro 2, lo que indica que, el instrumento es aceptable.

Cuadro 1- Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	80	100,0
Casos Excluido ^a	0	,0
Total	80	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

Cuadro 2- Estadísticas de fiabilidad del cuestionario

Alfa de Cronbach	N de elementos
,739	22

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

3.4 Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información

El procesamiento de datos, se presentó de la siguiente manera:

- a) Se determinó el tamaño de la muestra a través de una fórmula probabilística.
- b) Se coordinó la aplicación de los cuestionarios a los servidores.
- c) Una vez aplicado los cuestionarios, se creó una base de datos, donde se organizaron las respuestas.
- d) El análisis descriptivo de los resultados fue mediante el software estadístico SPSS.
- e) Basados en los resultados se realizaron las conclusiones y recomendaciones.

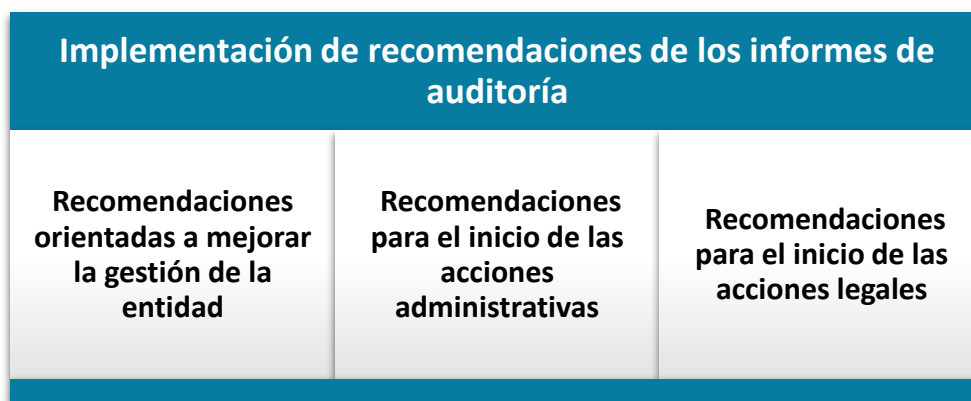
3.5 Aspectos Éticos

La ética es importante y necesaria, para que la investigación “se lleve a cabo de manera libre; procurando en todo momento el avance científico” (Koepsell & Ruiz, 2015). Por ello, la presente investigación consideró como aspectos éticos respetar las fuentes consultadas, y citar de acuerdo a las normas APA. También se manejaron los datos obtenidos de manera responsable, y solo con fines académicos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

4.1.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, y sus dimensiones, según los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.



4.1.1.- Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad en la Municipalidad Provincial de Huari.

Seguidamente, se presentan los resultados concernientes a las Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad respecto a la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría.

4.1.1.1.- Recomendaciones para mejorar la capacidad de la gestión.

En la tabla 1 y figura 1 se presenta que, para el 5% y el 3,8% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, las recomendaciones para mejorar la capacidad de la gestión en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra entre no implementada y pendiente. Por otro lado, para el 87,5% y el 3,7% de los servidores entrevistados, las recomendaciones se encuentran en proceso e implementada respectivamente.

Tabla 1 Recomendaciones para mejorar la capacidad de la gestión

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Implementada	4	5,0	5,0
Pendiente	3	3,8	8,8
En proceso	70	87,5	96,3
Implementada	3	3,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

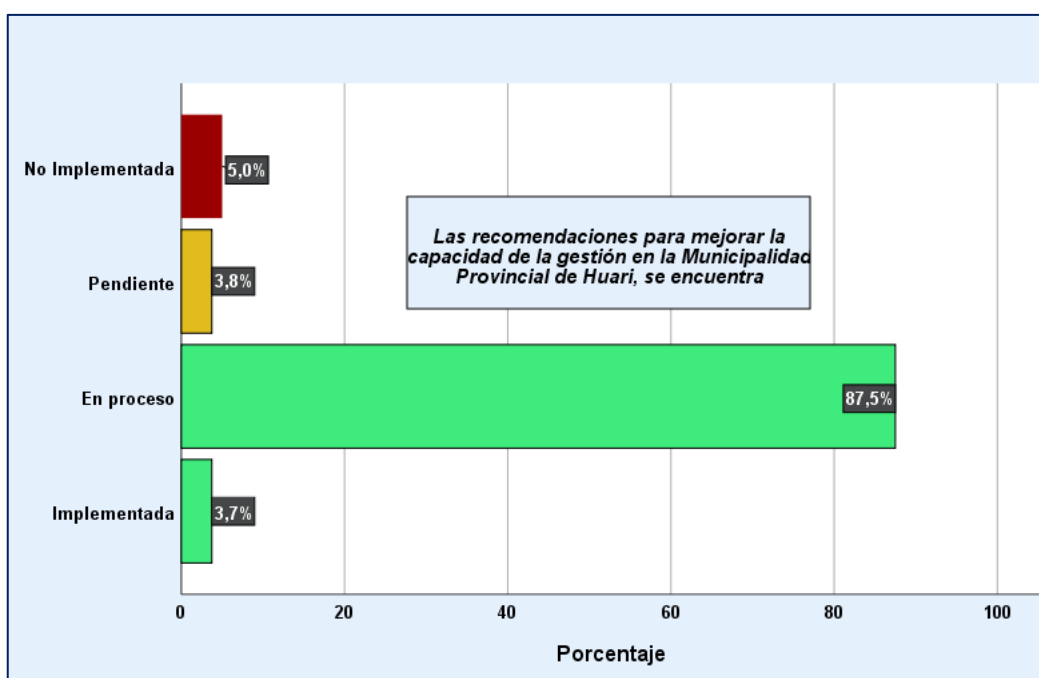


Figura 1 Recomendaciones para mejorar la capacidad de la gestión

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.1.1.2.- Recomendaciones para mejorar el manejo de los recursos.

Se observa en la tabla 2 y figura 2 que, para el 2,5% y el 1,3% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, las recomendaciones para mejorar el manejo de los recursos en la Municipalidad Provincial de Huari, están entre no implementada e inaplicable respectivamente. El 8,7% manifestó que esta pendiente, sin embargo, para el 82,5% y el 5%, las recomendaciones están en proceso e implementada.

Tabla 2 Recomendaciones para mejorar el manejo de los recursos

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Implementada	2	2,5	2,5
Inaplicable	1	1,3	3,8
Pendiente	7	8,7	12,5
En proceso	66	82,5	95,0
Implementada	4	5,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

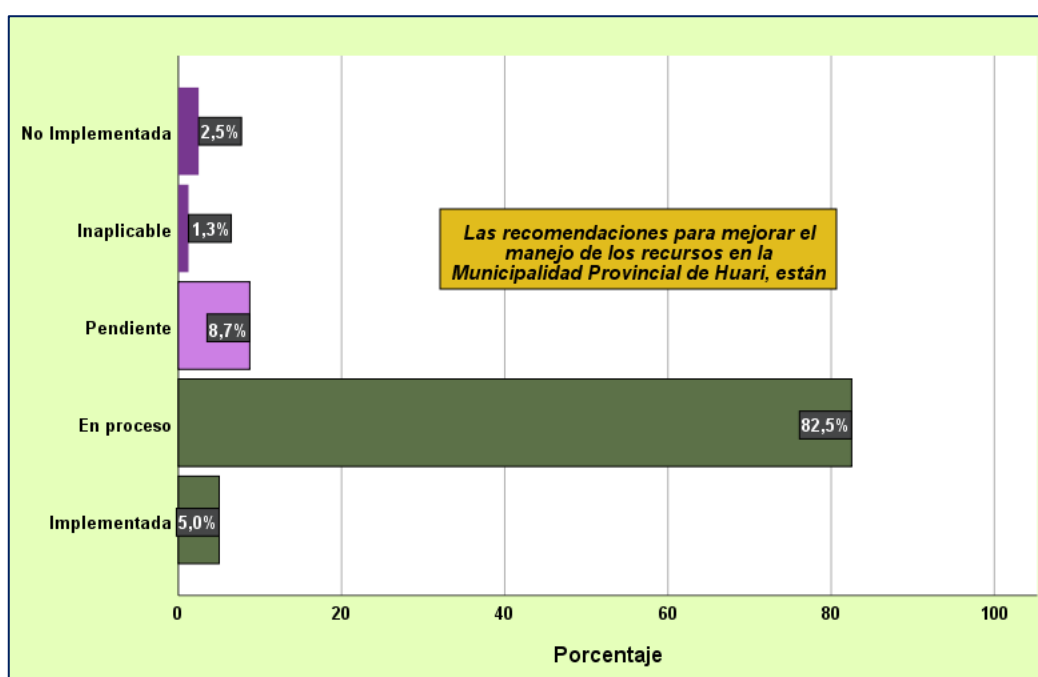


Figura 2 Recomendaciones para mejorar el manejo de los recursos

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.1.1.3.- Recomendaciones para mejorar las deficiencias reveladas en los informes de auditoría.

Para el 5% y el 1,3% de los servidores encuestados, las recomendaciones para mejorar las deficiencias reveladas en los informes de auditoría de la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra entre no implementada e inaplicable. Según el 43,7% las recomendaciones para mejorar las deficiencias, se encuentran pendientes, en cambio, para 46,3% y el 3,7% se encuentran en proceso e implementada.

Tabla 3 Recomendaciones para mejorar las deficiencias reveladas en los informes de auditoría

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Implementada	4	5,0	5,0
Inaplicable	1	1,3	6,3
Pendiente	35	43,7	50,0
En proceso	37	46,3	96,3
Implementada	3	3,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

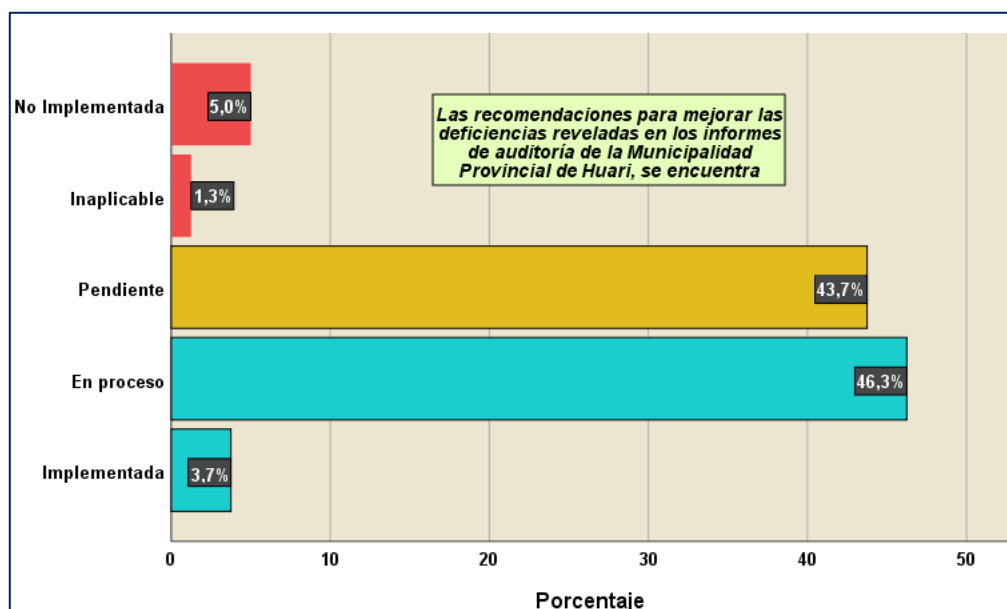


Figura 3 Recomendaciones para mejorar las deficiencias reveladas en los informes de auditoría

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.1.1.4.- Resumen descriptivo de las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad en la Municipalidad Provincial de Huari.

Se encontró en el siguiente resumen descriptivo que, para el 3,8% y el 8,7% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad respecto a la Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se encuentran entre inaplicable y pendiente respectivamente. En cambio, para el 86,3% y el 1,2% de los servidores entrevistados, se encuentran en proceso e implementada.

Tabla 4 Resumen descriptivo de las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad en la Municipalidad Provincial de Huari

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inaplicable	3	3,8	3,8
Pendiente	7	8,7	12,5
En proceso	69	86,3	98,8
Implementada	1	1,2	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

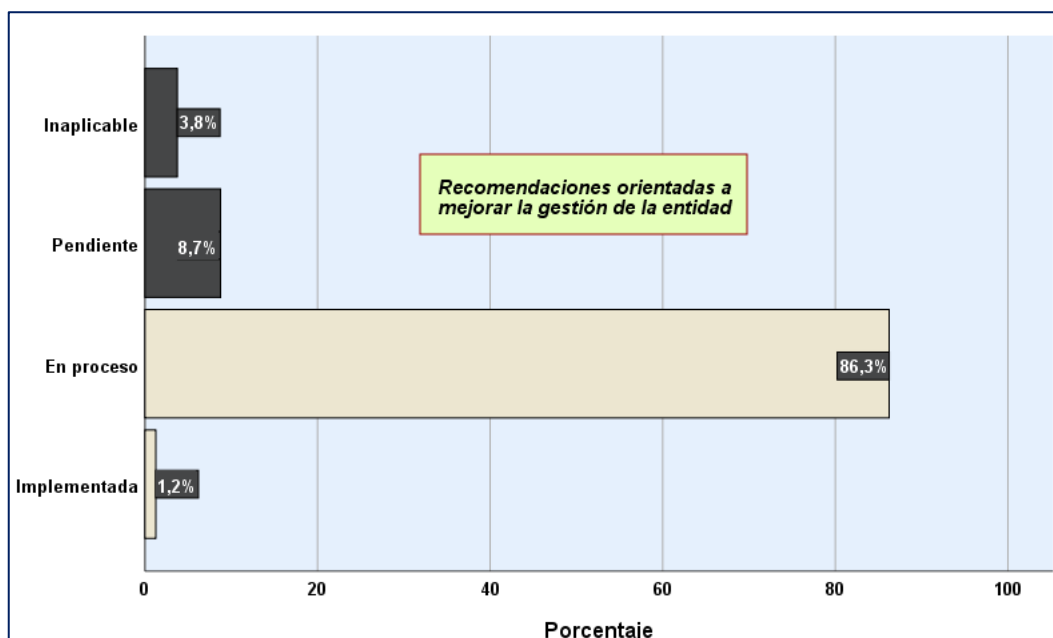


Figura 4 Resumen descriptivo de las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad en la Municipalidad Provincial de Huari

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.1.2.- Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari.

Consecutivamente, se presentan los resultados referentes a las Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas respecto a la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría.

4.1.2.1.-Recomendaciones para determinar la responsabilidad administrativa.

Para el 10% y el 1,3% de los servidores entrevistados, las recomendaciones para determinar la responsabilidad administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentran entre no implementada e inaplicable. El 50% manifestó que, se encuentra pendiente, mientras que, solo para el 28,7% y el 10% está en proceso e implementada.

Tabla 5 Recomendaciones para determinar la responsabilidad administrativa

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Implementada	8	10,0	10,0
Inaplicable	1	1,3	11,3
Pendiente	40	50,0	61,3
En proceso	23	28,7	90,0
Implementada	8	10,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

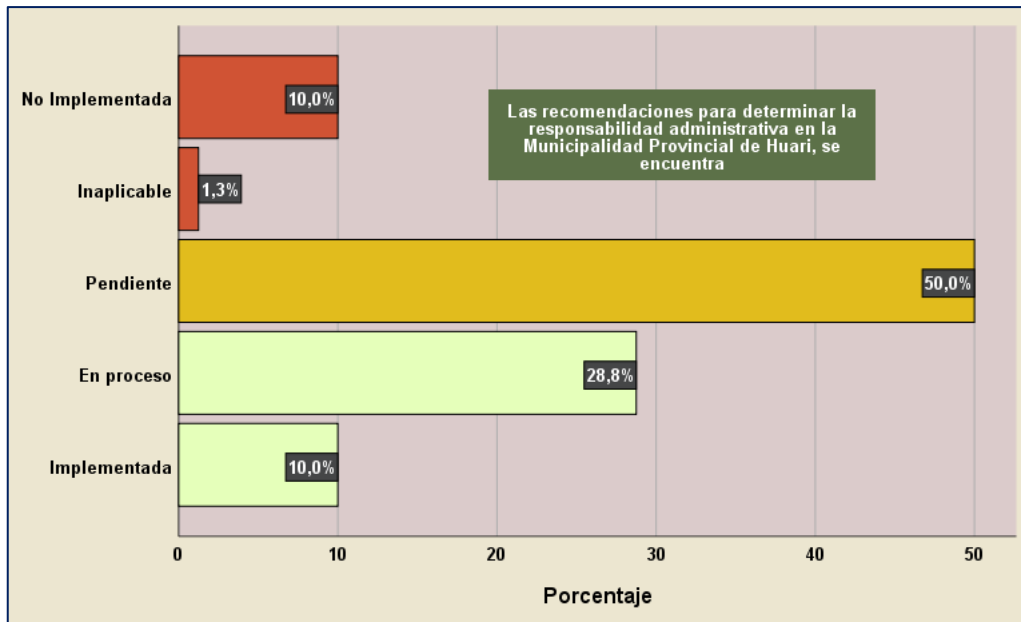


Figura 5 Recomendaciones para determinar la responsabilidad administrativa

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.1.2.2.- Estado de las recomendaciones para el cumplimiento del marco legal.

Se encontró en la tabla 6 y figura 6 que, para el 5% de los entrevistados, el estado de las recomendaciones para el cumplimiento del marco legal en la Municipalidad Provincial de Huari es no implementada e inaplicable. Según el 40% el estado de las recomendaciones es pendiente, mientras que, para el 43,8% y el 11,2% es en proceso e implementada.

Tabla 6 Estado de las recomendaciones para el cumplimiento del marco legal

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Implementada	2	2,5	2,5
Inaplicable	2	2,5	5,0
Pendiente	32	40,0	45,0
En proceso	35	43,8	88,8
Implementada	9	11,2	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

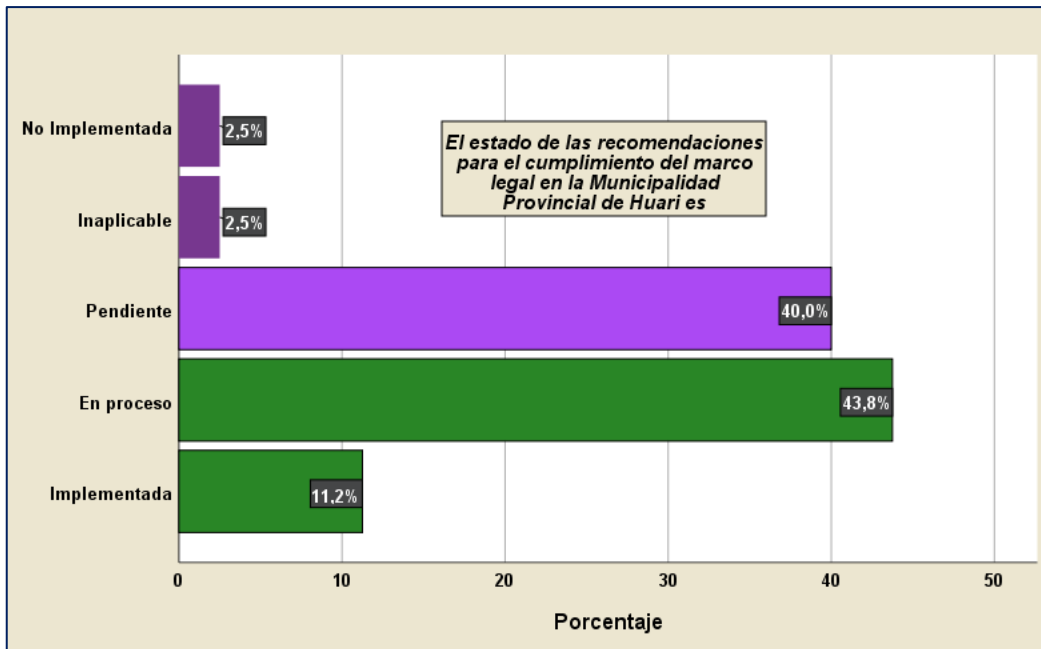


Figura 6 Estado de las recomendaciones para el cumplimiento del marco legal

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.1.2.3.- Recomendaciones para el inicio de acciones administrativas.

Se observa en la tabla 7 y figura 7 que, para el 2,5% y el 1,3% de los servidores entrevistados, las recomendaciones para el inicio de acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentran entre no implementada e inaplicable respectivamente. El 58,7% indicó que, se encuentra pendiente, en cambio, para el 25% y el 12,5% las recomendaciones se encuentran en proceso e implementada.

Tabla 7 Recomendaciones para el inicio de acciones administrativas

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Implementada	2	2,5	2,5
Inaplicable	1	1,3	3,8
Pendiente	47	58,7	62,5
En proceso	20	25,0	87,5
Implementada	10	12,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

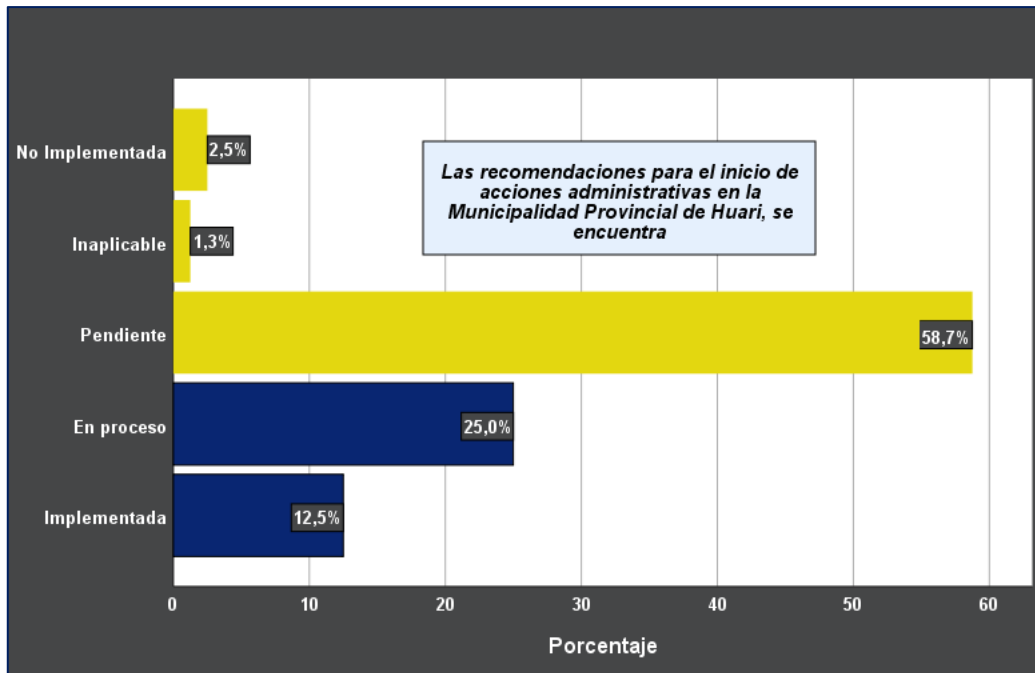


Figura 7 Recomendaciones para el inicio de acciones administrativas

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.1.2.4.- Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari.

Se observa en el siguiente resumen descriptivo que, para el 7,5% y el 56,3% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, las recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas respecto a la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se encuentran entre inaplicable y pendiente respectivamente. En cambio, para el 28,7% y el 7,5% as recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas se encuentran en proceso e implementada.

Tabla 8 Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inaplicable	6	7,5	7,5
Pendiente	45	56,3	63,7
En proceso	23	28,7	92,5
Implementada	6	7,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

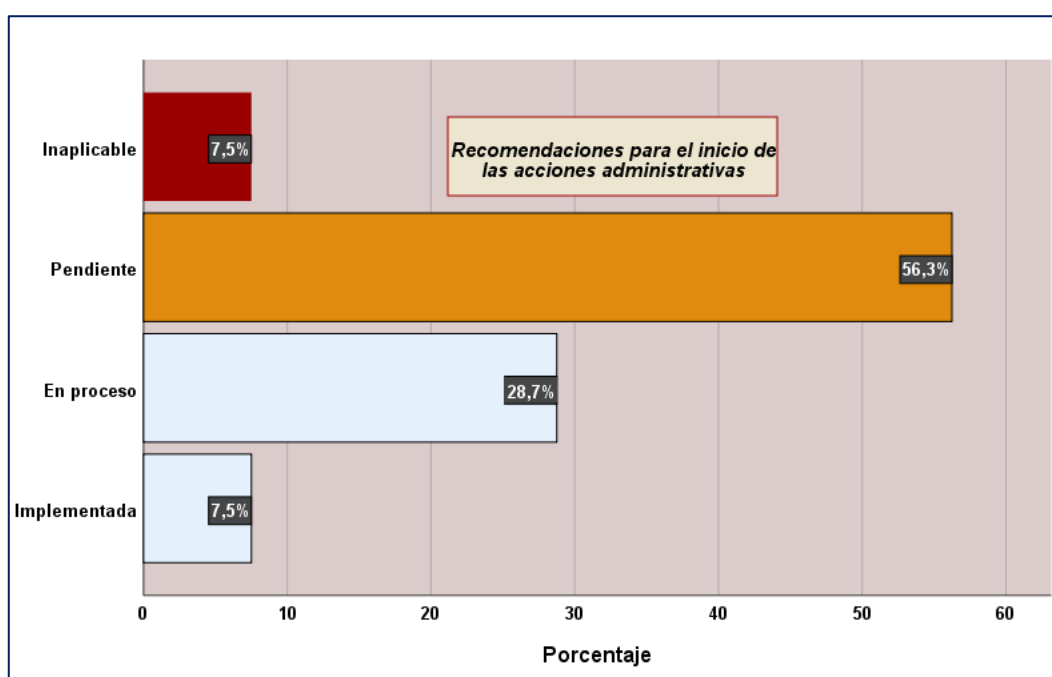


Figura 8 Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.1.3.- Recomendaciones para el inicio de las acciones legales en la Municipalidad Provincial de Huari.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a las Recomendaciones para el inicio de las acciones legales respecto a la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría.

4.1.3.1.- Recomendaciones para la determinación de responsabilidad.

Se observa en la tabla 9 y figura 9 que, para el 57,5% y el 3,8% de los entrevistados, las recomendaciones para la determinación de responsabilidad civil en la Municipalidad Provincial de Huari, esta no implementada e inaplicable. Para el 17,5% se encuentra en pendiente, mientras que, para el 12,5% y el 8,7% se encuentra en proceso e implementada.

Tabla 9 Recomendaciones para la determinación de responsabilidad

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Implementada	46	57,5	57,5
Inaplicable	3	3,8	61,3
Pendiente	14	17,5	78,8
En proceso	10	12,5	91,3
Implementada	7	8,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

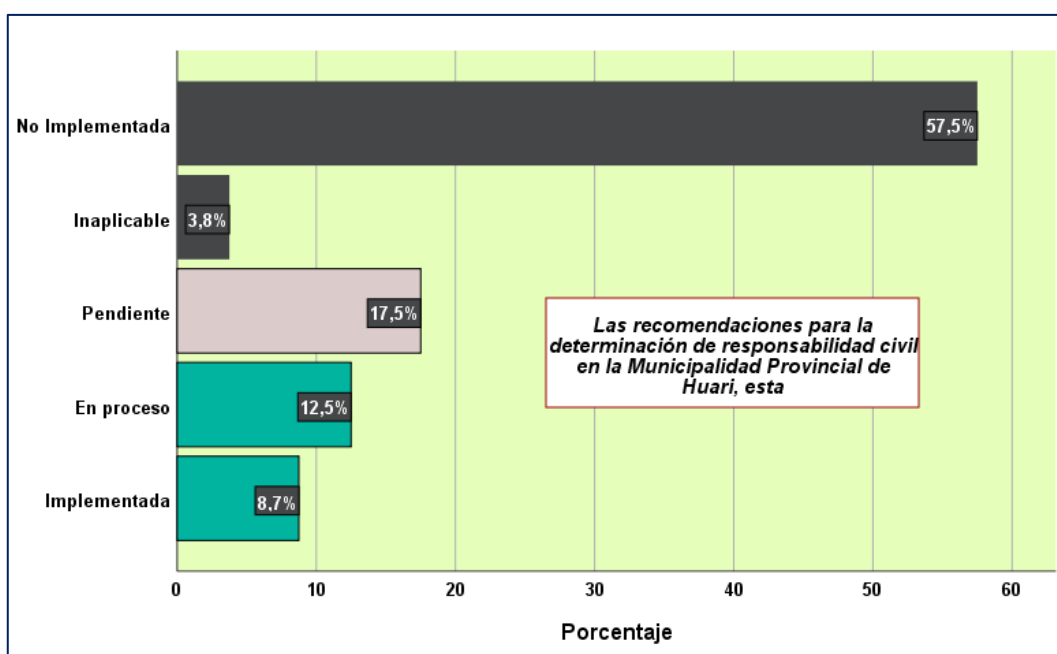


Figura 9 Recomendaciones para la determinación de responsabilidad

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.1.3.2.-Recomendaciones para la determinación de responsabilidad penal.

En la tabla 10 y figura 10 se presenta que, para el 77,5% y el 2,5% de los servidores entrevistados, las recomendaciones para la determinación de responsabilidad penal en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra entre no implementada e inaplicable. Para el 6,3% de los mismos se encuentra pendiente, sin embargo, para el 7,5% y el 6,2% las recomendaciones se encuentran en proceso e implementada respectivamente.

Tabla 10 Recomendaciones para la determinación de responsabilidad penal

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Implementada	62	77,5	77,5
Inaplicable	2	2,5	80,0
Pendiente	5	6,3	86,3
En proceso	6	7,5	93,8
Implementada	5	6,2	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

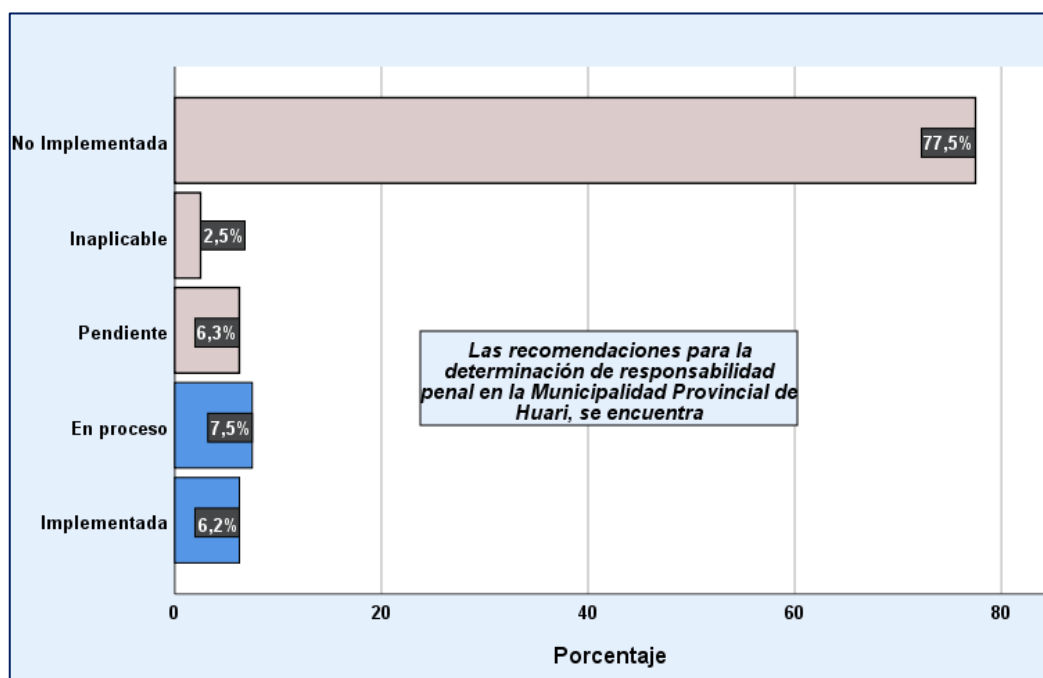


Figura 10 Recomendaciones para la determinación de responsabilidad penal

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.1.3.3.-Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones legales en la Municipalidad Provincial de Huari.

De manera descriptiva se observa en la tabla 11 y figura 11 que, para el 57,5% y el 12,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, las recomendaciones para el inicio de las acciones legales respecto a la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se encuentran no implementadas e inaplicables. El 16,3% de los entrevistados manifestó que se encuentra pendiente, mientras que, para el 7,5% y el 6,2% se encuentran en proceso e implementadas.

Tabla 11 Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones legales en la Municipalidad Provincial de Huari

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Implementada	46	57,5	57,5
Inaplicable	10	12,5	70,0
Pendiente	13	16,3	86,3
En proceso	6	7,5	93,8
Implementada	5	6,2	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

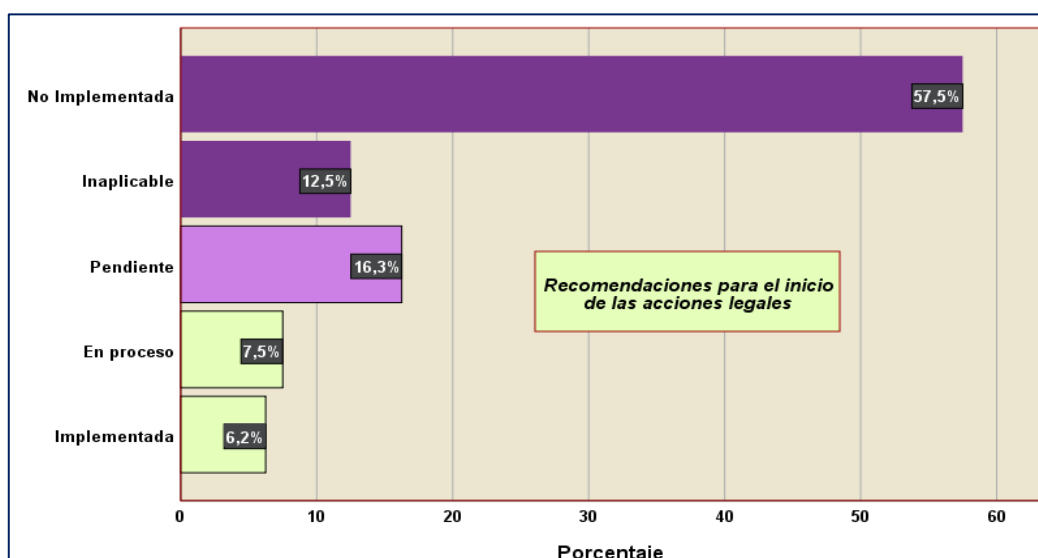


Figura 11 Resumen descriptivo de las recomendaciones para el inicio de las acciones legales en la Municipalidad Provincial de Huari

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.1.4.- Resumen general de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría.

En general se encontró en la tabla 12 y figura 12 que, para el 5% y el 77,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentran entre inaplicable y pendiente respectivamente. Por otro lado, para el 13,8% y el 3,7% de los servidores, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se encuentra en proceso e implementada.

Tabla 12 Resumen general de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inaplicable	4	5,0	5,0
Pendiente	62	77,5	82,5
En proceso	11	13,8	96,3
Implementada	3	3,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

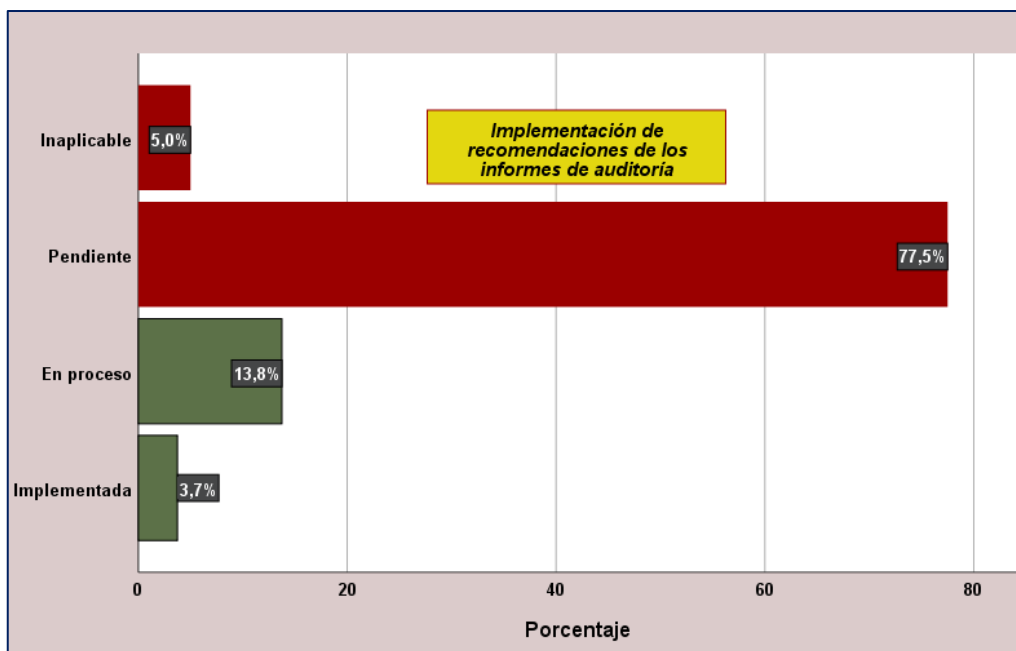


Figura 12 Resumen general de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.- Gestión administrativa.

A continuación, se presentan los resultados concernientes a la gestión administrativa, y sus dimensiones, según los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.



4.2.1.- Planificación en la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.

Consecutivamente, se presentan los resultados correspondientes a la planificación respecto a la gestión administrativa.

4.2.1.1.- Implementación de recomendaciones que contribuyen con la misión.

Se encontró en la tabla 13 y figura 13 que, para el 2,5% y el 65% de los servidores entrevistados, la implementación de recomendaciones contribuye con la misión de la Municipalidad Provincial de Huari de manera deficiente y regular respectivamente. Por otro lado, el 31,3% y el 1,2% de los encuestados, indicaron que contribuye de manera eficiente y muy eficiente.

Tabla 13 Implementación de recomendaciones que contribuyen con la misión

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,5	2,5
Regular	52	65,0	67,5
Eficiente	25	31,3	98,8
Muy eficiente	1	1,2	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

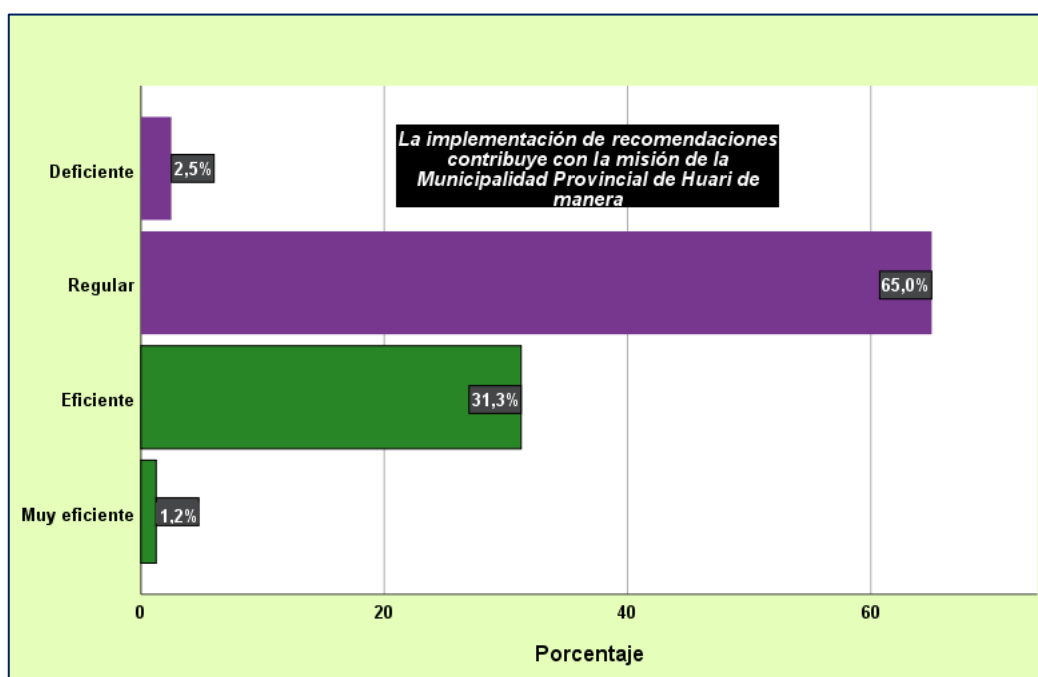


Figura 13 Implementación de recomendaciones que contribuyen con la misión

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.1.2.-Formulación de objetivos para implementar las recomendaciones.

Para el 1,3% y el 37,5% de los encuestados, la formulación de objetivos para implementar las recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es entre muy deficiente y deficiente respectivamente. El 48,7% lo indico de manera regular, mientras que solo para el 12,5% de los encuestados, la formulación de objetivos para implementar las recomendaciones es eficiente.

Tabla 14 Formulación de objetivos para implementar las recomendaciones

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,3	1,3
Deficiente	30	37,5	38,8
Regular	39	48,7	87,5
Eficiente	10	12,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

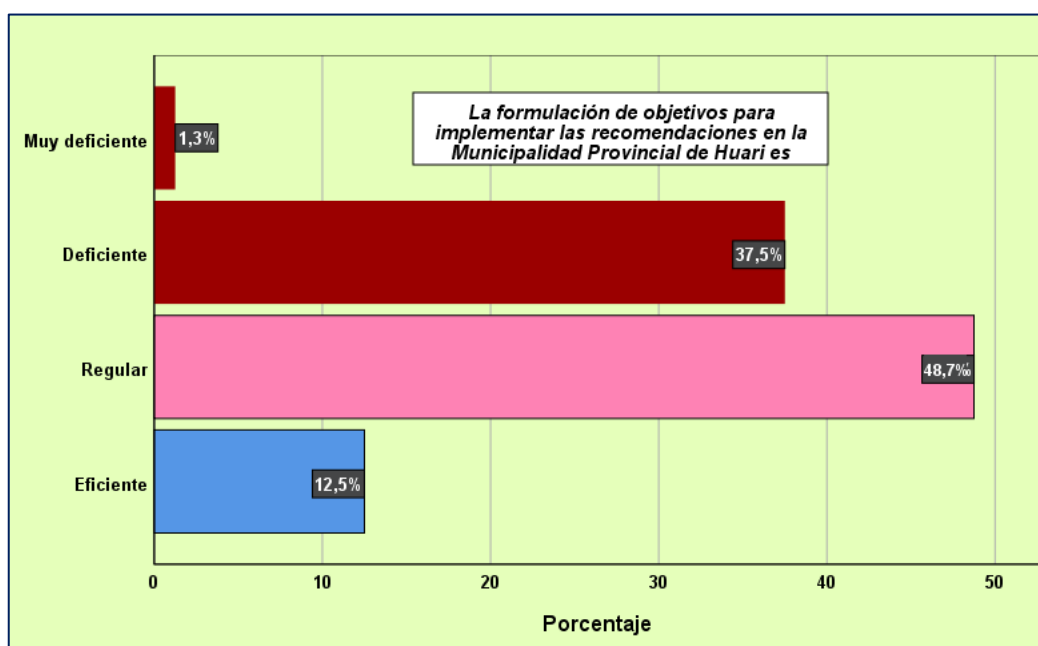


Figura 14 Formulación de objetivos para implementar las recomendaciones

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.1.3.- Definición de estrategias para implementar las recomendaciones.

En la tabla 15 y figura 15 se presenta que, para el 56,3% y el 31,2% de los entrevistados, la definición de estrategias para implementar las recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es entre deficiente y regular. En cambio, solo para el 12,5% la definición de estrategia, es eficiente.

Tabla 15 Definición de estrategias para implementar las recomendaciones

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	45	56,3	56,3
Regular	25	31,2	87,5
Eficiente	10	12,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

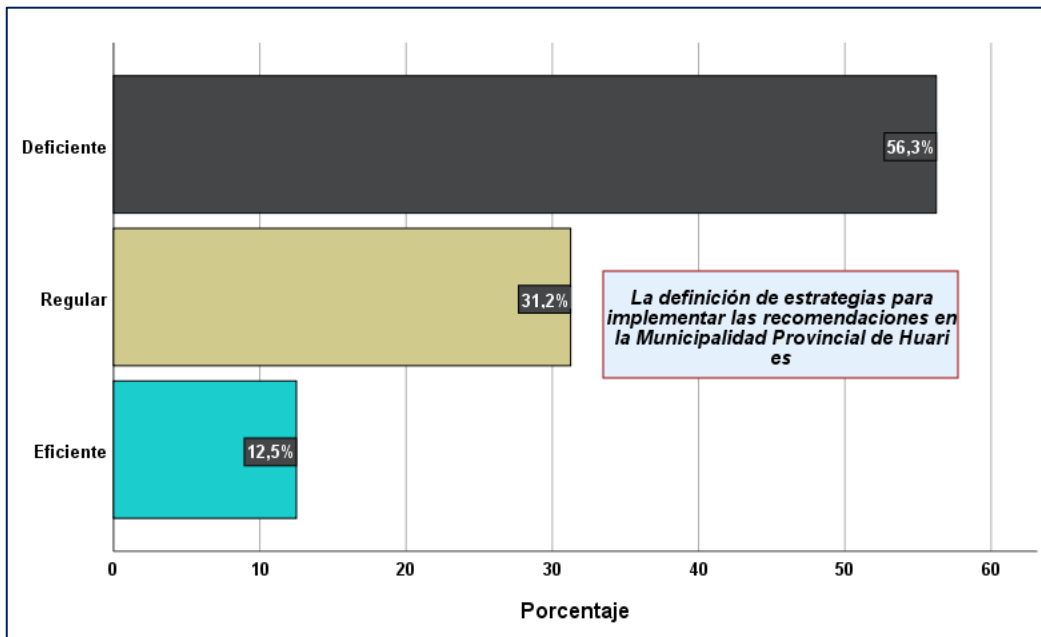


Figura 15 Definición de estrategias para implementar las recomendaciones

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.1.4.- Programación de actividades en la Municipalidad.

Se puede notar en la tabla 16 y figura 16 que, para el 3,8% y el 13,7% de los entrevistados, la programación de actividades en la Municipalidad Provincial de Huari es entre deficiente y regular. Por otro lado, el 78,8% de los encuestados, indicaron que, la programación de actividades es entre eficiente y muy eficiente.

Tabla 16 Programación de actividades en la Municipalidad

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	3,8	3,8
Regular	11	13,7	17,5
Eficiente	63	78,8	96,3
Muy eficiente	3	3,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

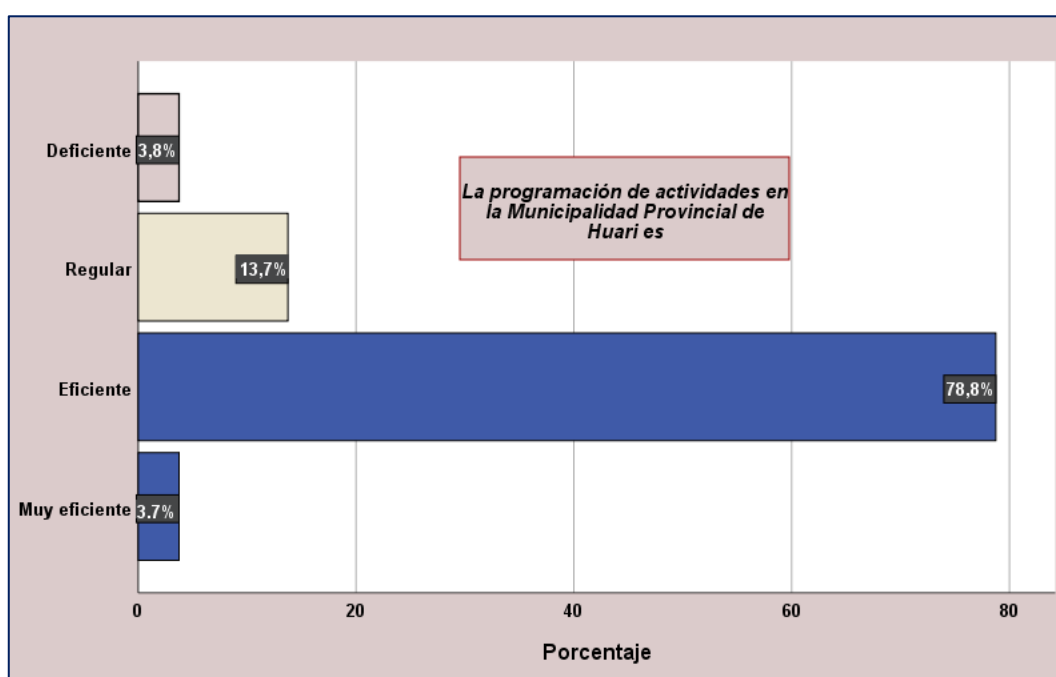


Figura 16 Programación de actividades en la Municipalidad

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.2.1.5.- Resumen descriptivo de la planificación.

En el siguiente resumen descriptivo se encontró que, para el 81,3% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la planificación respecto a la gestión administrativa es regular, mientras que, solo para el 18,7% la planificación es eficiente. Estos resultados se presentan en la tabla 17 y figura 17.

Tabla 17 Resumen descriptivo de la planificación

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	65	81,3	81,3
Eficiente	15	18,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

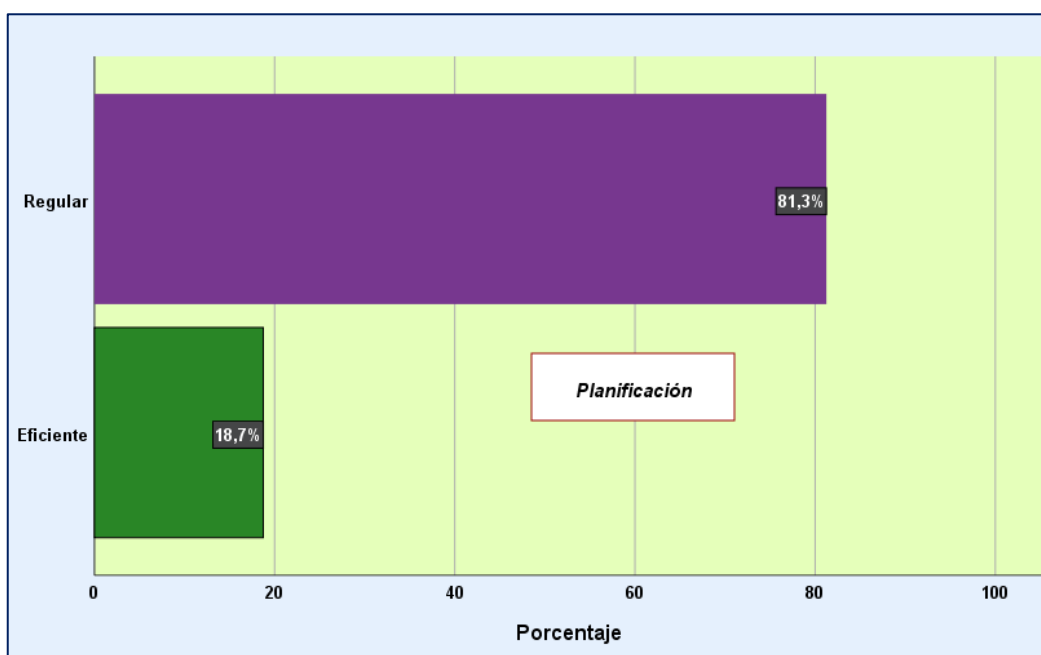


Figura 17 Planificación

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.2.2.- Organización en la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.

A continuación, se presentan los resultados referentes a la organización respecto a la gestión administrativa.

4.2.2.1.- Estructura organizacional.

Para el 2,5% y el 1,3% de los servidores encuestados, la estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra definida de manera muy deficiente y deficiente respectivamente. Según el 17,5% se encuentra definida de manera regular, en cambio, para el 75% y el 3,7% se encuentra definida de manera eficiente y muy eficiente.

Tabla 18 Estructura organizacional

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	2	2,5	2,5
Deficiente	1	1,3	3,8
Regular	14	17,5	21,3
Eficiente	60	75,0	96,3
Muy eficiente	3	3,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

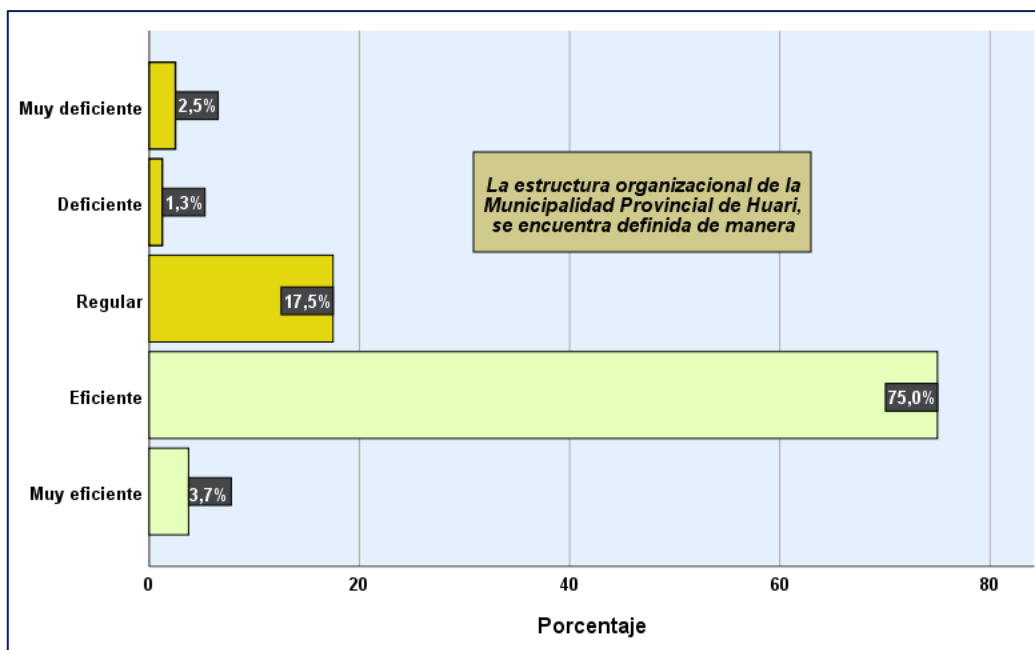


Figura 18 Estructura organizacional

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.2.2.- Distribución de funciones, para la implementación de recomendaciones.

Se aprecia en la tabla 19 y figura 19 que, para el 1,3% y el otro 1,3% de los servidores, la distribución de funciones, para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es muy deficiente y deficiente. Según el 60% la distribución es regular, mientras que, solo para el 37,4% es eficiente.

Tabla 19 Distribución de funciones, para la implementación de recomendaciones

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,3	1,3
Deficiente	1	1,3	2,6
Regular	48	60,0	62,6
Eficiente	30	37,4	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

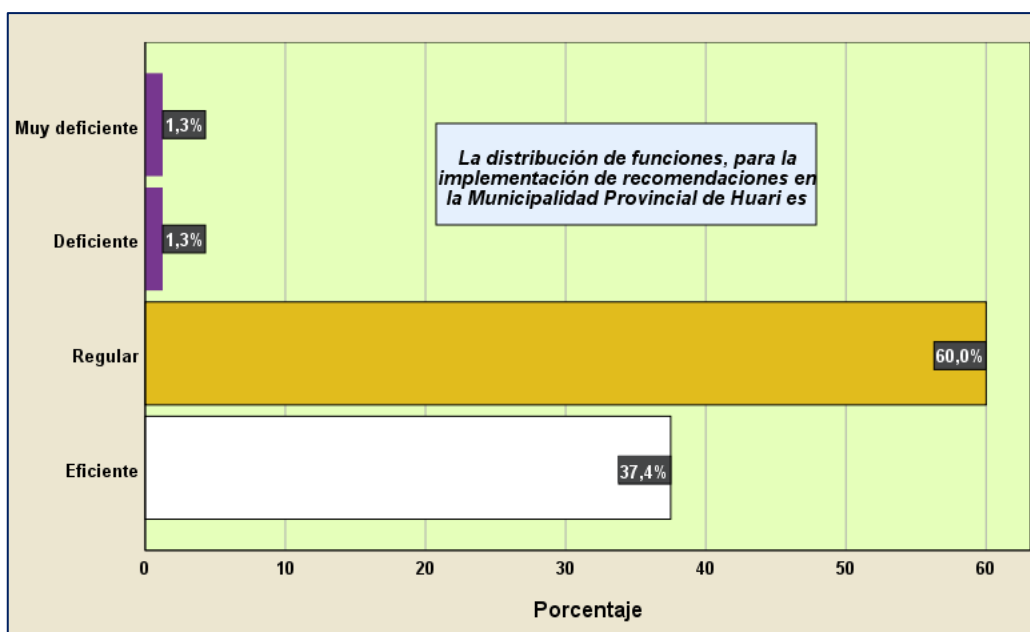


Figura 19 Distribución de funciones, para la implementación de recomendaciones

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.2.2.3.- Distribución de los recursos en la Municipalidad.

Se puede apreciar en la tabla 20 y figura 20 que, para el 3,8% y el 16,2% de los entrevistados, la distribución de los recursos en la Municipalidad Provincial de Huari es entre deficiente y regular respectivamente. Sin embargo, el 75% y el 5% indicó que, la distribución de los recursos es entre eficiente y muy eficiente.

Tabla 20 Distribución de los recursos en la Municipalidad

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	3,8	3,8
Regular	13	16,2	20,0
Eficiente	60	75,0	95,0
Muy eficiente	4	5,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

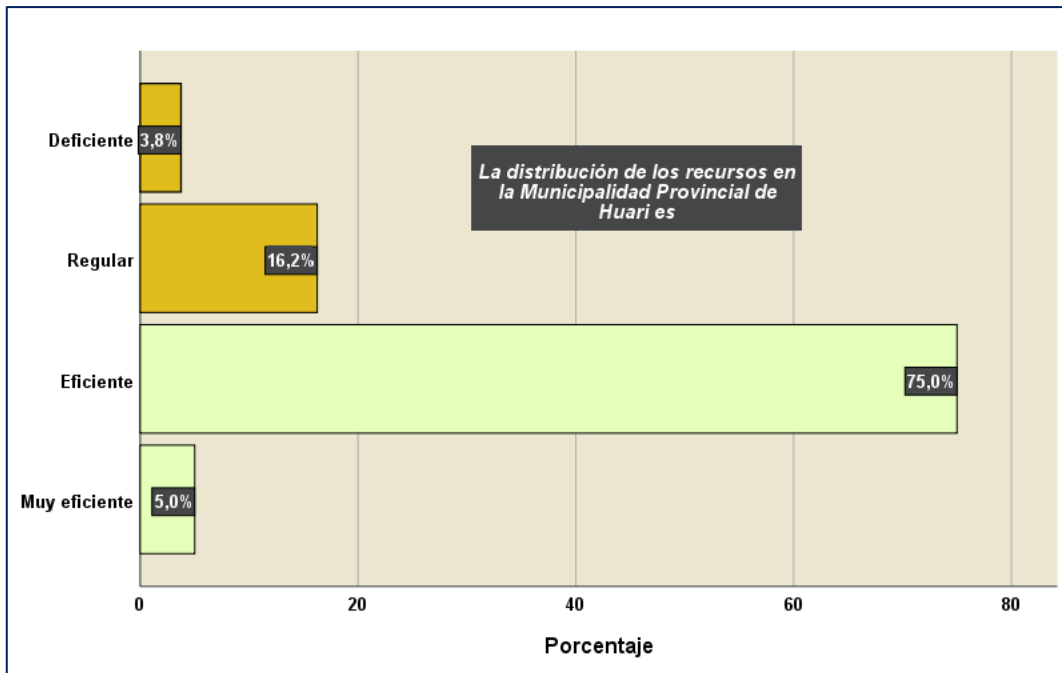


Figura 20 Distribución de los recursos en la Municipalidad

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.2.4.- Resumen descriptivo de la organización.

De manera descriptiva se encontró en la tabla 21 y figura 21 que, para el 2,5% y el 20% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la organización respecto a la gestión administrativa es entre deficiente y regular, en cambio, solo para el 76,3% y el 1,2 la organización es entre eficiente y muy eficiente.

Tabla 21 Resumen descriptivo de la organización

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,5	2,5
Regular	16	20,0	22,5
Eficiente	61	76,3	98,8
Muy eficiente	1	1,2	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

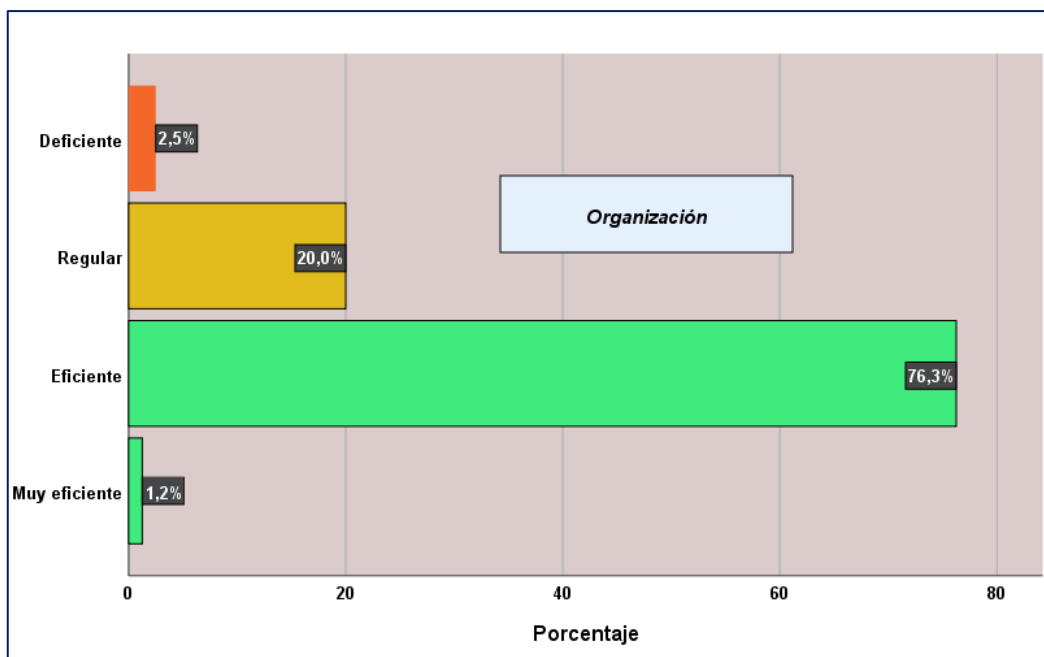


Figura 21 Resumen descriptivo de la organización

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.2.3.- Dirección en la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.

Seguidamente, se presentan los resultados correspondientes a la dirección respecto a la gestión administrativa.

4.2.3.1.- Liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías.

Se presenta en la tabla 22 y figura 22 que, para el 1,3% y el 41,2% de los entrevistados, el liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías en la Municipalidad Provincial de Huari es entre muy deficiente y deficiente. El 48,8% manifestó que, es regular, en cambio, solo para el 8,7% el liderazgo es eficiente.

Tabla 22 Liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,3	1,3
Deficiente	33	41,2	42,5
Regular	39	48,8	91,3
Eficiente	7	8,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

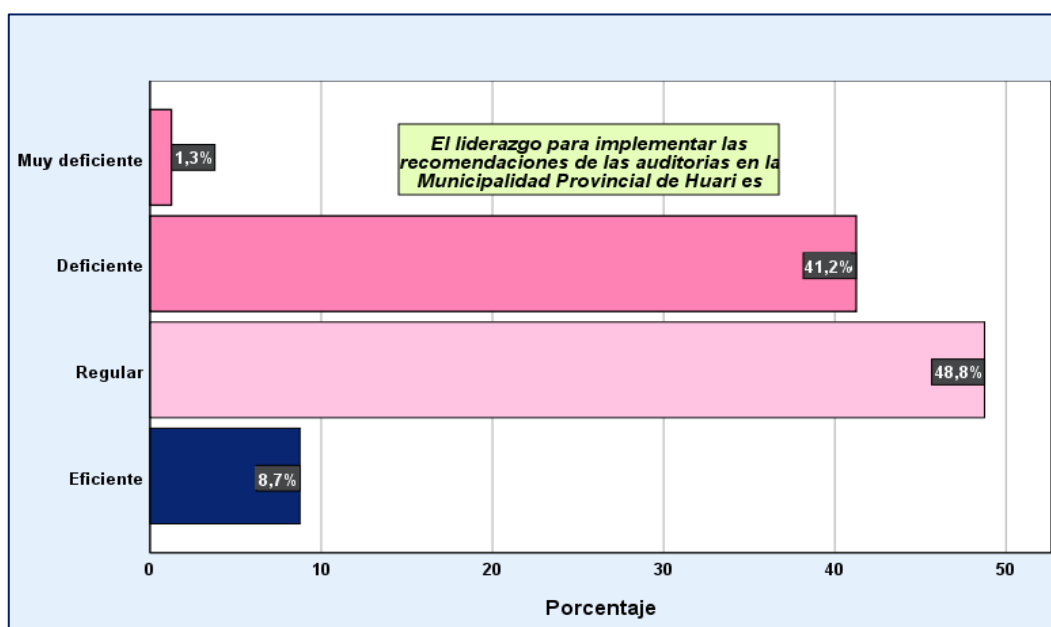


Figura 22 Liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.2.3.2.- Comunicación en la municipalidad.

Para el 3,8% y el 47,5% de los servidores, la comunicación en la Municipalidad Provincial de Huari es entre deficiente y regular respectivamente. Sin embargo, para el 45% y el 3,7% la comunicación en la Municipalidad Provincial de Huari es entre eficiente y muy eficiente. Estos resultados mencionados se presentan a continuación en la tabla 23 y figura 23.

Tabla 23 Comunicación en la municipalidad

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	3,8	3,8
Regular	38	47,5	51,2
Eficiente	36	45,0	96,3
Muy eficiente	3	3,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

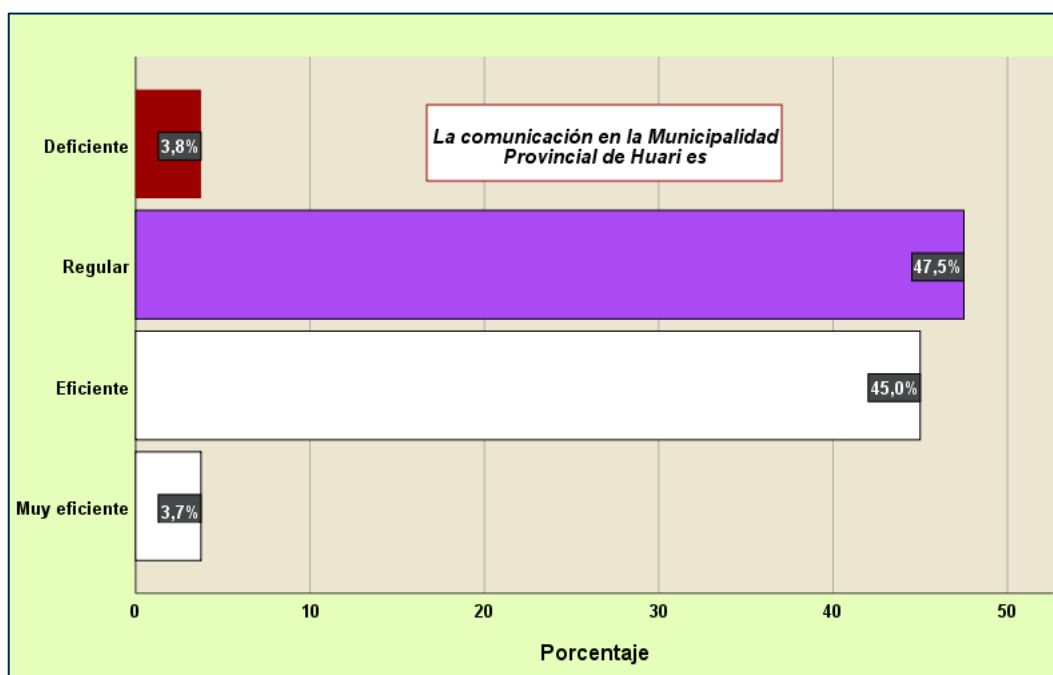


Figura 23 Comunicación en la municipalidad

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.3.3.- Acciones para motivar a los servidores de la municipalidad.

Se observa en la tabla 24 y figura 24 que, para el 1,3% y el 5% de los entrevistados, las acciones para motivar a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, se desarrollan de manera muy deficiente y deficiente respectivamente. Según el 60% se desarrollan de manera regular, en cambio, solo para el 33,7% las acciones se desarrollan de manera eficiente.

Tabla 24 Acciones para motivar a los servidores de la municipalidad

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,3	1,3
Deficiente	4	5,0	6,3
Regular	48	60,0	66,3
Eficiente	27	33,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

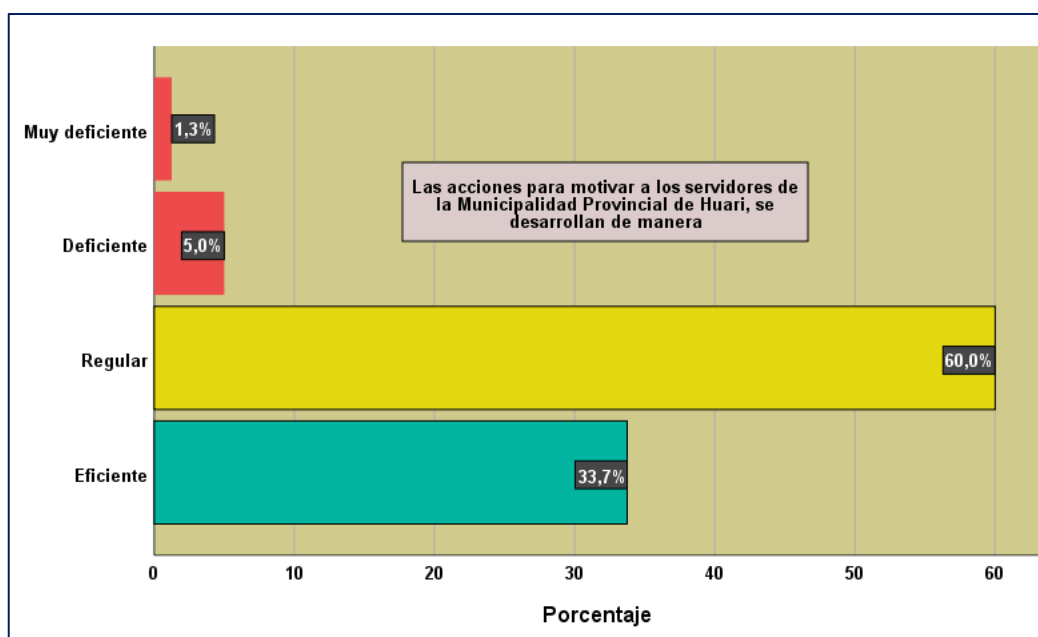


Figura 24 Acciones para motivar a los servidores de la municipalidad

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.2.3.4.-Toma de decisiones, para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad.

Se presenta en la tabla 25 y figura 25 que, para el 1,3% y el 87,5% de los entrevistados, la toma de decisiones, para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es, entre deficiente y regular respectivamente. Mientras que, solo para el 11,2% la toma de decisiones es eficiente.

Tabla 25 Toma de decisiones, para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	1,3	1,3
Regular	70	87,5	88,8
Eficiente	9	11,2	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

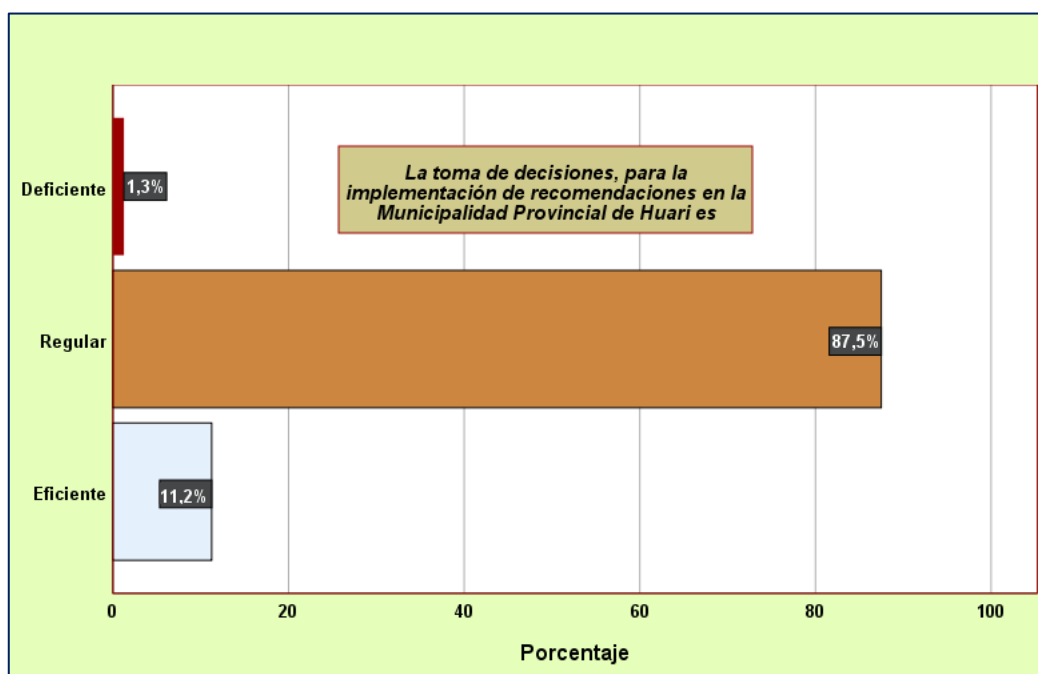


Figura 25 Toma de decisiones, para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.3.5.- Resumen descriptivo de la dirección.

Se presenta en la tabla 26 y figura 26 que, para el 2,5% y el 78,8% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la dirección respecto a la gestión administrativa es entre deficiente y regular, mientras que, solo para el 18,7% la dirección es eficiente.

Tabla 26 Resumen descriptivo de la dirección.

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,5	2,5
Regular	63	78,8	81,3
Eficiente	15	18,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

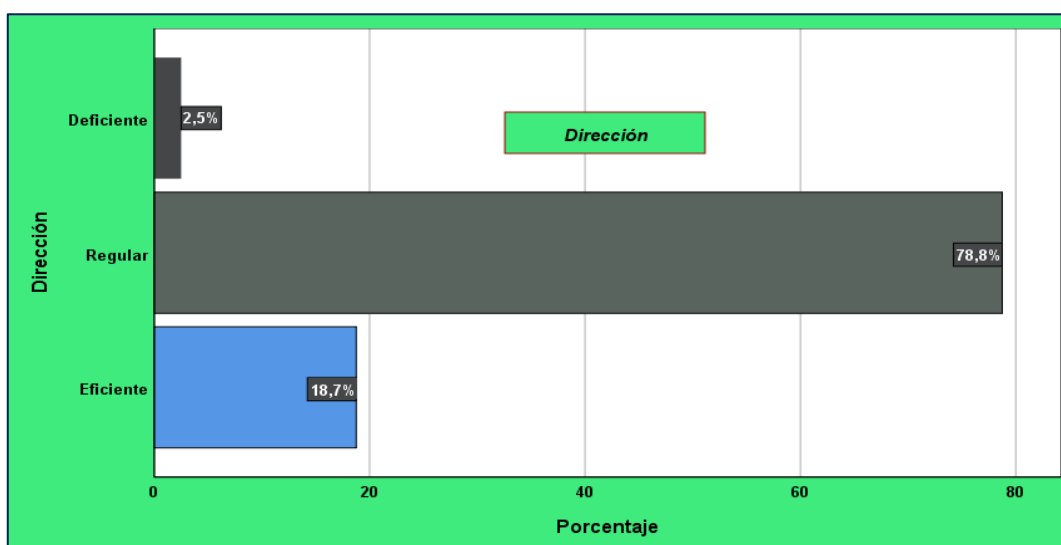


Figura 26 Resumen descriptivo de la dirección

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.4.- Control en la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.
 A continuación, se presentan los resultados correspondientes al control respecto a la gestión administrativa.

4.2.4.1.- Proceso para monitorear el desempeño en la Municipalidad.

Se observa en la tabla 27 y figura 27 que, para el 1,3% y el 3,7% de los entrevistados, el proceso para monitorear el desempeño en la Municipalidad Provincial de Huari es entre muy deficiente, y deficiente, y para el 86,3% es regular. Por otro lado, el 6,3% y el 2,5% de los entrevistados, el proceso es entre eficiente y muy eficiente.

Tabla 27 Proceso para monitorear el desempeño en la Municipalidad

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,3	1,3
Deficiente	3	3,7	5,0
Regular	69	86,3	91,3
Eficiente	5	6,3	97,5
Muy eficiente	2	2,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
 Elaboración: Propia

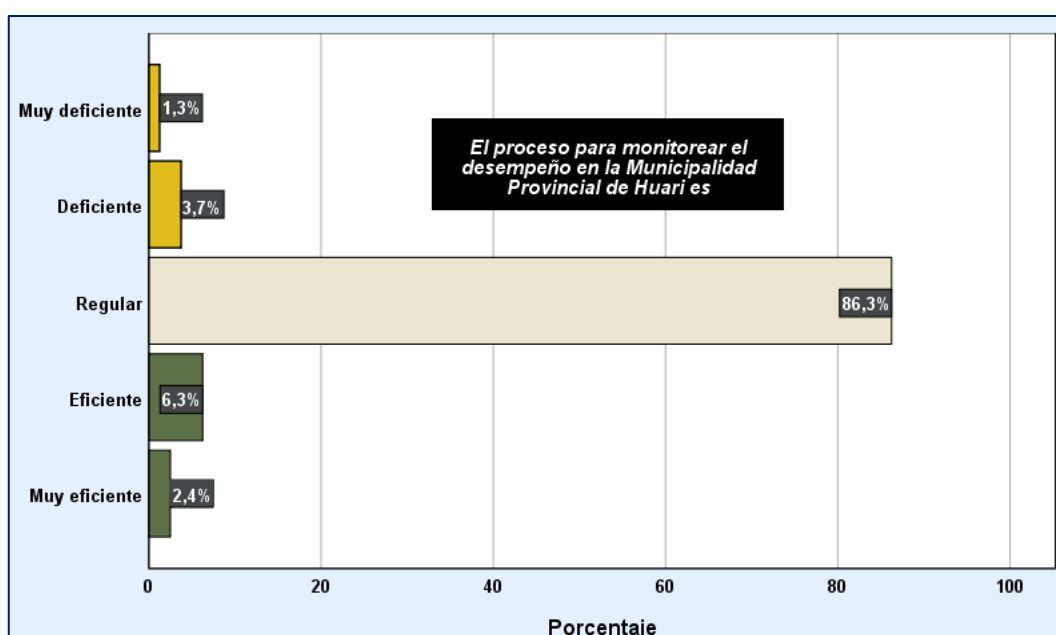


Figura 27 Proceso para monitorear el desempeño en la Municipalidad

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
 Elaboración: Propia

4.2.4.2.- Sistema de control para la implementación de recomendaciones.

Se encontró en la tabla 28 y figura 28 que, para el 3,8% y el 85% de los entrevistados, el sistema de control para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es deficiente y regular. En cambio, el 8,7% y el 2,5% el sistema es eficiente y muy eficiente.

Tabla 28 Sistema de control para la implementación de recomendaciones

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	3,8	3,8
Regular	68	85,0	88,8
Eficiente	7	8,7	97,5
Muy eficiente	2	2,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

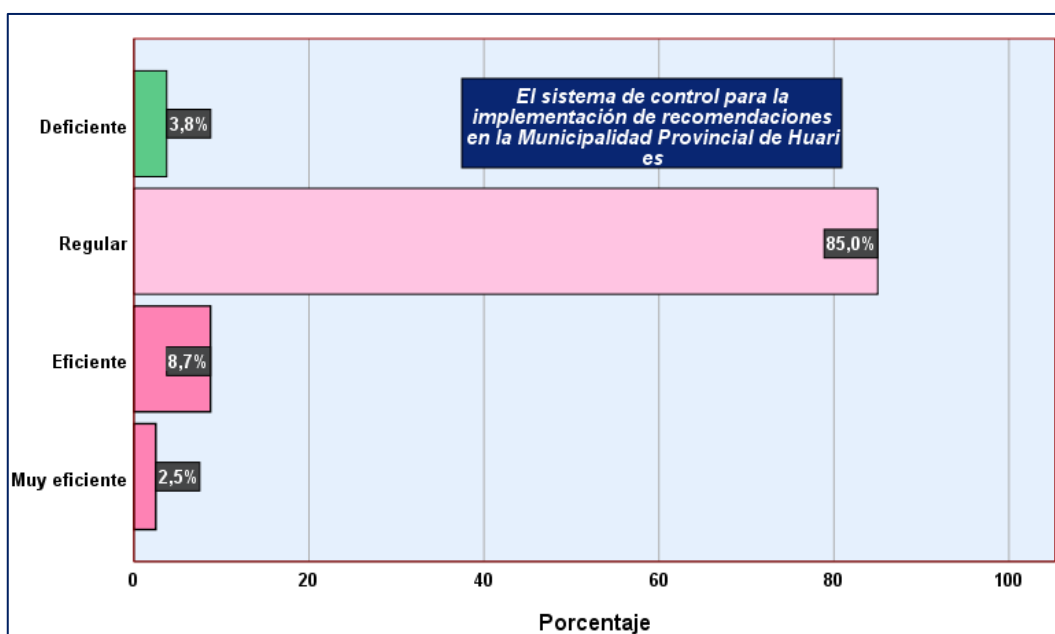


Figura 28 Sistema de control para la implementación de recomendaciones

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.4.3.- Aplicaciones de las acciones correctivas en la Municipalidad.

Se encontró en la tabla 29 y figura 29 que, para el 2,5% y el 88,8% de los servidores entrevistados, las acciones correctivas en la Municipalidad Provincial de Huari, se aplican de manera deficiente y regular respectivamente. Solo para el 8,7% de los servidores las acciones correctivas son eficientes.

Tabla 29 Aplicaciones de las acciones correctivas en la Municipalidad

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,5	2,5
Regular	71	88,8	91,3
Eficiente	7	8,7	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

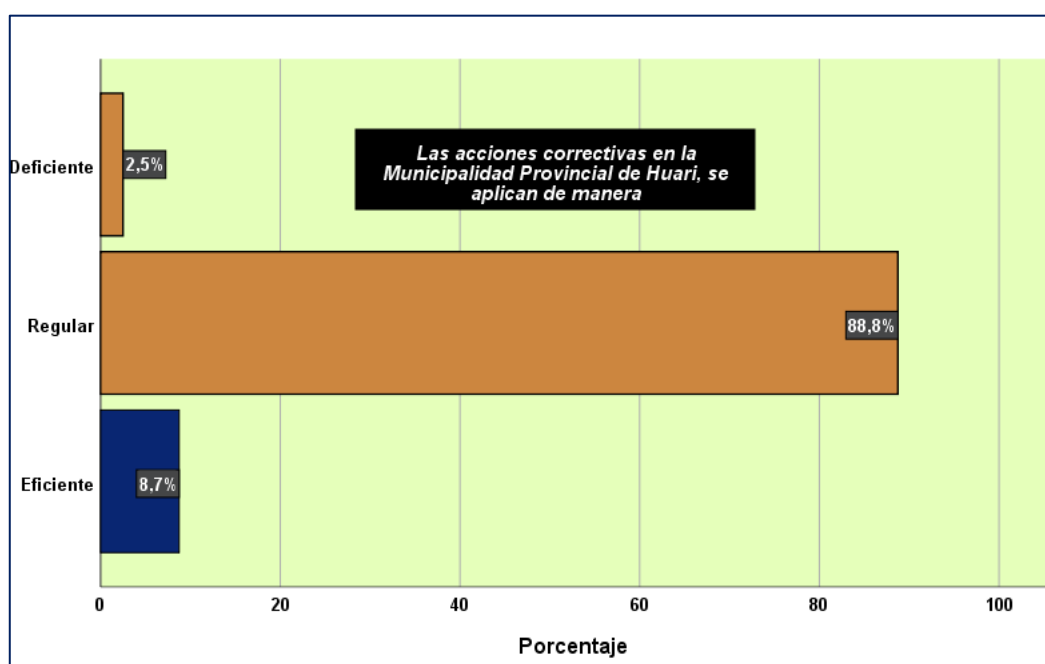


Figura 29 Aplicaciones de las acciones correctivas en la Municipalidad

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.2.4.4.- Resumen descriptivo del control.

De manera descriptiva se observa en la tabla 30 y figura 30 que, para el 2,5% y el 87,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, el control respecto a la gestión administrativa es entre deficiente y regular, sin embargo, solo para el 10% de los entrevistados el control es eficiente.

Tabla 30 Resumen descriptivo del control

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,5	2,5
Regular	70	87,5	90,0
Eficiente	8	10,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

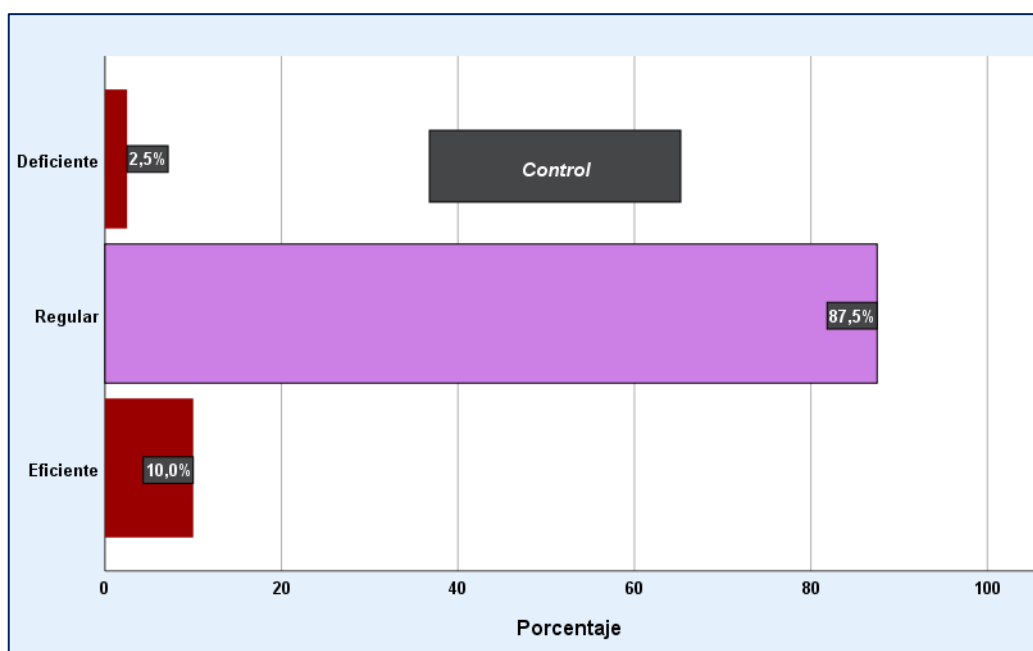


Figura 30 Resumen descriptivo del control

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.2.5.- Resumen general de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari.

De manera general se presenta en la tabla 31 y figura 31 que, para el 88,8% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la gestión administrativa, es regular. En cambio, solo para el 11,2% de los servidores, la gestión administrativa es eficiente.

Tabla 31 Resumen general de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	71	88,8	88,8
Eficiente	9	11,2	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

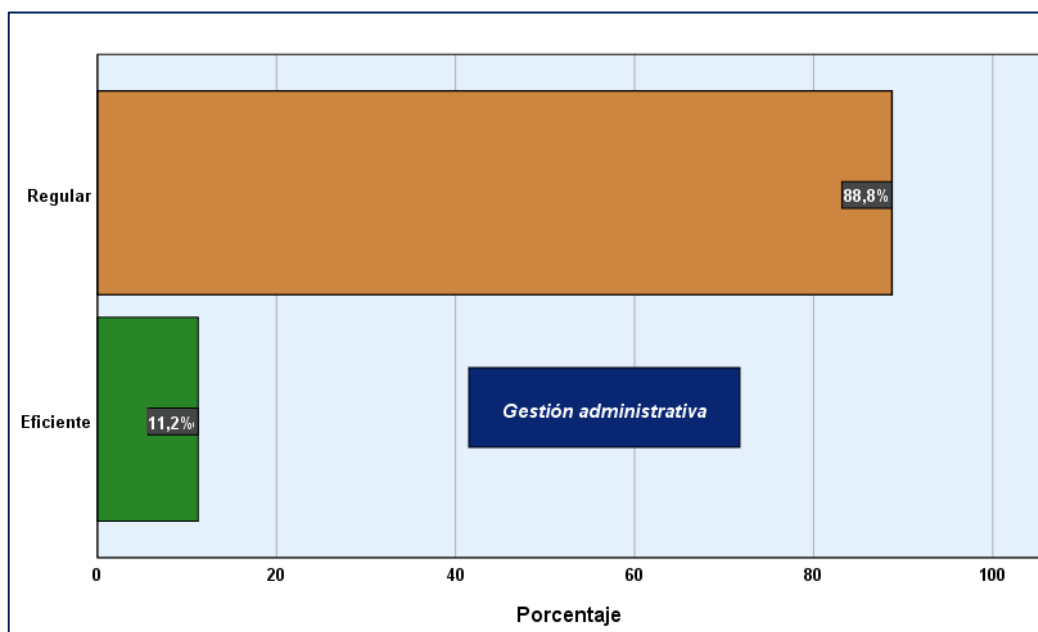


Figura 31 Resumen general de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.3.- Análisis de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

Se observa a continuación en la tabla 32 y figura 32 que, para el 5% y el 77,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentran entre inaplicable y pendiente respectivamente. Asimismo, para el 88,8% de los servidores, la gestión administrativa, es regular.

Tabla 32 Análisis de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la gestión administrativa

		Gestión administrativa		Total
		Regular	Eficiente	
Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	Inaplicable	5,0%	0,0%	5,0%
	Pendiente	72,5%	5,0%	77,5%
	En proceso	11,3%	2,5%	13,8%
	Implementada	0,0%	3,8%	3,8%
Total		88,8%	11,3%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

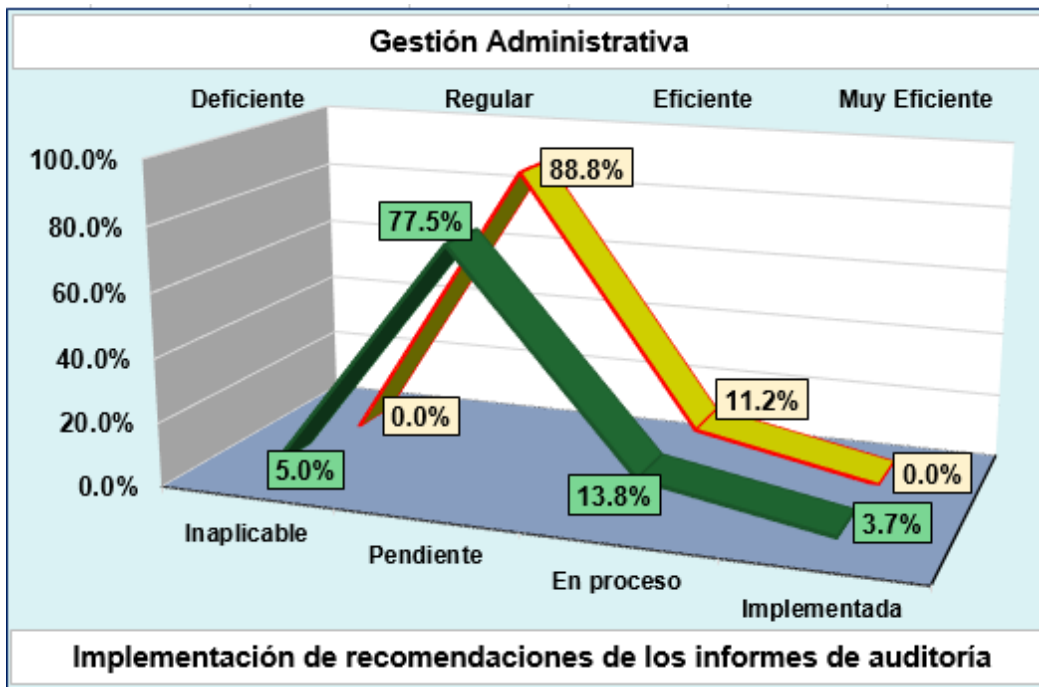


Figura 32 Análisis de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la gestión administrativa

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

En el análisis del chi cuadrado entre la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, se encontró una asociación, con un $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha 0,05$ indicando que, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentra asociado a la gestión administrativa. Lo que quiere decir que, si se implementa de manera correcta las recomendaciones de los informes de auditoría, habrá una mayor eficiencia en la gestión administrativa. Estos resultados mencionados se observan a continuación en la tabla 33.

Tabla 33 Análisis chi cuadrado de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la gestión administrativa

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,133 ^a	3	,000
Razón de verosimilitud	16,180	3	,001
Asociación lineal por lineal	16,985	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 5 casillas (62.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .34.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.3.1.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la planificación de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

En la tabla 34 y figura 33 se presenta que, para el 5% y el 77,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentran entre inaplicable y pendiente respectivamente. De esta manera, para el 81,3% de los servidores la planificación respecto a la gestión administrativa es regular.

Tabla 34 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la planificación

		Planificación		Total
		Regular	Eficiente	
Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	Inaplicable	5,0%	0,0%	5,0%
	Pendiente	68,8%	8,8%	77,5%
	En proceso	7,5%	6,3%	13,8%
	Implementada	0,0%	3,8%	3,8%
Total		81,3%	18,8%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

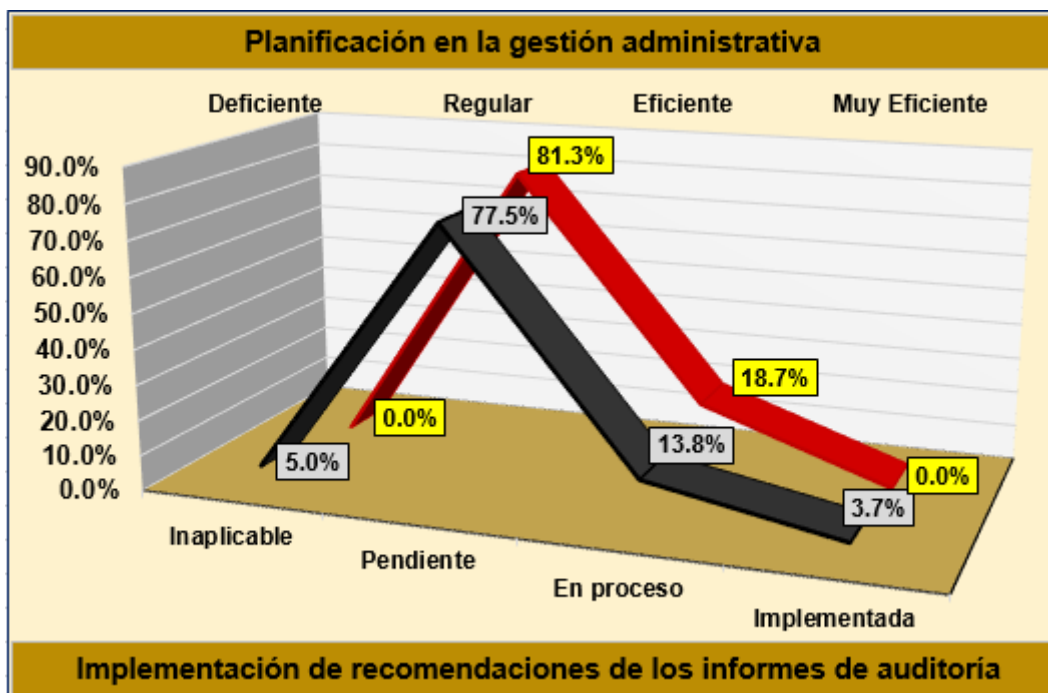


Figura 33 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la planificación

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

En la tabla 35 se observa el análisis chi cuadrado entre la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la planificación en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, encontrándose una asociación, con un $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha 0,05$ indicando que, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentra asociado a la planificación en la gestión administrativa. Lo que quiere decir que, si se implementa de manera correcta las recomendaciones de los informes de auditoría, habrá una mayor eficiencia de la planificación en la gestión.

Tabla 35 Análisis chi cuadrado de la Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la planificación

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,337 ^a	3	,000
Razón de verosimilitud	18,339	3	,000
Asociación lineal por lineal	19,096	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 5 casillas (62.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .56.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.3.2.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la organización de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

Se visualiza en la tabla 36 y figura 34 que, para el 5% y el 77,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentran entre inaplicable y pendiente. Además, para el 2,5% y el 20%, la organización respecto a la gestión administrativa es entre deficiente y regular.

Tabla 36 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la organización

		Organización				Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente	
Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	Inaplicable	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Pendiente	0,0%	7,5%	68,8%	1,3%	77,5%
	En proceso	2,5%	6,3%	5,0%	0,0%	13,8%
	Implementada	0,0	1,3%	2,5%	0,0%	3,8%
Total		2,5%	20,0%	76,3%	1,3%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

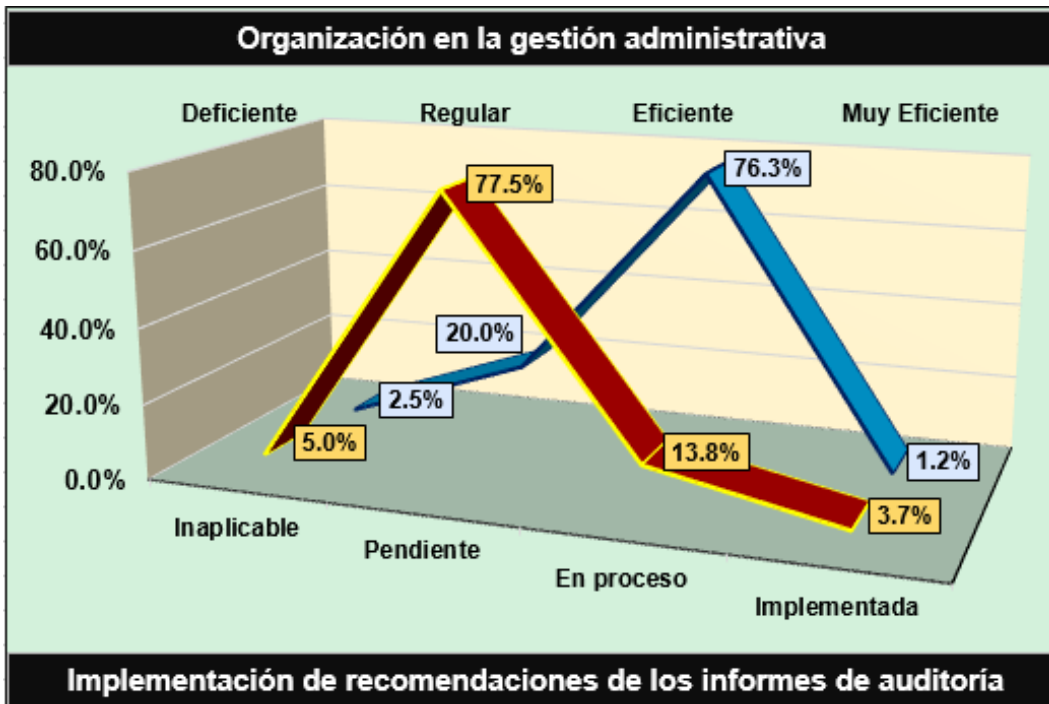


Figura 34 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la organización

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

En la tabla 37 se presenta el análisis chi cuadrado entre la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la organización en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, hallándose una asociación, con un $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha 0,05$ indicando que, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentra asociado a la organización en la gestión administrativa. Quiere decir que, si se implementa de manera correcta las recomendaciones de los informes de auditoría, habrá una mayor eficiencia de la organización en la gestión.

Tabla 37 Análisis chi cuadrado de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la organización

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,413 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	32,030	9	,000
Asociación lineal por lineal	2,372	1	,124
N de casos válidos	80		

a. 13 casillas (81.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

4.4.3.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la dirección de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

Para el 5% y el 77,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentran entre inaplicable y pendiente. Asimismo, para el 2,5% y el 78,8% de los servidores, la dirección respecto a la gestión administrativa es entre deficiente y regular respectivamente.

Tabla 38 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la dirección

		Dirección			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
	Inaplicable	1,3%	3,8%	0,0%	5,0%
Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	Pendiente	1,3%	63,7%	12,5%	77,5%
	En proceso	0,0%	11,3%	2,5%	13,8%
	Implementada	0,0%	0,0%	3,8%	3,8%
Total		2,5%	78,8%	18,8%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

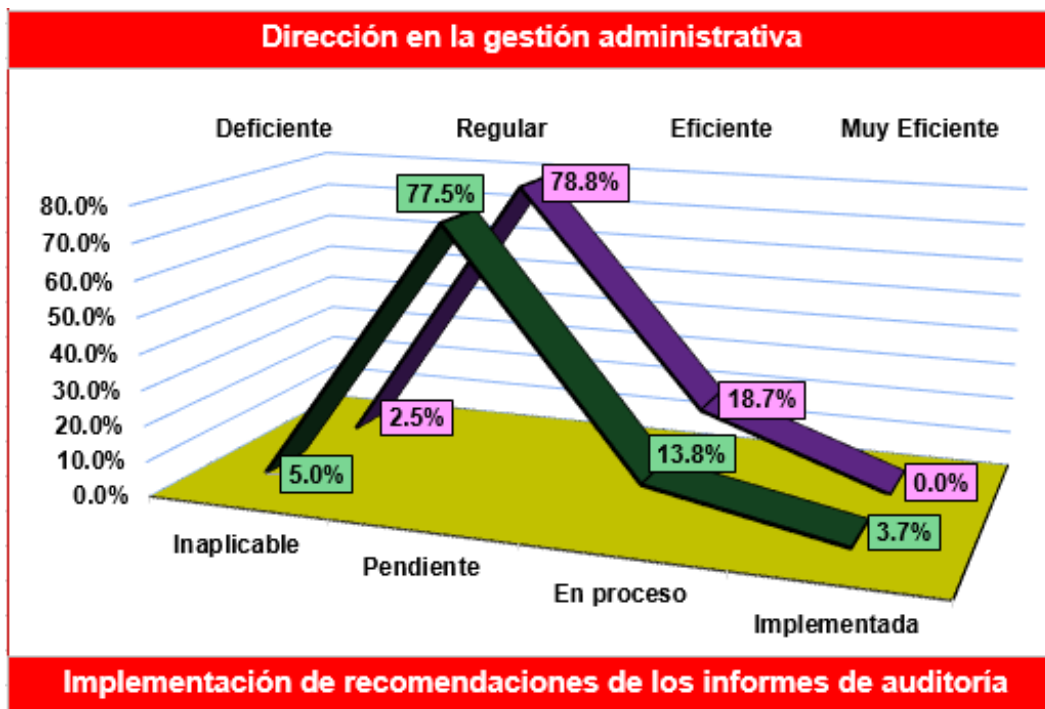


Figura 35 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la dirección

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

En el siguiente análisis chi cuadrado se observa la asociación entre la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la dirección en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, encontrándose una asociación, con un $p\text{-valor} = 0.001 < \alpha 0,05$ indicando que, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentra asociado a la dirección en la gestión administrativa. Lo que quiere decir que, si se implementa de manera correcta las recomendaciones de los informes de auditoría, habrá una mayor eficiencia de la dirección en la gestión.

Tabla 39 Análisis chi cuadrado de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la dirección

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,666 ^a	6	,001
Razón de verosimilitud	15,479	6	,017
Asociación lineal por lineal	10,115	1	,001
N de casos válidos	80		

a. 9 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .08.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

4.4.4.- Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con el control de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021.

Se aprecia en la tabla 40 y figura 36 que, para el 5% y el 77,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentran entre inaplicable y pendiente. También, se encontró que, para el 2,5% y el 87,5% de los servidores, el control respecto a la gestión administrativa es entre deficiente y regular.

Tabla 40 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con el control

		Control			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
	Inaplicable	0,0%	3,8%	1,3%	5,0%
Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	Pendiente	1,3%	72,5%	3,8%	77,5%
	En proceso	1,3%	11,3%	1,3%	13,8%
	Implementada	0,0%	0,0%	3,8%	3,8%
Total		2,5%	87,5%	10,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

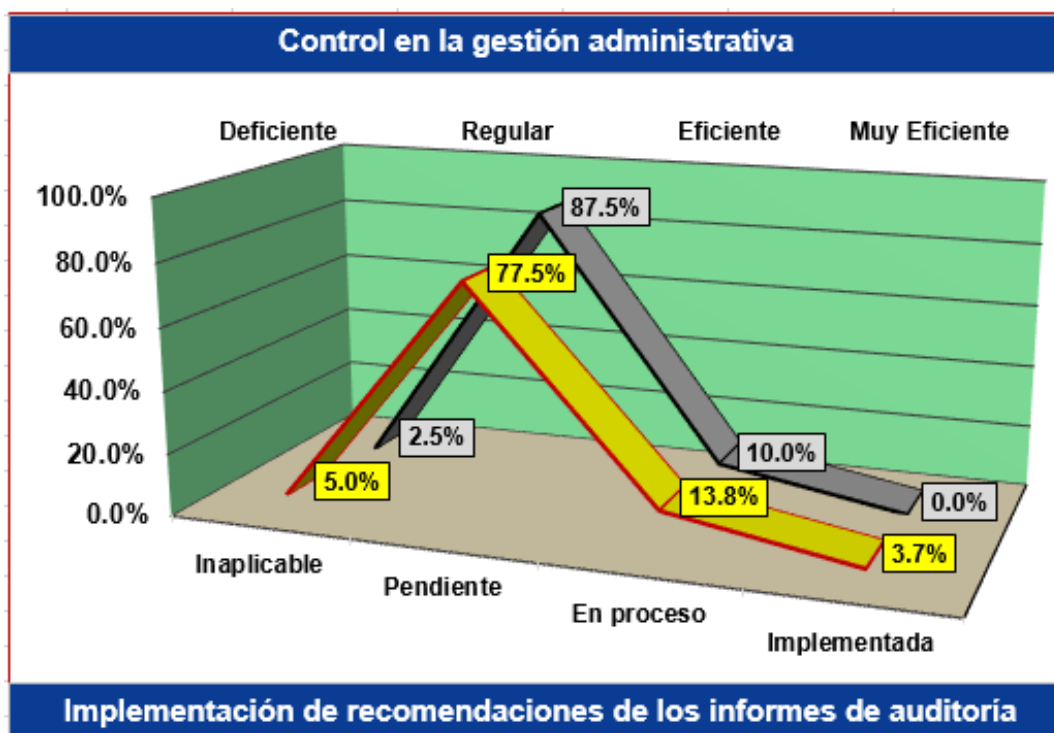


Figura 36 Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con el control

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Elaboración: Propia

En el análisis del chi cuadrado entre la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y el control en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, se encontró una asociación, con un $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha 0,05$ indicando que, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentra asociado al control en la gestión administrativa. Lo que quiere decir que, si se implementa de manera correcta las recomendaciones de los informes de auditoría, habrá una mayor eficiencia en el control de la gestión administrativa. Estos resultados mencionados se observan a continuación en la tabla 41.

Tabla 41 Análisis chi cuadrado de la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y el control

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,138 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	18,427	6	,005
Asociación lineal por lineal	5,385	1	,020
N de casos válidos	80		

a. 9 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .08.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari.
Elaboración: Propia

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En Guayaquil, (Vera, 2015) en su estudio denominado “Seguimiento de las recomendaciones de auditoría pública y su influencia en los resultados de los procesos administrativos y financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo de la Provincia de los Ríos”, se encontró que:

“El 62% manifestó que las recomendaciones de auditoría han sido cumplidas en nivel bajo, y el 38% manifiesta que las recomendaciones se ejecutan en nivel medio”

En el presente estudio, se encontró que para el 82,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, se encuentran entre inaplicable y pendiente, es decir en un nivel bajo, porcentaje mayor a lo encontrado por (Vera, 2015), sin embargo, en ambas investigaciones se debe mejorar la implementación de recomendaciones.

En la investigación de (Llance, 2019) sobre “La implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría gubernamentales y su efecto en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial De Huamanga, 2018”, se encontró que:

El 67% afirma que se adoptaron las acciones para la implementación de las recomendaciones de los informes de Auditorías Gubernamentales, mientras que, el 33% opina lo contrario.

Para el 50% de los servidores encuestados, las recomendaciones para mejorar las deficiencias reveladas en los informes de auditoría de la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra entre las opciones en proceso e implementada, porcentaje

menor a lo hallado por (Llance, 2019), es decir, en su investigación se adoptan mayores para la implementación de las recomendaciones.

En la investigación de (Llance, 2019) sobre “La implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría gubernamentales y su efecto en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial De Huamanga, 2018”, se encontró que:

El 71% de los encuestado afirman que las recomendaciones de los informes de auditoría son orientadas a mejorar la capacidad de la gestión de la Entidad en el manejo de sus recursos, mientras el 29% de los encuestado respondieron que no son orientadas en mejorar la capacidad de la gestión de la Entidad en el manejo de sus recursos

En el presente estudio, se encontró que, para el 87,5% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, las recomendaciones para mejorar la capacidad de la gestión en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentran en proceso, porcentaje mayor a lo encontrado por (Llance, 2019) en su investigación.

Por otro lado, (Ubillús, 2020) en la investigación titulada “Auditoría gubernamental y gestión administrativa de la Municipalidad de Huancabamba, 2020”, encontró que:

Con respecto a la variable gestión administrativa, se tiene que, para el 14.3% se encuentra en el nivel bajo, para el 64.3% percibe en un nivel medio y el 21.4% indicó que se encuentra en un nivel alto.

En el presente estudio, para el 11,2% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la gestión administrativa, es eficiente, porcentaje menor a lo encontrado por (Ubillús, 2020), donde existe mejor gestión administrativa.

En la investigación de (Ubillús, 2020) titulada “Auditoría gubernamental y gestión administrativa de la Municipalidad de Huancabamba, 2020”, se halló lo siguiente:

“En la dimensión organización el 38.6% muestra que es de nivel medio, 35.7% es de nivel bajo y 25.7% es de nivel alto”.

En el presente estudio, para el 76,3% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, la organización respecto a la gestión administrativa es eficiente, a diferencia de lo hallado por (Ubillús, 2020), donde existe menor porcentaje en este nivel.

En la investigación de (Ramos, 2017) titulada “Propuesta del modelo SMC para mejorar el proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría en el Gobierno Regional Lambayeque Chiclayo – 2016” se encontró que:

El 60% indica que no se adoptan acciones administrativas oportunas para la implementación de recomendaciones.

Estos resultados presentan similitudes con lo hallado en la presente investigación, donde solo el 62,5% de los servidores indicaron que las recomendaciones para el inicio de acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentran entre no implementada, inaplicable, y pendiente, porcentaje similar a lo hallado por (Ramos, 2017).

CONCLUSIONES

PRIMERA: La implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se encuentra relacionada con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari. Esto se ve reflejado en el 8,8% de los servidores entrevistados, quienes indicaron que las recomendaciones para mejorar la capacidad de la gestión en la Municipalidad, se encuentran entre no implementadas y pendientes. Por su parte, el 57,5% de los entrevistados, señalaron que las recomendaciones para la determinación de responsabilidad civil en la Municipalidad no están implementadas, para el 17,5% se encuentra pendiente. También, para el 77,5%, las recomendaciones para la determinación de responsabilidad penal en la Municipalidad no están implementadas.

SEGUNDA: La implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se encuentran relacionadas con la planificación de la Municipalidad. Asimismo, se tiene que para el 87,5% de los encuestados, la formulación de objetivos para implementar las recomendaciones en la Municipalidad no es eficiente. También, el 87,5% señaló que la definición de estrategias para implementar las recomendaciones en la Municipalidad no es eficiente.

TERCERA: La implementación de recomendaciones de los informes de auditoría está asociada con la organización de la Municipalidad. también, se tiene que el 62,6% de los servidores, indicaron que la distribución de funciones para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad no es eficiente.

CUARTA: La implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se encuentra asociada con la dirección de la Municipalidad. Encontrándose que, para el 91,3% de los servidores, el liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías en la Municipalidad no es eficiente. El 66,3% indico que, las acciones para motivar a los servidores de la Municipalidad no se desarrollan de manera eficiente.

QUINTA: La implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se encuentra relacionada con el control de la Municipalidad. También se encontró que, para el 91,3% de los entrevistados, el proceso para monitorear el desempeño en la Municipalidad no es eficiente. Según el 91,3% de los servidores, las acciones correctivas en la Municipalidad tampoco son eficientes.

RECOMENDACIONES

A las autoridades de la Municipalidad Provincial de Huari, se les recomienda:

PRIMERA: Mejorar la implementación de recomendaciones para optimizar la capacidad de la gestión, el manejo de los recursos, así como las recomendaciones para mejorar las deficiencias reveladas en los informes de auditoría, y para determinar la responsabilidad administrativa en la Municipalidad. Asimismo, se sugiere optimizar el estado de las recomendaciones para el cumplimiento del marco legal, para el inicio de acciones administrativas, para la determinación de responsabilidad civil, y para la determinación de responsabilidad penal en la Municipalidad.

SEGUNDA: Mejorar la planificación, optimizando la implementación de recomendaciones en función de la misión de la Municipalidad, mejorando a su vez, la formulación de objetivos, y la definición de estrategias para implementar las recomendaciones en la Municipalidad. También, se sugiere optimizar la programación de actividades en la Municipalidad.

TERCERA: Mejorar la organización, optimizando la definición de la estructura organizacional de la Municipalidad, así como la distribución de funciones, para la implementación de recomendaciones, y la distribución de los recursos en la Municipalidad Provincial de Huari

CUARTA: Optimizar la dirección de la gestión, impulsando el liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías, y la comunicación en la Municipalidad. asimismo, se sugiere, mejorar las acciones para motivar a los servidores, y la toma de decisiones para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad.

QUINTA: Mejorar el control de la gestión administrativa, optimizando el proceso para monitorear el desempeño en la Municipalidad, así como el sistema de control para la implementación de recomendaciones, y las acciones correctivas en la Municipalidad.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C., Palomino, G., & Suarez, H. (2020). Calidad de gestión administrativa-financiera en las municipalidades, 2020. *Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 613. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.104
- Albornoz, N., & Limas, L. (2018). "Auditoria de cumplimiento y el logro de los objetivos institucionales de la Municipalidad Provincial de Huari, año 2017". Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz. Obtenido de http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4182/T033_47633925_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarez, N., & Delgado, J. (2020). Desarrollo organizacional en la gestión municipal. *Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 955-971. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.133
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera edición ed.). México: McGrawHill.
- Casiano, D., & Cueva, E. (2020). Gestión municipal, niveles de percepción y confianza: el caso para el distrito de Chachapoyas, Amazonas (Perú) 2019. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(2), 157-165. doi:<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2020.jul-dic.6>
- Chavez, B. (2020). Gestión administrativa y la implementación de recomendaciones de informes de control en el MTPE y unidades ejecutoras. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45722/Chavez_%20ABL-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). México: McGrawHill.
- Contraloría General de la República. (2020). "Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de Control Posterior, Seguimiento y publicación". Resolución de Contraloría N°343-2020-CG. Lima. Obtenido de https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/bca517a1-1608-4513-84e1-1ac91ebad129/RC_343-2020-CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=bca517a1-1608-4513-84e1-1ac91ebad129
- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Fernandez, D. (2021). Gestión administrativa y desempeño laboral en una entidad educativa de Arequipa en la coyuntura de COVID-19. *Revista de Economía y Negocios*, 3(1), 47-62. doi:<https://doi.org/10.33326/27086062.2021.1.1041>
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step*. New York: Routledge.
- Jarquín, M., Molina, E., & Roseth, B. (2018). Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Auditor%C3%ADa%20de%20desempe%C3%B1o%20para%20una%20mejor%20gesti%C3%B3n>

C3%B3n%20p%C3%BAblica%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%
20el%20Caribe-BID.pdf

Koepsell, D., & Ruiz, M. (2015). *Ética de la Investigación* (Primera edición ed.). México: Editarte.

Llance, F. (2019). *La implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría gubernamentales y su efecto en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial De Huamanga, 2018*. Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Ayacucho. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11420/AUDITORIA_GESTION_IMPLEMENTACION_RECOMENDACIONES_SEGUIMIENTO_APAICO_%20PALOMINO_ARISTIDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mendoza, W., Delgado, M., García, T., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. doi: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Municipalidad Provincial de Huari. (2016). Cuadro para asignación de personal provincial. Huari. Obtenido de http://www.munihuari.gob.pe/wp-content/uploads/2020/05/CAP_2017.pdf#pdfjs.action=download

Parra, G. (2021). *Implementación de recomendaciones de informes de auditoría orientadas a mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Piura periodo 2017*. Universidad César Vallejo, Piura - Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61559/Parra_SGP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramos, M. (2017). *Propuesta del modelo SMC para mejorar el proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría en el*

- Gobierno Regional Lambayeque Chiclayo – 2016. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21785/ramos_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sangucho, E. (2020). Modelo metodológico de seguimiento y evaluación para las unidades responsables de la implementación de las recomendaciones establecidas por la Contraloría General del Estado en el Consejo de la Juducatura. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18923/1/UPS-MSQ029.pdf>
- Suárez, L. (2020). Implementación de recomendaciones en informes de auditoría y su incidencia en la gestión municipal. *Revista de Investigación y Cultura*, 9(3), 51-64. doi:<https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v9i3.2572>
- Ubillús, N. (2020). Auditoría gubernamental y gestión administrativa de la Municipalidad de Huancabamba, 2020. Universidad César Vallejo, Lima-Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47642/Ubill% c 3%bas_GNS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47642/Ubill%c3%bas_GNS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vásquez, K., & Farje, J. (2020). Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, Luya, región Amazonas. *Revista Científica UNTRM*, 3(3), 60-66. doi:<http://dx.doi.org/10.25127/rcsh.20203.649>
- Vera, S. (2015). “Seguimiento de las recomendaciones de auditoría pública y su influencia en los resultados de los procesos administrativos y financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo de la Provincia de los Ríos”. Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14472/1/TESIS%20Cpa%2014>

0%20-

%20Seguimiento%20de%20las%20recomendaciones%20de%20auditor%

C3%ADa%20p%C3%BAblica%20y%20su%20influencia%20en%20los%20

resultados%20de%20los%20procesos%20administrativos%20-

%20MERCEDES

Yetano, A., & Castillejos, B. (2019). Auditorías de desempeño en América Latina

¿Mejoran la confianza en los gobiernos? *Revista de Gestión y Política*

Pública, XXVIII(2), 407-440. doi:<http://dx.doi.org/10.29265/gypp.v28i2.625>

ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA LOS SERVIDORES

El cuestionario busca analizar de qué manera, la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría se asocia con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021. Para mejorar la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y la gestión administrativa.

Instrucciones: Debe seleccionar con (x) una opción de respuesta, por cada afirmación planteada, se le solicita responder a cada uno de ellos honestamente, para conocer su opinión respecto al tema de estudio.

Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría	No Implementada	Inaplicable	Pendiente	En proceso	Implementada
1.-Las recomendaciones para mejorar la capacidad de la gestión en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra					
2.- Las recomendaciones para mejorar el manejo de los recursos en la Municipalidad Provincial de Huari, están					
3.- Las recomendaciones para mejorar las deficiencias reveladas en los informes de auditoría de la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra					
4.- Las recomendaciones para determinar la responsabilidad administrativa en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra					
5.- El estado de las recomendaciones para el cumplimiento del marco legal en la Municipalidad Provincial de Huari es					
6.- Las recomendaciones para el inicio de acciones administrativas en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra					
7.- Las recomendaciones para la determinación de responsabilidad civil en la Municipalidad Provincial de Huari, esta					
8.- Las recomendaciones para la determinación de responsabilidad penal en la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra					

Gestión administrativa	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy Eficiente
9.- La implementación de recomendaciones contribuye con la misión de la Municipalidad Provincial de Huari de manera					
10.-La formulación de objetivos para implementar las recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es					
11.-La definición de estrategias para implementar las recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es					
12.- La programación de actividades en la Municipalidad Provincial de Huari es					
13.-La estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huari, se encuentra definida de manera					
14.- La distribución de funciones, para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es					
15.-La distribución de los recursos en la Municipalidad Provincial de Huari es					
16.-El liderazgo para implementar las recomendaciones de las auditorías en la Municipalidad Provincial de Huari es					
17.-La comunicación en la Municipalidad Provincial de Huari es					
18.-Las acciones para motivar a los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, se desarrollan de manera					
19.- La toma de decisiones, para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es					
20.- El proceso para monitorear el desempeño en la Municipalidad Provincial de Huari es					
21.- El sistema de control para la implementación de recomendaciones en la Municipalidad Provincial de Huari es					
22.- Las acciones correctivas en la Municipalidad Provincial de Huari, se aplican de manera					

Elaboración: Propia

ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

III. Datos Generales

- Título de la Investigación: "IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA Y SU ASOCIACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI, 2021"
- Apellidos y Nombres del experto: HUANAN OSORIO GINNO EDER
- Grado Académico: TITULADO
- Institución en la que trabaja el experto: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI
- Cargo que desempeña: GERENTE MUNICIPAL
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autores del instrumento: FRANCISCO SÁENZ, DENÍS
JAIMES CÁCERES, RICHARD PAUL
- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUBTOTAL					8	40
TOTAL					48	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI: 2573391

Lima, 10 de junio del 2021.

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

II. Datos Generales

- Título de la Investigación: "IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA Y SU ASOCIACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI, 2021"
- Apellidos y Nombres del experto: *Cavrey Lima Beatriz*
- Grado Académico: *Mg.*
- Institución en la que trabaja el experto: *Municipalidad Provincial de Huari*
- Cargo que desempeña: *Gerente de Planeamiento y Presupuesto*
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autores del instrumento: FRANCISCO SÁENZ, DENÍS
JAIMES CÁCERES, RICHARD PAUL

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUBTOTAL					4	45
TOTAL					49	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente



FIRMA DEL EXPERTO

DNI: *46885390*

Lima, 10 de junio del 2021

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

I. Datos Generales

- Título de la Investigación: "IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA Y SU ASOCIACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI, 2021"
- Apellidos y Nombres del experto: *Menéndez López José Jeremías*
- Grado Académico: *superior (ing. agrónomo)*
- Institución en la que trabaja el experto: *Municipalidad Provincial de Huari*
- Cargo que desempeña: *Gerente General*
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autores del instrumento: FRANCISCO SÁENZ, DENÍS JAIMES CÁCERES, RICHARD PAUL
- ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	INDICADORES				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUBTOTAL						8 40
TOTAL						48

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI: *410296993*

Lima, 10 de junio del 2021

ANEXO 5: BASE DE DATOS

	P1 La: rec	P2 La: rec	P3 La: rec	R e c. c.	R e c. c.	P4 La: rec	P5 El: stad	P6 La: rec	R e c. c.	R e c. c.	P7 La: rec	P8 La: rec	R e c. c.	R e c. c.	I n pl	I n pl	P9 La: mpl	P10 La: for	P11 La: def	P12 La: pro	F a nif	F a nif	P13 La: est	P14 La: dis	P15 La: dis	O rg a.	O rg a.	P16 El: lider	P17 La: co	P18 La: sa	P19 La: to	D re c.	D re c.	P20 El: proc	P21 El: sist	P22 La: sa	C c nt	C c nt	C e st	C e st
1	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	3	3	4	3,33	3,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,43	3,00
2	1	1	4	2,00	2,00	1	4	4	3,00	3,00	1	1	1,00	1,00	2,13	2,00	3	3	3	3	3,00	3,00	4	3	2	3,00	3,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,07	3,00
3	4	4	3	3,67	4,00	1	5	3	3,00	3,00	3	2	2,50	3,00	3,13	3,00	4	3	4	4	3,75	4,00	4	3	4	3,67	4,00	4	5	4	4	4,25	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,93	4,00
4	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
5	1	3	4	2,67	3,00	5	4	4	4,33	4,00	5	5	5,00	5,00	3,88	4,00	3	3	4	2	3,00	3,00	3	3	2	2,67	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2	3	3	2,67	3,00	2,79	3,00
6	4	3	4	3,67	4,00	3	3	4	3,33	3,00	3	3	3,00	3,00	3,38	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	4	3	3	3,33	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,07	3,00
7	4	4	5	4,33	4,00	5	5	5	5,00	5,00	5	5	5,00	5,00	4,75	5,00	4	3	3	5	3,75	4,00	4	3	3	3,33	3,00	4	4	3	4	3,75	4,00	3	4	4	3,67	4,00	3,64	4,00
8	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3,50	4,00	3,75	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
9	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	4	4	4,00	4,00	3,88	4,00	3	3	3	4	3,25	3,00	3	4	3	3,33	3,00	3	2	4	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
10	4	5	4	4,33	4,00	1	4	4	3,00	3,00	4	4	4,00	4,00	3,75	4,00	4	3	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	3	2	3	2,67	3,00	2,93	3,00
11	1	3	2	2,00	2,00	4	4	5	4,33	4,00	4	1	2,50	3,00	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00
12	4	4	1	3,00	3,00	3	1	3	2,33	2,00	5	5	5,00	5,00	3,25	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	2	2	3	2,33	2,00	2,79	3,00
13	4	3	4	3,67	4,00	1	1	5	2,33	2,00	4	2	3,00	3,00	3,00	3,00	4	3	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	2,67	3,00	3,00	3,00
14	4	4	3	3,67	4,00	1	4	1	2,00	2,00	1	1	1,00	1,00	2,38	2,00	4	2	2	3	2,75	3,00	4	2	3	3,00	3,00	2	2	3	2	2,25	2,00	3	3	3	3,00	3,00	2,71	3,00
15	4	4	4	4,00	4,00	5	5	5	5,00	5,00	3	3	3,00	3,00	4,13	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	4	3,75	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3,79	4,00
16	4	4	3	3,67	4,00	5	5	5	5,00	5,00	5	1	3,00	3,00	4,00	4,00	4	2	3	4	3,25	3,00	2	3	2	2,33	2,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
17	4	4	4	4,00	4,00	1	5	5	3,67	4,00	5	1	3,00	3,00	3,63	4,00	3	4	4	4	3,75	4,00	5	3	5	4,33	4,00	4	4	3	4	3,75	4,00	4	3	4	3,67	4,00	3,86	4,00
18	4	4	4	4,00	4,00	5	5	5	5,00	5,00	1	1	1,00	1,00	3,63	4,00	3	4	4	4	3,75	4,00	5	3	4	4,00	4,00	2	3	2	3	2,50	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,29	3,00
19	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3	3	3,00	3,00	3,38	3,00	4	4	3	4	3,75	4,00	4	3	5	4,00	4,00	3	5	4	4	4,00	4,00	5	4	4	4,33	4,00	4,00	4,00
20	1	1	4	2,00	2,00	1	5	1	2,33	2,00	4	1	2,50	3,00	2,25	2,00	3	4	3	2	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	1	3	2,50	3,00	4	5	3	4,00	4,00	3,07	3,00
21	5	5	5	5,00	5,00	5	5	5	5,00	5,00	5	5	5,00	5,00	5,00	5,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	5	4	4	4,25	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4,07	4,00
22	5	5	1	3,67	4,00	5	5	5	5,00	5,00	5	5	5,00	5,00	4,50	5,00	4	3	4	3	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	4	3,75	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,79	4,00
23	4	4	1	3,00	3,00	1	3	3	2,33	2,00	1	1	1,00	1,00	2,25	2,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
24	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
25	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3,67	4,00	1	1	1,00	1,00	3,13	3,00	3	3	3	4	3,25	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,36	3,00
26	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	3,00	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	3	4	4	3,67	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,07	3,00

ANEXO 6: BASE DE DATOS - CONTINUACIÓN

	P1 La rec	P2 La rec	P3 La rec	R e c	R e c	P4 La rec	P5 El stad	P6 La rec	R e c	R e c	P7 La rec	P8 La rec	R e c	R e c	I n pl	I n pl	P9 La mpl	P10 La for	P11 La def	P12 La pro	F a nif	F a nif	P13 La est	P14 La dis	P15 La dis	O rg a	O rg a	P16 El lider	P17 El co	P18 La sa	P19 La to	D e c	D e c	P20 El proc	P21 El sist	P22 El sa	C o nt	C o nt	C o nt	C o nt	
27	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	1	1	1,00	1,00	2,75	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
28	4	4	3	3,67	4,00	4	4	4	4,00	4,00	1	1	1,00	1,00	3,13	3,00	4	3	2	4	3,25	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3	3,50	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,43	3,00	
29	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	1	1	1,00	1,00	2,75	3,00	3	3	3	4	3,25	3,00	3	4	4	3,67	4,00	2	4	4	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,29	3,00	
30	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	4	4	4,00	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00	
31	3	3	4	3,33	3,00	2	2	2	2,00	2,00	4	4	4,00	4,00	3,00	3,00	5	4	2	4	3,75	4,00	5	4	5	4,67	5,00	2	3	4	4	3,25	3,00	5	4	4	4,33	4,00	3,93	4,00	
32	5	2	5	4,00	4,00	5	2	3	3,33	3,00	4	4	4,00	4,00	3,75	4,00	2	4	3	5	3,50	4,00	1	1	5	2,33	2,00	2	3	4	4	3,25	3,00	1	2	2	1,67	2,00	2,79	3,00	
33	3	5	1	3,00	3,00	3	4	5	4,00	4,00	2	3	2,50	3,00	3,25	3,00	3	1	4	5	3,25	3,00	1	4	3	2,67	3,00	1	2	2	3	2,00	2,00	3	5	2	3,33	3,00	2,79	3,00	
34	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	1	1	1,00	1,00	3,13	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	4	4	4,00	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00	
35	4	4	3	3,67	4,00	3	3	4	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	4	2	3	4	3,25	3,00	4	4	4	4,00	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00	
36	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3,67	4,00	1	1	1,00	1,00	3,13	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	4	4	4,00	4,00	2	3	4	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00	
37	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	4	2	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	4	4	3	3,50	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,29	3,00	
38	4	4	4	4,00	4,00	3	3	4	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	4	3	4	4	3,75	4,00	4	3	4	3,67	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,43	3,00	
39	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00	
40	4	4	3	3,67	4,00	3	4	4	3,67	4,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,07	3,00	
41	4	4	3	3,67	4,00	4	4	4	4,00	4,00	1	1	1,00	1,00	3,13	3,00	4	2	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00	
42	4	4	4	4,00	4,00	3	4	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00	
43	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	3,00	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	4	3	3	4	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3	3,50	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,50	4,00	
44	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	1	1	1,00	1,00	2,75	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	3	4	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,07	3,00	
45	4	4	3	3,67	4,00	3	3	4	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	4	3	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00	
46	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	4	1	2,50	3,00	3,13	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	3	4	4	3,67	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00	
47	4	4	3	3,67	4,00	3	3	4	3,33	3,00	3	1	2,00	2,00	3,13	3,00	4	2	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	4	4	4	3	3,75	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,36	3,00	
48	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	1	2,00	2,00	3,13	3,00	3	3	3	4	3,25	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	4	4	3	3,50	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,36	3,00	
49	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00	
50	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3	1	2,00	2,00	3,38	3,00	2	3	3	4	3,00	3,00	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,29	3,00	
51	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3,33	3,00	2	1	1,50	2,00	3,00	3,00	4	3	3	4	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,36	3,00	
52	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	1	2,00	2,00	3,00	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00	

ANEXO 7: BASE DE DATOS - CONTINUACIÓN

	P1 La: rec	P2 La: rec	P3 La: rec	R e c	R e c	P4 La: rec	P5 El: stad	P6 La: rec	R e c	R e c	P7 La: rec	P8 La: rec	R e c	R e c	I n pl	I n pl	P9 La: mpl	P10 La: for	P11 La: def	P12 La: pro	F a nif	F a nif	P13 La: est	P14 La: dis	P15 La: dis	O rg a	O rg a	P16 El: lider	P17 La: co	P18 La: sa	P19 La: to	D re c	D re c	P20 El: proc	P21 El: sist	P22 La: sa	C o nt	C o nt	C e st	C e st
53	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	4	1	2,50	3,00	3,50	4,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	4	4	4,00	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
54	4	3	3	3,33	3,00	3	3	4	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,75	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00
55	4	4	3	3,67	4,00	3	4	4	3,67	4,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	4	2	4	3,25	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	3	4	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00
56	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	2	1	1,50	2,00	2,88	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	3	4	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
57	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,07	3,00
58	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3	3,50	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,29	3,00
59	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	1	1	1,00	1,00	2,75	3,00	3	2	3	4	3,00	3,00	4	4	4	4,00	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
60	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	1	2,00	2,00	3,00	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
61	4	4	3	3,67	4,00	4	4	3	3,67	4,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
62	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	1	1	1,00	1,00	3,13	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00
63	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	1	1	1,00	1,00	3,13	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
64	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,07	3,00
65	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	3	3	4	3,33	3,00	3	4	4	3	3,50	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
66	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	4	4	4,00	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
67	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	1	2,00	2,00	3,13	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,07	3,00
68	4	4	3	3,67	4,00	3	4	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	4	2	3	4	3,25	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	3	4	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00
69	4	4	3	3,67	4,00	3	4	4	3,67	4,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00
70	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
71	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	1	2,00	2,00	3,13	3,00	4	2	3	4	3,25	3,00	4	4	4	4,00	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00
72	4	4	3	3,67	4,00	4	3	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	3	3	2	2	2,50	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3	3,50	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00
73	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
74	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	1	1	1,00	1,00	2,75	3,00	4	3	2	4	3,25	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	3	4	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00
75	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	1	1	1,00	1,00	3,25	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	4	4	4,00	4,00	2	4	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
76	4	4	3	3,67	4,00	4	4	4	4,00	4,00	1	1	1,00	1,00	3,13	3,00	3	2	2	4	2,75	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
77	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	1	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3	3	2	4	3,00	3,00	4	3	4	3,67	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,07	3,00
78	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	1	2,00	2,00	3,00	3,00	4	3	3	4	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,29	3,00
79	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	1	1	1,00	1,00	3,25	3,00	4	3	2	4	3,25	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,29	3,00
80	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	3,00	3,00	1	1	1,00	1,00	2,88	3,00	4	2	2	4	3,00	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,21	3,00