



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

Aspectos que contribuyen a implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior, en un municipio distrital, 2019-2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Espinoza Pariona, Juan Percy (orcid.org/0000-0002-8822-1902)

ASESORA:

Dra. Robladillo Bravo, Liz Maribel (orcid.org/0000-0002-8613-1882)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres, Fabio Espinoza y Eusebia Pariona por enseñarme con su ejemplo y palabras de aliento, en esforzarme a alcanzar mis metas. A mi familia, Rosa María (esposa), Rodrigo y Andrea (hijos) porque son el motor y motivo que impulsan mi vida.

Agradecimiento

A Dios, por otorgarme salud, así como fortaleza en la consecución de mis metas académicas. También a la Universidad César Vallejo, por la oportunidad de continuar con la capacitación constante de la gestión pública; y a la Dra. Liz Robladillo por sus enseñanzas en metodología de la investigación, y paciencia en su desarrollo.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	27
3.1 Tipo y diseño de investigación	27
3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	28
3.3 Escenario de estudio	29
3.4 Participantes	30
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
3.6 Procedimientos	31
3.7 Rigor científico	32
3.8 Método de análisis de datos	32
3.9 Aspectos éticos	33
IV. RESULTADOS	34
V. DISCUSIÓN	45
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS	55
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Funcionarios que Proporcionarán Información	30
Tabla 2 Relación de Entrevistados.....	34

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Triangulación del Objetivo Específico 1	36
Figura 3 Triangulación del Objetivo Específico 2	40
Figura 4 Triangulación del Objetivo Específico 3	42

Resumen

El trabajo de investigación tuvo como objetivo: Determinar los aspectos que contribuyen a implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021. El enfoque de investigación fue cualitativo, de tipo básica y diseño fenomenológico.

Se utilizó como muestra a 12 colaboradores para recolectar los datos, de los cuales 9 son funcionarios y ex servidores del municipio distrital de San Borja; y 3 auditores de la CGR asignados al OCI de la municipalidad, quienes se encargan del seguimiento del referido proceso, por tanto, son fuentes altamente confiables. Se empleó como técnica a la entrevista semiestructurada.

Los resultados obtenidos luego del procesamiento y análisis de datos indicaron que: Los aspectos relacionados a la entidad como el compromiso de la alta dirección y contar con respaldo presupuestal; así como la participación efectiva de la OEISG, y del OCI han contribuido al proceso de implementar las recomendaciones en la referida entidad local. Asimismo, los aspectos que impiden o dificultan el referido proceso, encontramos la falta de capacidad operativa, recomendaciones complejas de especialidad, falta de coordinación entre unidades orgánicas, desorden en la entrega de cargo, y la inexistencia de una metodología interna en el indicado proceso.

Palabras clave: Control Gubernamental, Documentos Resultantes; Implementar Recomendaciones.

Abstract

The research work aimed to: Determine the aspects that contribute to implementing recommendations resulting from subsequent government control in a district municipality, 2019-2021. The research approach was qualitative, basic type and phenomenological design.

Twelve collaborators were used as a sample to collect the data, of which 9 are officials and former employees of the district municipality of San Borja; and 3 auditors from the CGR assigned to the OCI of the municipality, who are in charge of monitoring the aforementioned process, therefore, they are highly reliable sources. The semi-structured interview was used as a technique.

The results obtained after data processing and analysis indicated that: Aspects related to the entity such as the commitment of senior management and having budget support; as well as the effective participation of the OISG, and the OCI have contributed to the process of implementing the recommendations in the aforementioned local entity. Likewise, the aspects that prevent or hinder the aforementioned process, we find the lack of operational capacity, complex recommendations of specialty, lack of coordination between organic units, disorder in the delivery of charge, and the absence of an internal methodology in the indicated process.

Keywords: Government Control, Resulting Documents; Implement Recommendations.

I. INTRODUCCIÓN

El control gubernamental efectuado por los fiscalizadores gubernamentales, es inherente al uso de los caudales públicos de los gestores, para ello se realizan acciones gubernamentales de revisión, y producto de ellos se emiten informes que contienen la exposición de hechos irregulares, deficiencias o desviaciones del buen uso de recursos, por lo que se efectúan recomendaciones para corregir y/o evitar la ocurrencia de tales hechos, por tanto las recomendaciones vienen a ser exigencias para el buen accionar de la gestión pública; sin embargo se advierte una inacción o una acción muy lenta en la implementación de dichas recomendaciones, por lo que es relevante determinar los aspectos que contribuyen (y en su defecto que dificultan) dicha implementación.

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) son entidades gubernamentales que se encargan de fiscalizar las cuentas y gestión financiera (en el Perú se denomina Contraloría General de la República "CGR"), respecto de la disposición regular de bienes, así como recursos gubernamentales conforme a la normatividad legal, realizando servicios de control, y emitiendo informes con sus correspondientes sugerencias. Sangucho (2020), refirió la importancia de que los responsables tengan conocimiento respecto a las definiciones y actividades del seguimiento con el propósito de implementación de las sugerencias de los informes que resulten de la fiscalización. Además, el Tribunal de Cuentas de España (2019), indica que los reportes (informes) contienen propuestas de medidas cuyo fin es optimizar la administración económica y financiera correspondiente a la organización fiscalizada, constituyendo un fundamento hacia el seguimiento de los resultados.

Por otro lado, considerando el contexto nacional peruano, la regulación de acciones de prevención y/o correcciones ejecutadas por las organizaciones con el fin de alcanzar a implementar aquellas recomendaciones consideradas en documentos resultantes del control posterior, son muy importantes, dado los altos índices de percepción de la corrupción. Además, la Ley 27785, en adelante la Ley Orgánica, que regula el Sistema Nacional de Control (SNC), así como la CGR,

prescribe que la acción de control es el principal instrumento del control gubernamental, el cual es ejecutado considerando normas y procedimientos del control gubernamental, emitiendo los resultados correspondientes, que permitan mejorar la administración de la organización, además de señalar a los responsables que correspondan (Congreso de la República del Perú, 2002, artículo 10). Asimismo, el seguimiento del proceso de implementar las recomendaciones corresponde al Órganos de Control Institucional (OCI).

Complementando lo señalado en la Ley Orgánica, las Normas Generales de Control Gubernamental, en adelante “NGCG”, prescriben que los informes que resulten de la fiscalización gubernamental contienen recomendaciones, que son medidas concretas y realizables, los que estarán orientadas a la mejora de la administración en las organizaciones gubernamentales respecto del adecuado uso de bienes y recursos gubernamentales (Contraloría General de la República, 2021, R.C. N.º 295-2021-CG, numeral 4.29)

En el ejercicio 2020, la Contraloría General de la República (2021) indicó que 11 988 recomendaciones han sido consideradas “implementadas” o “inaplicable”, y existiendo un acumulado, al 31.Dic.2020; de 46 310 en condición de “en proceso” y “pendientes”: 35 331 para el mejoramiento de gestión” (76%); 5922 administrativo entidad (13%); 3 775 acciones legales (8%); 1282 administrativo PAS (3%). Asimismo, al término del primer semestre del 2021, se tienen: 34 968 pendientes y en proceso de implementación, entre ellos 7928 son administrativas; 4725 para iniciar acciones legales o civiles; y 22315 son referidos para el mejoramiento de gestión (La Contraloría General de la República, 2021). Además, los municipios dentro del ámbito de Lima y Callao están en primer lugar con 2403 (6.87%) de recomendaciones en estado “pendientes” y “en proceso”.

Se efectuó el planteamiento del problema general siguiente: ¿Cuáles son los aspectos que contribuyen a implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021? Además consideramos los problemas específicos siguientes: PE1: ¿Las condiciones desarrollados por la gestión local permiten o impiden implementar

recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021?; PE2: ¿El seguimiento que realiza el OCI favorece implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021?; PE2: ¿El monitoreo que realiza el área competente favorece implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021?

También, se ha considerado el objetivo general siguiente: Determinar los aspectos que contribuyen a implementar recomendaciones resultantes de control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021. Además, se formuló los objetivos específicos que se detallan a continuación: OE1: Determinar las condiciones desarrolladas por la gestión municipal que permiten o impiden implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021; OE2: Determinar si el seguimiento que realiza el OCI favorece implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021; OE3: Determinar si el monitoreo que realiza el área competente favorece implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021.

La investigación se justifica teóricamente pues el planteamiento, así como las conclusiones y recomendaciones servirían como fuente de investigaciones futuras dado que hay pocas investigaciones respecto a los aspectos que contribuyen o dificultan el proceso de implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior; en cuanto a la justificación de gestión pública, contribuirá con la oportuna actuación del municipio distrital, respecto de la atención de medidas preventivas y/o correctivas (la atención de recomendaciones) que han sido considerados en los reportes resultante del control gubernamental posterior, permitiendo el buen uso de los recursos públicos, de acuerdo a la normatividad aplicable.

Asimismo, en cuanto a la justificación práctica, es conveniente conocer y comprender la importancia de atender las medidas correctivas de informes, cuyo fin es mejorar la actuación de la administración municipal a través de sus diversas

gerencias y oficinas lo cual sirve como línea de defensa contra la corrupción en la administración pública; además respecto a la justificación metodológica, es de precisar que los resultados que se obtengan, así como los instrumentos podrán ser utilizados en investigaciones futuras que se realicen en el contexto del control gubernamental ya que se elaboró entrevistas semiestructuradas para la recopilación de información.

II. MARCO TEÓRICO

Se efectuó el análisis bibliográfico de trabajos relacionados a la presente investigación, de cuyos antecedentes nacionales, tenemos a Delgado (2019), quien en su investigación en la EPS GRAU SA, evidenció lo siguiente: i) falta de interés y compromiso de los funcionarios responsables; ii) los trabajadores no tienen conocimiento sobre la implementación por la falta de un procedimiento específico, siendo conveniente la capacitación correspondiente; iii) resistencia a la mejora continua, falta de tiempo, temor de enfrentar nuevos retos, carencia de experiencia en el Sistema de Control Interno (SCI), y falta de supervisión del Titular; iv) los trabajadores brindan poca colaboración a los equipos de la CGR que conlleva a una restricción al elaborar los informes; v) existe desconocimiento respecto a las normas de supervisión y monitoreo de los procedimientos para la implementación.

Por otro lado, tenemos a Larrea et ál (2020), quienes efectuaron un análisis de los municipios distritales de Lima Metropolitana, identificaron los factores que retrasan o impiden la implementación, siguientes: i) Las recomendaciones han sido elaboradas de manera genérica, algunas no determinan la relación entre el problema identificado y la normativa legal aplicable; en otras sugieren la elaboración de documentos de gestión (directivas, procedimientos, lineamientos, instructivos, etc.) como una acción correctiva, sin contar con un análisis; ii) Colaboradores responsables y el Titular no se encuentran comprometidos, pues no priorizan adoptar los hechos programados en el plan de acción, además de la rotación constante del colaborador de la institución y del OCI; iii) El 73% de las recomendaciones de los municipios corresponden a los años 2001-2017; iv) El aplicativo Sistema de Control Gubernamental no tiene características asociadas a las facilidades de su uso y función.

Plantea Condori (2019), quien efectuó un análisis en la gestión de Electro Puno SAA, concluyó, entre otras, que la razón principal por la que no se implementan las recomendaciones es por la falta de conocimiento, así como la falta de interés de los colaboradores responsables de su ejecución.

De igual forma, tenemos a Puente (2018), quien realizó una investigación respecto de los factores que influyen al implementar las recomendaciones en los municipios distritales de la provincia de Pasco, concluyendo en lo siguiente: i) Los factores que han influido son principalmente: la claridad, el detalle, y la oportunidad de ejecución de fiscalización, así como la emisión de las recomendaciones; ii) Los factores que no contribuyen, es que los responsables de implementación no tienen claro o entendible una recomendación, pues no toman conocimiento del contenido y resultados del informe porque a la gestión solo les hacen de conocimiento las recomendaciones a implementar; iii) La normatividad vigente es un instrumento limitado al no establecer lineamientos o procedimientos que regulen el proceso de la implementación; iv) Los Órganos del SNC, omitieron remitir los borradores de los informes de control, a los funcionarios responsables de las municipalidades;

Adicionalmente, considera que: v) Los municipios no consideran en sus planes operativos institucionales y presupuestales, la actividad “implementación de recomendaciones”, adolecen de instrumentos de gestión (directivas, manual de procesos), así como de un sistema básico para ejecutar las medidas correctivas. En este contexto, no existe un ambiente de control interno favorable a la implementación de las recomendaciones, existe una actitud de indiferencia; además existe una débil verificación y seguimiento de parte del OCI e inexistente supervisión a este órgano de parte de la Contraloría; vi) El SNC, no ha desarrollado una cultura organizacional de facilitación a colaboradores responsables, ya que no se ha implementado políticas de capacitación, orientación, motivación y /o apoyo.

Desde la posición de Huamán y Chávez (2021), quienes investigaron los factores limitantes del proceso de implementar recomendaciones de informes de auditorías en la MP La Convención, concluyeron en lo siguiente: i) Los factores son: movimiento del personal, selección inadecuada de personal (sin los conocimientos necesarios, sin motivación ni compromiso con el trabajo), escasa coordinación de los colaboradores responsables y las unidades orgánicas intervinientes, falta de continuidad y objetividad en la disposición de acciones por parte del titular de la entidad, falta de capacitaciones a los colaboradores respecto de la normatividad de control gubernamental, falta de normativa interna para implementar

recomendaciones, carencia de clasificador presupuestal de gasto emitida por el MEF respecto a la implementación y la transferencia de gestión municipal que incluye el cambio de autoridades.

Además, Guevara (2016) como lo declara en su trabajo de investigación a los municipios distritales de la provincia de Ferreñafe, identificó lo siguiente: a) Existen recomendaciones sin claridad, detalle y oportunidad, es decir no son concretas, con un lenguaje entendible, preciso (evitando la generalidad), y en el momento adecuado; b) la Contraloría no ha regulado las características de las recomendaciones; c) Los responsables no toman conocimiento completo del informe; d) Las entidades no han considerado una política institucional que considere la actividad de adoptar medidas correctivas, así como adolecieron de directivas o manuales internos; e) Las labores de supervisión han sido débiles; e) Inexistencia de un ambiente de control óptimo para implementar acciones correctivas; f) La normativa de seguimiento para implementar recomendaciones, es un instrumento limitado; g) Los funcionarios y servidores no han sido capacitados en la normativa pertinente.

Como lo reporta Parra (2021) en su investigación al municipio provincial de Piura, determinó lo siguiente: i) La existencia de informes con recomendaciones inaplicables, dado que no corresponden a lo auditado, a la interpretación y aplicación de la norma vigente o la formulación innecesaria recomendación por la falta de capacitación y especialización del auditor ocasionará que el funcionario levante las observaciones; ii) El incumplimiento oportuno y óptimo en la ejecución de los planes de acción, así como la determinación de los encargados de su implementación, ocasiona un cumplimiento lento. iii) Los funcionarios responsables no toman conciencia del valor de implementar las recomendaciones, lo cual conlleva a un avance deficiente.

Por su parte, Cuevas (2021), en su investigación al Gobierno Regional Apurímac, respecto de las causas que dificultan la implementación, identificó las causas siguientes: a) Inexistencia de trabajo colaborativo de coordinación entre la gestión y el OCI; b) Ausencia de claridad en las recomendaciones que permita identificar

adecuadamente las acciones o actividades a ejecutar; c) inexistencia de capacitaciones y/o talleres para los gestores; d) Existencia de cambios constantes de funcionarios, sin conocimiento de las normas aplicables y lineamientos referidos a implementar recomendaciones, inexistencia de la programación de acciones a adoptar por la entidad, previa aprobación del titular, así como inexistencia funcionarios responsables comprometidos; e) Falta de sensibilización en los gestores responsables de implementar las recomendaciones.

En el mismo sentido, Chávez (2020) realizó una investigación en el Ministerio de Trabajo y sus Unidades Ejecutoras, y evidenció la existencia de la problemática en gestionar la administración, siendo las siguientes: i) Ausencia de análisis del contexto de la deficiencia evidenciada en los informes, así como su diagnóstico que permitan considerar las acción a adoptar en un plazo razonable; ii) las unidades orgánicas involucradas no coadyuvan a implementar las recomendaciones; iii) Inexistencia de reuniones de coordinación; iv) Falta de motivación en el personal involucrado; v) Las recomendaciones de los informes financieros a veces son difíciles de entenderlos; vi) Falta de análisis del origen de las observaciones en la etapa de formular las acciones a adoptar; así como desconocimiento del personal o áreas consideradas para el desarrollo de las actividades; así como no se revisa el marco normativo relacionado.

De igual forma, Barrios (2020), realizó una investigación en la U.N. Jorge Basadre, y concluyó que las autoridades no tienen una eficiente cultura, desarrollo de procedimientos y control en la evaluación y seguimiento para implementar las recomendaciones. Asimismo, Cáceres (2018), concluyó que la falta de capacitación, así como conocimiento del equipo auditor, en las materias auditadas, trae como resultado que se emitan informes con deficiencias respecto a la interpretación, y la aplicación de la normatividad aplicable, además de la innecesaria determinación de responsabilidades. También, Espinoza (2020) precisa que, en el Ministerio de Salud, no se advierte que los funcionarios que tiene la responsabilidad de ejecutar las acciones correctivas necesarias hayan dispuesto lo necesario para implementarlos, precisando que existe un vacío respecto al nivel

de recomendaciones emitidas versus su implementación, situación que se dan en muchas instituciones gubernamentales.

De otro lado, en el escenario internacional, de la revisión al análisis bibliográfico de trabajos relacionados a la presente investigación, se tiene lo siguiente:

En Ecuador, como lo señala Sangucho (2020), quien realizó una investigación concluyendo que la definición del proceso de seguimiento en la entidad tiene incidencia en que los funcionarios responsables conozcan las acciones que deben ejecutar para implementar las recomendaciones; asimismo, relevó la importancia de los mecanismos por los cuales notificar las recomendaciones a los responsables de implementar los informes; y elaborar formatos estándar de recolección de data que permitiría a la organización tener herramientas para implementar las recomendaciones.

Desde el punto de vista de Flores (2020), en su análisis que buscó precisar si el proceso de implementar recomendaciones afecta la seguridad del accionar del sector público, concluyó indicando que no es finalidad principal de la auditoría responsabilizar o sancionar a los servidores públicos, ya que la auditoría es una herramienta el cual permite mitigar los riesgos en la administración pública. Sin la existencia del control, el servidor público podría considerar una falencia como una práctica normal, por ello en la auditoría la esencia del mismo son las sugerencias para la mejora a las incorrecciones identificada en el SCI, a través de un valor agregado llamado recomendaciones de auditoría. Dichas recomendaciones son el valor agregado de los informes resultantes de la auditoría; y estas dejan de ser una insinuación o sugerencia, constituyéndose en una obligación para las organizaciones gubernamentales auditadas.

Como lo plantea Plaza (2018), concluyó que los documentos resultantes con hechos de responsabilidad penal deben estar adecuadamente motivados, así como con la totalidad de documentos sustentantes del informe, con la finalidad que, al ser remitidos a la justicia, aporten en el trámite contra el peculado. Luego de realizada

la investigación, previo trámite ante la Justicia Judicial conllevando que el perjuicio al Estado sea resarcido, y que el delito del informe no quede impune.

También, en Panamá, Pérez et ál (2019) concluyeron que los documentos resultantes de las auditorías presentan recomendaciones a las entidades cuya finalidad es mejorar los controles internos. Asimismo, precisan que se debe efectuar el seguimiento que garantice que las debilidades reportadas hayan sido subsanadas, además porque dicho seguimiento y las acciones adoptadas (en atención a las recomendaciones) otorga información importante que servirá como insumo del planeamiento de las labores de control.

Además, en Argentina, encontramos el trabajo de Pereyra (2019), quien concluyó que: i) La definición de indicadores utilizando las variables para medir el grado de transparencia llegan a constituir un instrumento para mejorar continuamente en la administración pública ya que permite medir el nivel de transparencia en determinados momentos e identificar las variables a mejorar; ii) Para el funcionamiento adecuado y eficiente de las instituciones gubernamentales son necesarios el correcto control interno y las políticas de integridad; iii) Con un apropiado SCI en la administración pública se puede lograr el cumplimiento de las metas eficientemente.

También Wadesango et ál (2017), en su investigación de la resistencia de la administración en implementar las recomendaciones de auditoría en la empresa Ferrocarril Nacional de Zimbabwue (África), concluyeron que las recomendaciones no se implementaron debido a restricciones financieras, problemas de personal, problemas complejos, recomendaciones no factibles efectuadas por los auditores, y el desconocimiento de la administración sobre cómo sus instituciones pueden ser afectadas debido a la falta de implementación de recomendaciones de auditoría.

De igual forma la Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ) et ál (2013), en su análisis respecto de instituciones subnacionales de fiscalización de América Latina, indicó que el proceso de auditoría no culmina con la presentación de informes que resumen los hechos observados, así como la generación de

recomendaciones o sanciones. En ese sentido la ciudadanía que participa en el proceso del seguimiento constituye un mecanismo de control luego del efectuado por la institución de fiscalización, con la finalidad de salvaguardar su cumplimiento, lo cual contribuye a perfeccionar y complementar el trabajo ejecutado por la entidad fiscalizadora.

De otro lado, Din et ál (2017), en su análisis del efecto de los resultados de la auditoría y el seguimiento de las recomendaciones de auditoría en el informe financiero y calidad del servicio público en Indonesia, considerando 1437 observaciones de 491 distritos/ciudades en el periodo 2014-2016, los resultados de este estudio muestran, entre otros, el importante papel de la auditoría al seguimiento de las recomendaciones para lograr la eficiencia, así como la rendición de cuentas en la implementación de tareas y funciones de los municipios, especialmente en términos de gestión financiera y servicios públicos. El nivel de idoneidad del seguimiento de las recomendaciones de auditoría también tiene una influencia positiva en mejorar la calidad del informe financiero y los servicios en el siguiente ejercicio. La implicación es que el gobierno local necesita agilizar el papel de los auditores internos para que puedan supervisar el proceso de la implementar las recomendaciones de auditoría proporcionadas por los auditores externos.

Además, encontramos el trabajo de Athayde et ál (2017), en su publicación del control interno como instrumento de gestión pública, concluyeron que el control interno viene a ser un instrumento operativo muy importante, como un sistema efectivo para la gestión pública, ya que actúa positivamente en la prevención del fraude y ayuda a evitar cometer errores al ejecutar las tareas.

En cuanto a los supuestos teóricos, respecto de la categoría de control gubernamental posterior tenemos, en el Perú, el control gubernamental consiste en supervisar, vigilar y verificar los actos, así como los resultados de la gestión gubernamental, el adecuado uso de bienes y recursos gubernamentales (Congreso de la República del Perú, 2002, Ley N.º 27785, artículo 6).

En ese sentido, Tapia (2020), indica que el control posibilita evaluar la consistencia de los procesos, además el uso y disposición de los recursos del Estado. Su accionar ayuda a mejorar la gestión, considerando a las recomendaciones y orientaciones como acciones que facilitan la labor del funcionario público para tomar decisiones. Asimismo, Diaz (2017), en su análisis del control gubernamental en el sector público precisa que el control gubernamental permite evaluar el cumplimiento de la aplicación de las políticas de gobierno y el cumplimiento del plan y el presupuesto por los organismos de la Administración del Estado y por las entidades de su sistema bajo el principio de legalidad. Se ejecuta conforme a plan anual, incluyendo el seguimiento a lo ejecutado en ejercicios anteriores.

Diversas entidades y estudios en el contexto internacional, precisan la importancia del control público como: La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, en adelante “INTOSAI”, el cual agrupa a ciento noventa y tres Entidades Fiscalizadoras Superiores, prescribe que la auditoría gubernamental contribuye a generar confianza y fortalecer la expectativa de que las instituciones del sector gubernamental y los servidores públicos ejecutan sus funciones de manera eficaz, eficiente y ética, conforme a las leyes y normativa aplicable (INTOSAI, 2019, ISSAI 100, numeral 17). Asimismo, la referida organización intergubernamental, en su IX Congreso, emitió la Declaración de Lima, precisando al control como parte indispensable de un mecanismo regulatorio que debe determinar de manera oportuna el incumplimiento de las normas aplicables, además las transgresiones a los principios de la operaciones financieras, para tomar las medidas de corrección pertinentes, y la determinación de responsabilidades, exigencia de la indemnización o adopción de medidas que impidan o dificulten que vuelvan a ocurrir (INTOSAI, 2019, ISSAI 1, artículo 1).

Como lo reporta Klarskov (2019), en su publicación referido al rol que corresponde a la auditoría contra la corrupción, concluyó: i) Que los auditores financieros están obligados a encontrar incorrecciones materiales en los estados financieros y, como la corrupción crea tales errores, es justo esperar que los auditores acepten la responsabilidad por prevención y detección de la corrupción;

ii) la corrupción siempre involucra a un dador y un receptor, pero crea diferentes tipos de errores en la organizaciones donantes y receptoras. para combatir la corrupción de manera efectiva, los auditores deben abordar ambos extremos y esto requiere colaboración entre los auditores del sector gubernamental y privado. Sin embargo, dicha colaboración generalmente se ve obstaculizada por la regulación que rige el secreto profesional; iii) los auditores necesitan desarrollar mejores técnicas para la detección de corrupción. Tales técnicas implican inevitablemente una mayor confianza en la evidencia externa para evaluar el riesgo de corrupción.

También, Bonic et ál (2018), en su investigación de las tendencias en la realización de la auditoría pública, concluyeron en lo siguiente: el proceso de reforma seria del sector gubernamental en la Unión Europea y los Balcanes ha producido cambios y desarrollo en el ámbito de trabajo de la fiscalización externa e interna del sector público contribuyendo a la transparencia, así como al proceso de rendir cuentas respecto de los fondos públicos, y la prevención del abuso y la corrupción en el sector público. Además del rol del control (brindar servicio de aseguramiento), la auditoría estatal recibe cada vez más un rol consultivo (brindar recomendaciones y asesoramiento), lo que resulta en el desarrollo de un enfoque de auditoría integrado.

De otro lado, Brenninkmeijer (2018), en su artículo que tuvo como objetivo mejorar la comprensión de la complementariedad institucional entre la regulación privada transnacional y los regímenes públicos, concluyó que en un contexto globalizado, la confiabilidad en los reportes financieros cobran cada vez mayor relevancia, garantizando la gobernanza, así como la confiabilidad en las actividades de las entidades públicas.

En ese mismo sentido, Dobrowolski (2020), en su artículo respecto de la preparación de las entidades fiscalizadoras ante la incertidumbre, concluyó que: Estados, empresarios y consumidores viven en más incertidumbre ambiente. En tales circunstancias, el enfoque de auditoría basado en el riesgo no es suficiente. Hay una necesidad de usar métodos de previsión. Las EFS no solo deben evaluar la exactitud de los datos y métodos utilizados en la prospectiva, sino también

asesorar a los tomadores de decisiones a través de la promoción y el uso de la previsión y cómo utilizar la previsión correctamente. El estudio mostró que las EFS a través de un enfoque basado en el riesgo y auditorías ex-post realizaron funciones preventivas que muestran la causas y efectos de actividades públicas auditadas indebidas.

Adicionalmente el estudio mostró que ninguna EFS auditó la previsión de los gobiernos relacionado con la pandemia y no aconsejó a los tomadores de decisiones cómo usar la previsión en condiciones de incertidumbre. Por lo tanto, esta investigación confirmó los argumentos de Christensen, Glover y Wood (2013) que la incertidumbre general ha aumentado en las últimas décadas, pero la metodología de auditoría relacionada, basada en la evaluación de riesgos, ha cambiado muy poco. El estudio confirmó la hipótesis de que las EFS realizan de manera ineficaz una función de asesoramiento debido a que la metodología de auditoría no está adaptada a las condiciones de incertidumbre.

También Cumbe e Inácio (2018), realizaron un análisis respecto del impacto del control externo en la rendición de cuentas del fondo común (viene a ser un método de financiación) del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Mozambique, que es una institución pública con una fuerte dependencia para la financiación de sus actividades, concluyendo que la auditoría externa tiene un impacto relativamente significativo en la gestión del Fondo Común. También, que la auditoría externa, además de contribuir a la rendición de cuentas de los recursos recibidos de financiadores externos, ha contribuido a la gestión de otros fondos asignados al INE. Además, atribuyen un impacto positivo a la alta preocupación de la administración para implementar las recomendaciones resultantes de la auditoría externa.

En ese mismo sentido Ferry et ál (2022), en su publicación respecto del futuro de la auditoría pública, precisan que a auditoría pública es fundamental para la rendición de cuentas, ya que respalda la responsabilidad del estado para garantizar la confianza de la democracia. Por lo tanto, la auditoría es más que una disciplina técnica, pues está en el centro de la confianza en las instituciones que dan forma a

nuestra forma de vida cotidiana; por tanto, los auditores públicos, su independencia y relevancia continúan siendo temas persistentes y desafiantes en la auditoría pública y son fundamentales para la confianza de las finanzas y el gasto público en un sistema democrático y responsable.

Sobre el particular, Wisdom (2017) en su investigación respecto del efecto de la auditoría pública en el proceso de rendir cuentas, además de la transparencia en Nigeria, concluyó: La ciudadanía y legisladores recurren a las auditorías porque garantizan que las actuaciones de la administración pública sean correctas y lícitas, además que los estados financieros reflejen correctamente las operaciones gubernamentales. Capacidad para proporcionar información total y exacta respecto del activo y el pasivo; además de los ingresos y gastos del gobierno representa la transparencia, así como la rendir cuentas de forma adecuada, aumenta la credibilidad y proporciona información clara y precisa sobre las consecuencias financieras de las decisiones sociales, económicas y políticas tomadas por el gobierno. Finalmente, el proceso de rendir cuentas es una relación trilateral emergente entre el auditor, el auditado y la parte interesada que se espera mejore las prácticas en el proceso de rendir cuentas en el sector gubernamental. La auditoría que se enfoca principalmente en resaltar las anomalías, irregularidades y disparidades dentro del funcionamiento financiero o gerencial de una organización, no puede evolucionar sin una autorrealización por parte de las partes comprometidas sobre sus roles, deberes y la responsabilidad colectiva de la sociedad civil. Los sistemas de auditoría transforman los cambios y mejoran el proceso de rendición pública de cuentas

De otro lado Pamungkas (2018) realizó una investigación de las causas que contribuyen con los resultados de la auditoría financiera en las entidades municipales de Indonesia, considerando una muestra de 182 estados financieros de gobiernos municipales de los ejercicios 2016 y 2015 concluyó que el incumplimiento de las normas genera pérdidas regionales, así como no cumplir las Normas Contables Gubernamentales tienen un resultado desfavorable; en tanto los otros criterios para formar un dictamen auditor no muestran ninguna consecuencia sobre las opiniones de auditoría.

En el mismo sentido, Slobodianyuk et ál (2018), en su artículo referido a la auditoría de cumplimiento en el sector gubernamental: perspectivas ucranianas, precisa que hoy en día, la auditoría de cumplimiento está dirigido a las actividades para prevenir el blanqueo de capitales y subvención del terrorismo, prevención de conflictos de intereses, ejecución de políticas dirigidas a realizar acciones de las organizaciones con la legislación vigente, protección de flujos de información, fraude y control de corrupción, etc.

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), cumplen un rol primordial en el proceso de luchar contra la corrupción, mediante la ejecución del control gubernamental. Al respecto, Pérez (2017) precisa que las EFS son instituciones gubernamentales encargadas de la fiscalización de la regularidad de las cuentas y gestión financiera. Ocasionalmente realizan actividades jurisdiccionales, para el juzgamiento de la responsabilidad contable. Además, indica que el control externo se realiza por las EFS (con diferente denominación, organización y funciones) que buscan una finalidad común que es fiscalizar el gasto gubernamental (dinero que contribuye el ciudadano con el Estado).

Las EFS reciben diversas denominaciones en sus países respectivos: En Suiza (Eidgenössische Finanzkontrolle), Dinamarca (Rigsrevisionen), Francia (Cour des Comptes), Italia (Corte di Conti), Portugal (Tribunal de Contas), España (Tribunal de Cuentas), Reino Unido (National Audit Office), Bélgica (Cour des Comptes), Noruega (Riksrevisjonen), Austria (Rechnungshoft), Estados Unidos de América (Government Accountability Office), Alemania (Bundesrechnungshof), en Honduras y Uruguay (Tribunal de Cuentas), Bolivia (Contraloría General del Estado), Colombia, Chile y Perú (Contraloría General de la República), Brasil (Tribunal de Cuentas de la Unión), Argentina (Auditoría General de la Nación).

En el Perú, la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) se denomina Contraloría General de la República, y es órgano superior del SNC (conformados por la CGR, OCIs y sociedades de auditoría (SOA)), que ejecutan el control gubernamental a través de los servicios de control, que son el conjunto de procesos que sus

resultados tienen el fin de otorgar una reacción a los requerimientos del control gubernamental. En su desarrollo se utilizan técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control y de gestión necesarias para el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, deben considerarse su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos. La CGR establece las características y las condiciones en la normativa específica.

Las NGCG, precisan como modalidades del control gubernamental posterior son aquellos que se realizan con el objeto de examinar de forma objetiva y oportuna los actos y resultados ejecutados en la utilización y gestión de los recursos, bienes y operaciones institucionales. Pueden ser: i) servicios de control específico a hechos con presunta irregularidad, se refiere a la intervención oportuna, puntual y abreviada para verificar la existencia de hechos irregulares e identificar las presuntas responsabilidades civiles, penales o administrativas; ii) acción de oficio posterior: cuyo objetivo es comunicar al Titular la existencia de hechos con indicios de irregularidad que afecten la correcta captación, uso y destino de los recursos y bienes del Estado, con el finalidad de adoptar acciones inmediatas; iii) Auditorías (Contraloría General de la República, 2021, R.C. N.º 295-2021-CG, numerales 7.1, 7.7 y 7.8).

Además, las auditorías pueden ser: a) auditorías financieras, que es el examen a los estados financieros de las instituciones, para expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de dichos estados financieros; b) auditoría de desempeño: consiste en el examen independiente, objetivo y confiable en relación a si los proyectos, sistemas, operaciones, programas de las entidades públicas operan de conformidad con las dimensiones de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, éticas, sostenibilidad ambiental y coherencia política; c) auditorías de cumplimiento, consiste en un proceso sistemático en el que, de manera objetiva e independiente se recopila, obtiene y evalúa evidencia para determinar si los aspectos significativos de las operaciones, procesos, actividades o asuntos específicos financieros, presupuestales y administrativas de las entidades gubernamentales, cumplen con la normativa, disposiciones internas y

estipulaciones contractuales (Contraloría General de la República, 2021, R.C. N.º 295-2021-CG, numerales 7.4, 7.5 y 7.6).

Al respecto, en el contexto internacional, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) describe las tres principales modalidades del control en el sector gubernamental: como la auditoría financiera, auditoría de desempeño y la auditoría de cumplimiento (INTOSAI, 2019, ISSAI 100, numeral 22). Como es de advertir, la regulación de las auditorías en el Perú se ha dado en el marco de lo establecido por la ISSAI 100.

De otro lado, Pérez (2017), precisa que el control gubernamental en la Unión Europea es realizado por el Tribunal de Cuentas, mediante 3 clases diferentes de auditoría: a) Auditoría financiera: se revisa si la contabilidad refleja la realidad financiera de la Unión Europea, b) Auditorías de cumplimiento y regularidad: con el que se verifica el cumplimiento por los servidores públicos de los procedimientos y normativa aplicable, revisando también si los egresos se efectuaron, y c) Auditorías de gestión, que verifican la eficiencia de la administración, así como mejorar y racionalizar la actividad, simplificándola y haciéndola más eficaz y económica.

La Ley Orgánica precisa que una vez concluido el proceso de fiscalización se emitirán los informes, en los cuales se consideran recomendaciones que conlleven al mejoramiento de gestión en la organización gubernamental, así como el señalamiento de responsabilidades correspondientes (Congreso de la República del Perú, 2002, Ley N.º 27785, artículo 10). Asimismo, la ISSAI 100, prescribe que la auditoría incluye la elaboración de un informe que comunique los resultados a los interesados, responsables de la entidad pública y ciudadanía. La finalidad además es facilitar las acciones de seguimiento y corrección. Asimismo, deben considerar los efectos potenciales, así como recomendaciones de modo constructivo que permita mejoras correctivas (INTOSAI, 2019, ISSAI 100, numeral 51).

También las NGCG, indican que los resultados de los servicios de control son emitidos por escrito, caracterizándose por mantener una estructura ordenada,

consistente y objetiva Los resultados se comunican de manera oportuna a las instituciones correspondientes. El informe emitido producto del servicio de control expone las conclusiones y recomendaciones, cuyo propósito es brindar de manera oportuna información a los responsables de las entidades para que se adopten las acciones correspondientes. En la redacción de los documentos resultantes de los servicios de control, se debe tener cuidado en la verificación de la consistencia, exactitud y objetividad de su contenido. Además, la misma normativa prescribe que los informes resultantes pueden considerar recomendaciones (Contraloría General de la República, 2021, R.C. N.º 295-2021-CG, numerales 4.22 y 4.23).

Las recomendaciones, son medidas posibles y concretas, los mismos que estarán direccionadas a mejorar la gestión de las organizaciones gubernamentales para usar correctamente los bienes y recursos del Estado (Contraloría General de la República, 2021, R.C. N.º 295-2021-CG, numerales 4.22 y 4.23). En ese mismo sentido, Mogrovejo (2021), indica que las recomendaciones son tareas para corregir, los mismos que se efectúan en los informes resultantes de la auditoría. Reflejan la decadencia producto de la fiscalización y son remitidas a los responsables que tienen el deber de ejecutarlas. Asimismo, las recomendaciones no son discrecionales sino imperativos en su cumplimiento.

En el contexto internacional, el Acuerdo que aprueba el Manual del Sistema de Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría, en la República de Honduras, define las recomendaciones como aquellas acciones correctivas y/o preventivas redactados en los informes de control o en informes especiales como resultado de las deficiencias o incumplimiento producto de la fiscalización y son remitidas a los funcionarios pertinentes para implementarlas (Tribunal Superior de Cuentas, 2011, Acuerdo N.º 32,420, numeral 2). Asimismo, el Manual para la Formulación y el Seguimiento de Recomendaciones, en España, refiere que en la norma técnica de las Normas de Fiscalización define la recomendación de la siguiente manera: “propuesta de actuación que se formula en el informe, moción o nota para la mejora de la gestión económico-financiera de la entidad o del sector público fiscalizados” (Tribunal de Cuentas de España, 2019, numeral II.1). En ese mismo sentido, Pérez, et. al. (2019), en un análisis realizado en Panamá, precisaron que el “auditor efectúa

las correspondientes recomendaciones a fin de que los actores puedan subsanar y corregir las fallas detectadas, el incumplimiento de los controles internos y de las normas que se dictan para el manejo de los fondos públicos”.

La Directiva N.º 014-2020-CG/SESNC “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación”, en adelante la “Directiva de Seguimiento”, clasifica a las recomendaciones de la siguiente manera: i) Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad: son aquellas orientadas a mejorar la capacidad y eficiencia de la administración en el manejo de sus recursos y sus procedimientos, mediante la adopción de medidas correctivas que permitan superar las causas que la originaron y evitar que ocurran similares; ii) Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas, para determinar las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores por su conducta funcional; y iii) Recomendaciones para el inicio de acciones legales; cuando en el informe se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad civil o penal (Contraloría General de la República, 2020, R.C. N.º 343-2020-CG, numeral 6.3.1).

También, la “Directiva de Seguimiento”, precisa que la CGR y los OCIs deberán efectuar el seguimiento al proceso de implementar las recomendaciones realizadas por las instituciones, así como gestionar los riesgos identificados; a fin de contribuir con una gestión eficaz de los fondos y bienes gubernamentales (Contraloría General de la República, 2020, R.C. N.º 343-2020-CG, numeral 4.31). Asimismo, la ISSAI 100, precisa que las EFS supervisan la acción adoptada por los responsables en atención a los cuestionamientos planteados en los documentos resultantes de la auditoría. Asimismo, el seguimiento está enfocado en determinar si la institución auditada ha resuelto adecuadamente las cuestiones que surgieron. (INTOSAI, 2019, ISSAI 100, numeral 51).

Conforme a lo expuesto, se puede aseverar que el Perú se realizan servicios de fiscalización posterior, con diversas denominaciones (auditoría de cumplimiento, auditorías financieras, acción de oficio posterior, SCE) considerando las normativas específicas de cada una, cuyo resultado final se materializan en informes que

contienen la contienen la exposición de hechos irregulares, deficiencias o desviaciones del buen uso de recursos, y se efectúan recomendaciones para corregir y/o evitar la ocurrencia de tales hechos, por tanto las recomendaciones.

En cuanto a la subcategoría: Condiciones desarrolladas por la gestión municipal, la Ley Orgánica de Municipalidades prescribe que es atribución del alcalde, “Implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna” (Congreso de la República del Perú, 2003, Ley N.º 27972, numeral 22 del artículo 21). Asimismo, las NGCG, en su numeral 4.17, precisa que “las entidades deben evaluar y elegir los mecanismos más adecuados para implementar en forma oportuna las recomendaciones dispuestas en los resultados de los servicios de control” (Contraloría General de la República, 2021, R.C. N.º 295-2021-CG, numeral 4.17).

Además, la “Directiva de Seguimiento”, precisa que el Titular de la entidad es el responsable del proceso de implementación de las recomendaciones que le hayan comunicado, de mantener una evaluación y monitoreo permanente de los avances hasta lograr su implementación, de informar al OCI, designar al funcionario responsable de su implementación y el funcionario encargado del monitoreo del proceso. Asimismo, precisa que el Plan de Acción viene a ser aquel documento que elabora la entidad para iniciar las actividades de implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental, define medidas concretas, plazos y al funcionario responsable siendo suscrita por el mismo, el funcionario monitor y el titular de la institución (Contraloría General de la República, 2020, R.C. N.º 343-2020-CG, numerales 6.1.3, y 6.2.3)

De otro lado, el funcionario responsable de implementar las recomendaciones es quien adopta las acciones o medidas dispuestas en el plan de acción, así como todas aquellas necesarias para asegurar su implementación de manera efectiva y conforme al cronograma establecido. Puede solicitar apoyo técnico al OCI a fin de absolver consultas sobre las recomendaciones de los informes de control (Contraloría General de la República, 2020, R.C. N.º 343-2020-CG, numeral 6.4.4.1 literal c)

En la República de Honduras, las recomendaciones se dirigen a las autoridades que tienen las facultades para tomar acciones respecto de estas. Las recomendaciones serán discutidas y comentadas con los colaboradores encargados de ejecutarlos. Asimismo, la entidad auditada elabora un plan de acción el cual deberá describir las acciones que adoptará para implementar las recomendaciones prescritas en el informe de auditoría, además del cronograma de ejecución cada una de ellas (Tribunal Superior de Cuentas, 2011, Acuerdo 32,420, numeral 2 y 5.1).

En Colombia, la entidad elabora un plan de mejoramiento, que contiene información respecto a acciones correctivas y/o preventivas que programa la institución auditada, en un plazo establecido, a fin de corregir aquellas causas administrativas que originaron los hallazgos identificados por la CGR, siendo el representante de la entidad quien suscribe el plan de mejoramiento (Contraloría General de la República, 2020, Circular N.º 015, numeral 2).

En cuanto a la subcategoría: Seguimiento que realiza el OCI, es de precisar que el OCI, es una unidad especializada de la CGR que actúa de manera autónoma dentro de la institución pública sobre la cual ejerce el control gubernamental, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes del Estado. Tienen una dependencia funcional de la CGR, es decir, que están sujetos a los lineamientos, disposiciones y reglamento del SNC, actuando con independencia técnica dentro del ámbito de su competencia.

Las funciones de los OCIs están indicadas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la CGR, precisando de efectuar el seguimiento correspondiente a la implementación de recomendaciones formuladas por los órganos del Sistema Nacional de Control (Contraloría General de la República, 2019, R.C. N.º 030-2019-CG, artículo 160, literal i). Cabe precisar que posteriormente, el nuevo ROF de la CGR, recoge la misma función del OCI, en los mismos términos (Contraloría General de la República, 2021, R.C. N.º 179-2021-CG, artículo 165, literal h).

Asimismo, Directiva de los Órganos de Control Institucional, prescribe como función del OCI realizar el seguimiento al proceso de implementar recomendaciones, las acciones preventivas y correctivas ejecutadas por la institución pública, como producto de los documentos resultantes del control gubernamental (Contraloría General de la República, 2015, R.C. N.º 163-2015-CG, numeral 7.1.7 literal k). Posteriormente la nueva directiva de los OCIs, recoge como función en los mismos términos (Contraloría General de la República, 2015, R.C. N.º 392-2020-CG, 2020, numeral 6.2.7 literal i)

Como es de advertir, el ROF de la CGR, así como la directiva de OCIs vigente en el periodo 2019 - 2022, establecen como función realizar el seguimiento al proceso de implementar las recomendaciones de los informes de control ejecutadas por el SNC. Dicho encargo de seguimiento, lo realiza a través de una actividad denominada servicio relacionado, que son aquellas labores referidas a procesos técnicos y especializados producto de las atribuciones o encargos legales, los cuales generan resultados diferentes a los servicios de control. Su ejecución es desarrollada por los órganos del SNC, cuya finalidad es contribuir al desarrollo del control gubernamental. El objeto, finalidad, características, así como su desarrollo se sujeta a los lineamientos y disposiciones específicas establecidas por la CGR.

En el marco de lo expuesto, la CGR emitió la Directiva N.º 006-2016-CG/GPROD “Implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría y su publicación en el portal de transparencia estándar de la entidad” el cual establecía que el OCI realiza el seguimiento de las acciones ejecutadas por la institución a fin de implementar de manera efectiva y oportuna las recomendaciones del control gubernamental posterior, así como registrar de manera oportuna en un módulo informático de la CGR (Contraloría General de la República, 2016, R.C. N.º 120-2016-CG, numeral 6.1.4). Posteriormente, en el año 2020, la CGR emitió Directiva N.º 014-2020-CG/SESNC denominada “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación”. En el marco de las directivas vigentes en el periodo 2019 - 2022, el

OCI realizó su labor de seguimiento, evaluación e implementación de recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior.

La Directiva de Seguimiento precisa como competencia del OCI, el orientar y absolver consultas de la entidad durante la elaboración del Plan de Acción a fin de que la entidad determine las actuaciones conducentes a implementar las recomendaciones, además de brindar información referido al contenido del informe, sin intervenir en las decisiones técnicas o de gestión. Además, está a cargo del seguimiento y la evaluación de las actividades adoptadas por la entidad (Contraloría General de la República, 2020, R.C. N.º 343-2020-CG, numeral 6.2.4).

Además, la Directiva de Seguimiento, prescribe que es obligación y responsabilidad del OCI, efectuar el seguimiento permanente de las acciones establecidas por el alcalde, el funcionario responsable y el responsable que monitorea que la implementación de las recomendaciones sea efectuada de manera oportuna (Contraloría General de la República, 2020, R.C. N.º 343-2020-CG, numeral 6.4.3).

Asimismo, la CGR a través de la directiva N.º 013-2018-CG/GPL “Directiva de programación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Control 2019 de los Órganos de Control Institucional”, determinó que los OCI programen el servicio relacionado denominado Implementación y seguimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría y su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad (Contraloría General de la República, 2018, R.C. N.º 546-2018-CG, numeral 7.2.6 literal b). Cabe precisar que las directivas para formular los Planes Anuales de Control de los OCIs respecto de los años 2020 y 2021 determinaron la programación de dicho servicio relacionados en dichos años.

En Colombia, es función de los auditores internos verificar que las medidas recomendadas se implementen (Congreso de Colombia, 1993, Ley 87, artículo 12). Asimismo, el Decreto 1083 de 2015, precisa que las jefaturas de control interno deben presentar los informes de seguimiento respecto de los planes de

mejoramiento (Presidencia de la República, 2015, Decreto 1083, artículo 2.2.21.4.9). Además, el Circular N.º 015 de 30 de septiembre de 2020, precisa que compete a las Oficinas de Control Interno de las organizaciones fiscalizadas la verificación de las acciones que en su opinión se haya subsanado las deficiencias que fueron observadas por parte de la CGR. Dichas acciones deberán estar evidenciadas, a fin de dar por cumplidas y hacer de conocimiento a la CGR. Las acciones de mejora en que se determine que las causas del hallazgo desaparecieron o se hayan modificado los supuestos de hecho o de derecho que originaron al mismo, corresponderá a las Oficinas de Control Interno indicar su cumplimiento e informar a la CGR” (Contraloría General de la República, 2020, Circular N.º 015, numeral 2).

En Bolivia, la Unidad de Auditoría Interna (UAI) tiene como actividad el seguimiento al proceso de implementar las recomendaciones a fin de señalar el cumplimiento de estas; así como la identificación de las causas que ocasionaron la falta de implementación (Contraloría General del Estado, 2012, Resolución CGE/094/2012, Norma 300). Asimismo, en la directriz que precisa las pautas para formular la programación anual (unidades de auditoría interna) consideran la programación de seguimientos al cumplimiento de las recomendaciones emergentes de la fiscalización efectuadas por el Área o Unidad de Auditoría Interna y Firmas de Auditoría Externa” (Contraloría General del Estado, 2022, Resolución N.º CGE/055/2022).

En Honduras, el Departamento de Seguimiento de Recomendaciones correspondiente del Tribunal revisa la evidencia remitida por la institución auditada, a fin de determinar si las acciones adoptadas están conforme al plan de acción admitido por el Tribunal (Tribunal Superior de Cuentas, 2011, Acuerdo N.º 32,420, numeral 5.2).

En cuanto a la subcategoría: Monitoreo que realiza el área competente para implementar las recomendaciones, la Directiva de Seguimiento, prescribe que es el funcionario público designado por el Titular, encargado de elaborar, suscribir y remitir el plan de acción al OCI en los plazos y forma establecidos. Coordina

permanentemente con los funcionarios responsables de la implementación de recomendaciones a fin de cumplir con las acciones oportunamente, asimismo evalúa la información remitida por los funcionarios responsables para su consolidación y remisión al OCI a cargo del seguimiento (Contraloría General de la República, 2020, R.C. N.º 343-2020-CG, numeral 6.4.4.1, literal b).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Para Príncipe (2016), la investigación de tipo básica (conocida como pura o sustantiva) tiene el propósito de aportar demostraciones o teoremas, establecidas por deducción, sin importancia de confrontar con los hechos. Asimismo, Arias y Covinos (2021), precisan que este tipo de investigación “sirven de base teórica para otros tipos de investigación” (p. 68). La investigación es de tipo básica dado que se recogerá información de manera empírica respecto de situaciones reales en la que se encontró el problema planteado.

El enfoque que se empleó fue el enfoque cualitativo. Al respecto, Príncipe (2016) precisa que “en caso de que se orienten a descubrir el sentido y significado de las acciones sociales”. La investigación tiene un enfoque cualitativo porque permitirá determinar las acciones o aspectos que han contribuido de manera positiva en el proceso de implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior, o de manera negativa en los casos que dificultan el proceso de implementar dichas recomendaciones.

Se empleó el diseño fenomenológico. Sobre el particular, Hernández y Mendoza (2018), precisan que en la fenomenología se obtiene las perspectivas de los involucrados, se explora, describe y comprende lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno. Primero se identifica el fenómeno y luego se recopilan datos de las personas que lo han experimentado, para finalmente desarrollar una descripción compartida de la esencia de la experiencia para todos los participantes -lo que vivenciaron y de qué forma lo hicieron-. En la investigación se recopiló información de tres (3) grupos de colaboradores: i) funcionarios del municipio, responsables del proceso de implementar recomendaciones, ii) funcionarios y servidores de la entidad edil que monitorea el proceso, iii) personal auditor del OCI que efectúa el seguimiento al proceso; es decir 3 grupo de colaboradores respecto de un fenómeno en común que es proceso de implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental.

Además, la investigación se complementará analizando la información que se encuentran en los informes bimestrales del servicio relacionado denominado “Seguimiento a implementación de recomendaciones de los informes de servicios de control posterior” del periodo Enero 2019 – Junio 2022 elaborados por el OCI del municipio distrital de San Borja, en adelante “informes de SSRR”, en la que se tiene información de las recomendaciones resultantes del control gubernamental, el análisis del OCI respecto del grado de avance o implementación con la información remitida por las áreas responsables; los reportes del Sistema de Control Gubernamental (SCG); y los planes de acción de cada informe de control.

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

3.2.1. Categoría

Se ha considerado como categoría la siguiente variable: control gubernamental posterior

Definición conceptual: De acuerdo con la directiva N.º 014-2020-CG/SESNC (2020) emitido por la CGR, define a la **recomendación** de informe de control, como una medida concreta y realizable expuesta en los informes resultantes del control gubernamental, cuyo propósito es aumentar la eficiencia en la gestión institucional, además de iniciar acciones legales y administrativas, cuando haya indicios de presuntas responsabilidades administrativas, civiles o penales.

3.2.2. Subcategoría

Para efectuar el análisis de la categoría Implementación de recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior, se han considerado 3 subcategorías: i) Condiciones desarrolladas por la gestión local; ii) Seguimiento que realiza el OCI; iii) Monitoreo que realiza el área competente, los que dan como resultado la implementación.

Subcategoría 1

Condiciones desarrolladas por la gestión local. Las NGCG, en su numeral 4.17, precisa que “las entidades deben evaluar y elegir los mecanismos más adecuados para implementar en forma oportuna las recomendaciones dispuestas en los resultados de los servicios de control”. Asimismo, la Ley N.° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (2003) en su numeral 22 del artículo 21, prescribe que es atribución del alcalde, “Implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna”.

Subcategoría 2

Seguimiento que realiza el OCI. La Directiva de Seguimiento, prescribe que es obligación y responsabilidad del OCI, realizar el seguimiento permanente y continuo a las acciones que disponen el Titular, el funcionario responsable y el responsable del monitoreo para la oportuna implementación de las recomendaciones.

Subcategoría 3

Monitoreo que realiza el área competente. La Directiva de Seguimiento, establece que el funcionario público responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones es responsable de elaborar, suscribir y remitir el Plan de Acción al OCI, así como coordinar de manera permanente con los funcionarios responsable de la implementación, con la finalidad de cumplir las actividades, medidas y/o acciones, así como el cronograma de plazos establecidos.

Con el referido esquema de categorías y subcategorías nos permitiría recabar la información suficiente para identificar los aspectos que contribuyen a implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental.

3.3 Escenario de estudio

La investigación se ha desarrollado en el distrito de San Borja, de la ciudad de Lima, departamento de Lima. Específicamente, se ha considerado como escenario de estudio al municipio distrital de San Borja, pues en ella se encuentran los colaboradores de la gestión municipal (responsables del proceso de implementar las recomendaciones, y del monitoreo a dicho proceso), así como el personal

auditor de la CGR asignados al OCI del referido municipio, que son fuentes de la información analizada.

3.4 Participantes

Se ha recolectado información de las siguientes fuentes:

- El personal del OCI (auditores de la CGR asignados al OCI de la municipalidad) encargado del seguimiento, de evaluar y determinar la implementación de recomendaciones;
- El funcionario, ex funcionario y ex servidores encargados del monitoreo de proceso de implementar las recomendaciones. En el municipio distrital de San Borja, la unidad orgánica responsable del monitoreo es la Oficina de Ética, Integridad y Sistemas de Gestión (OEISG).
- Los funcionarios y ex funcionarios responsables de ejecutar las acciones de prevención y/o corrección. Se consideró a las principales unidades orgánicas que tuvieron la responsabilidad de implementación como: Unidad de Contabilidad, Oficina de Gobierno Digital, Secretaría Técnica de Procesos Administrativos Disciplinarios (STPAD), Unidad de Tesorería, Gerencia de Desarrollo Urbano y Catastro, conforme se detallan en la tabla 1.
- Los informes de servicio relacionado de seguimiento y reportes del Sistema de Control Gubernamental (SCG).

Tabla 1

Funcionarios que Proporcionarán Información

Colaborador	Función	Cantidad
Colaboradores de la Entidad	Funcionario y servidor encargado del monitoreo a la implementación	3
	Funcionario y servidor responsable de la implementación de recomendaciones	6
Colaboradores del OCI	Funcionario y servidor responsable del seguimiento	3
Total		12

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Recolección de datos

Hernández y Mendoza (2018) consideran que recolectar datos es la utilización de uno o más instrumentos de medición, cuyo propósito es obtener información importante de las respectivas variables de investigación del grupo seleccionado.

Técnicas e Instrumentos

De acuerdo con Príncipe (2016), “la técnica es el medio que viabiliza la elección de los instrumentos operativos, auxiliares para ejecutar la investigación” (p. 92). Asimismo, Hernández y Mendoza (2018), consideran al instrumento como el recurso utilizado por el investigador en el cual registra toda información o datos respecto de las variables materia de análisis.

Se ha usado lo siguiente:

- Entrevista: De tipo semiestructurada, con su instrumento guía de entrevistas, con el fin de obtener información de los participantes que intervienen como responsables en el proceso de implementar las recomendaciones y del monitoreo de este, así como a los auditores del OCI que efectúan el seguimiento al referido proceso. En la presente investigación se aplicó una entrevista semiestructurada de trece (13) preguntas.

3.6 Procedimientos

Alan y Cortez (2018) manifiestan que es indispensable que en la investigación se utilicen procedimientos lógicos y sistemáticos para obtener resultados óptimos en la solución de un problema.

Sobre el particular, en la investigación se ha considerado trabajar en etapas, del trabajo de campo que permitirá recolectar datos e información de las diversas fuentes, luego analizar e interpretar la información recolectada, para después discutir los resultados considerando las definiciones del marco teórico y

operacionalización de variables, y posteriormente plantear las conclusiones recomendaciones.

Se efectuó de la siguiente manera:

1) Análisis de la información resultante de: i) los informes del servicio relacionado del seguimiento al proceso de implementar recomendaciones; ii) Del aplicativo informático de la CGR denominado Sistema de Control Gubernamental (SCG); y iii) Los planes de acción formulados por la entidad; los cuales permitirán obtener información del estado situacional de acciones asociadas a las recomendaciones, tiempo que demandó la implementación de los mismos, etc.

2) Entrevistas, mediante la ejecución del instrumento guía de entrevista, donde se obtuvieron datos cualitativos: i) al personal OCI, ii) a los colaboradores responsables de realizar el monitoreo, y iii) a los colaboradores responsables de implementar las recomendaciones

3.7 Rigor científico

A efectos de llegar al nivel y rigor de investigación se consideramos los datos e informaciones de los colaboradores responsables del proceso de implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio distrital materia de análisis; el responsable del monitoreo; así como a los auditores del OCI que se encargan del seguimiento del referido proceso, por tanto, son fuentes altamente confiables.

Además, considerando que se utilizarán las entrevistas semiestructuradas no es necesario su validación, ya que son las personas entrevistadas quienes validan con sus respuestas otorgando el rigor científico a la investigación.

3.8 Método de análisis de datos

Príncipe (2016) considera que analizar datos viene a ser un proceso que compromete el significado total del problema investigado, por lo que es conveniente diseñar estrategias de manera específica como la selección de programas

estadísticos, así como otros medios con el fin de resolver con seguridad y garantizar la consistencia y objetividad de lo analizado.

En la investigación se obtendrá información de seis (6) funcionarios responsables de la ejecución de acciones; así como los funcionarios encargados del monitoreo de este, en un total de tres (3) colaboradores. También se recabará información de los auditores del OCI que intervienen en el seguimiento al proceso de implementar las recomendaciones, en un total de tres (3) colaboradores.

La información se recopiló con el empleo de la técnica de entrevista a través del instrumento guía de entrevistas. Este instrumento considera la subcategorización de la variable; y consta de trece (13) preguntas que se detallan en el anexo 2.

Para analizar e interpretar la información se efectuó juntamente con la información procesada documental. Finalmente, la integración de datos, permitirá analizar y comparar cada categoría y subcategoría planteada, y relacionarla de manera simultánea, permitiendo conectar con los antecedentes, el marco conceptual, y la discusión de los descubrimientos alcanzados.

3.9 Aspectos éticos

La investigación se efectuó cumpliendo la normativa interna instituida por la Universidad César Vallejo, además las normas éticas de la investigación, consecuentemente, puede afirmarse que en la presente investigación no existe plagio, respetando los autores de las referencias bibliográficas consultadas y analizadas en la presente investigación, los mismos que han sido redactados de acuerdo con las normas de referencia APA. Además, se respetará el anonimato de los encuestados que participarán con el objetivo de encontrar claridad a los planteamientos realizados.

IV. RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

En la presente tesis se procedió a efectuar doce (12) entrevistas, a los colaboradores que participan o participaron en el proceso de implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior del periodo 2019-2021, en el municipio distrital de San Borja, como funcionarios y ex servidores del referido gobierno local, y colaboradores de la CGR asignados al OCI del municipio. Cabe indicar que algunos de los funcionarios que se realizó la entrevista, en el periodo 2019-2021 han asumido cargos de diversas unidades orgánicas involucradas (como responsables o como monitor) en el proceso de implementación, lo que enriquece la experiencia para las respuestas planteadas, conforme se detalla en la tabla 2.

Tabla 2

Relación de Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Profesión
E1	Gerente de la Oficina de Gobierno Digital Ex Gerente de la OEISG Ex Secretario Técnico de Procesos Administrativos	Abogado
E2	Ex Gerente de la Oficina de Gobierno Digital	MBA
E3	Jefe de la Unidad de Tesorería	Contador
E4	Jefe de la Unidad de Contabilidad	Contador
E5	Gerente de Desarrollo Urbano y Catastro Gerente de innovación	Arquitecta
E6	Secretario Técnico de Procesos Administrativos	Abogado
E7	Ex servidor de la OEISG	Contador
E8	Ex servidora de la OEISG	Abogado
E9	Gerente de la OEISG Ex Gerente de Desarrollo Urbano y Catastro	Abogado
E10	Auditora del OCI	Contadora
E11	Auditor del OCI	Administrador
E12	Auditor del OCI	Economista

Asimismo, se consideró trece (13) preguntas relacionadas a resolver los problemas planteados en la investigación:

¿Las condiciones desarrolladas por la gestión local permiten o impiden implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021?

¿El seguimiento que realiza el OCI favorece implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021?

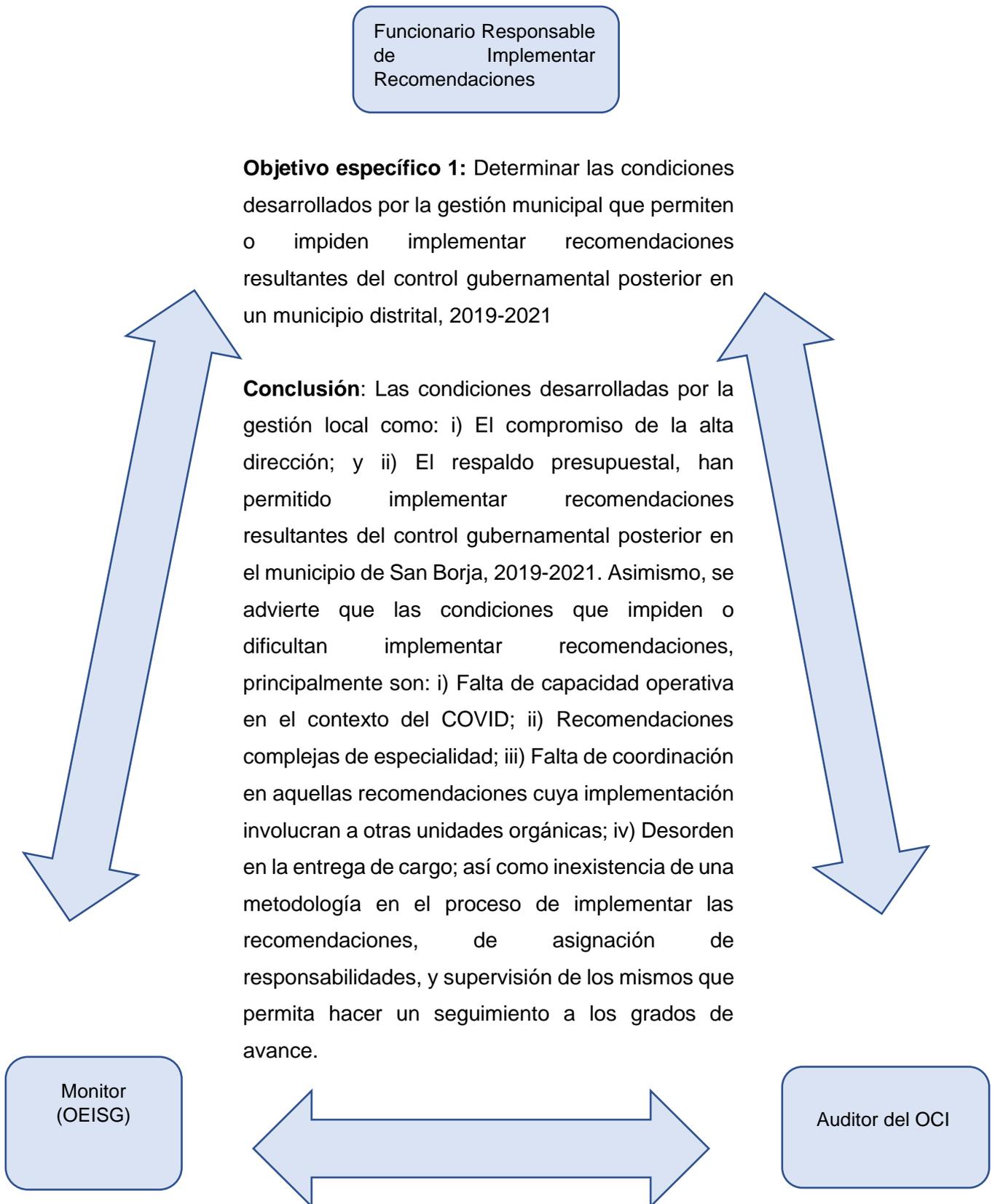
¿El monitoreo que realiza el área competente favorece implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021?

Para las entrevistas, se ha procedido a visitarlos en las oficinas de las jefaturas o gerencias del local municipal, en donde accedieron a las entrevistas y en otros casos se programó una fecha próxima. Asimismo, para la entrevista se utilizó la guía de entrevista, y la grabadora de audio de un celular para nueve casos (9) en los que se obtuvo el consentimiento de grabación para su posterior análisis, y en tres (3) casos respondieron por escrito a las interrogantes, sin perjuicio de las coordinaciones verbales. Las entrevistas tuvieron una duración de 20 a 53 minutos.

4.2. Matriz de Triangulación

El detalle de la Matriz de Triangulación se encuentra en el anexo 5, del presente estudio de investigación, en donde se realiza el análisis de las respuestas de cada entrevistado, a fin de identificar las divergencias y convergencias entre las personas que se realizaron las entrevistas, para luego resaltar una interpretación cualitativa de cada interrogante que nos permita determinar los aspectos que contribuyen a implementar recomendaciones resultantes de control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021.

Figura 1
Triangulación del Objetivo Específico 1



A efectos de resolver la interrogante sobre si las condiciones desarrolladas por la gestión local permiten implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021, se plantearon cinco (5) preguntas, cuyo resultado son las siguientes:

Respecto a la pregunta, qué aspectos relacionados a la entidad contribuyen en el proceso de implementar las recomendaciones de informes de control, las respuestas de las personas entrevistadas fueron analizadas en la matriz de triangulación (Anexo 5), concluyendo, principalmente lo siguiente: i) El compromiso de la alta dirección (Despacho de Alcaldía y Gerencia Municipal); y ii) El respaldo presupuestal.

El compromiso de la alta dirección (Alcaldía y Gerencia Municipal) se verifica en la actuación del Titular, en suscribir y aprobar los planes de acción para la implementar las recomendaciones, en el cual se establecen las actividades y plazos, así como la designación de los funcionarios responsables del monitoreo y del seguimiento del proceso de implementar las recomendaciones. Asimismo, de la revisión a los informes de SSRR emitidos por el OCI del municipio distrital de San Borja 2019-2021, se advierten el estado situacional de las recomendaciones en el anexo 6.

También se les consultó, qué aspectos relacionados a la entidad impiden el proceso de implementar las recomendaciones de informes de control, las respuestas de los entrevistados fueron analizadas en la matriz de triangulación (Anexo 5), concluyendo, principalmente lo siguiente: i) Falta de capacidad operativa en el contexto del COVID; ii) Recomendaciones complejas de especialidad; iii) Falta de coordinación en aquellas recomendaciones cuya implementación involucran a otras unidades orgánicas; iv) falta de coordinación y comunicación con el OCI respecto de las discrepancias de las acciones para su implementación; y, v) Desorden en la entrega de cargo.

Al respecto, en el anexo 7 se advierte las recomendaciones que demandó su implementación, inaplicabilidad o no implementación; así como el tiempo que viene demandando la atención de los que están en estado de pendiente o en procesos al 30 de junio del 2022.

Además, se consultó a los entrevistados cómo se realizan las actividades de implementación por las unidades orgánicas responsables con la finalidad de identificar una metodología de trabajo o disposiciones internas relacionadas a la asignación de responsabilidades, supervisión de los avances, plazos, procedimientos a ejecutar, y sanciones. También, se les consultó, si es necesario la emisión de una directiva o guía interna que regule la planificación, ejecución de acciones, plazos, y coordinaciones internas

Al respecto, del análisis a las respuestas efectuados en la matriz de triangulación (Anexo 5) se advierte que no existe homogeneidad en la ejecución de actividades para la implementación de recomendaciones: En algunos casos se asignan responsables o encargados (sin documentación) internos o en algunos casos externos para la atención, se establecen plazos de supervisión (semanal en algunos, o quincenal en otros) de manera verbal, no existe un cronograma de avance formal, la supervisión del avance se realizan de manera directa con el responsable del área, sin que medie documentación, actas o documentos de supervisión, en muchos casos llevan un control en Excel. Además, en algunos casos se advierte una inadecuada planificación de plazos y unidades orgánicas responsables (24 planes de acción fueron modificados sus plazos, y en 10 se han reasignado las responsabilidades a una unidad orgánica distinta a la inicial).

Asimismo, 6 entrevistados (50%) contestaron que sí es necesario una directiva o guía interna, y 6 entrevistados (50%) contestaron que no era necesario. Sobre el particular, tanto la directiva N.º 006-2016-CG/GPROD como la Directiva N.º 014-2020-CG/SESNC que regulan el proceso implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior, prescriben que el Titular, mediante los Planes de Acción determina plazos y responsables. Asimismo, el ROF del municipio de San Borja, aprobado mediante Ordenanza N.º 621-MSB de 19 de

febrero de 2019, establece como función de las unidades orgánicas la de impulsar la implementación de las recomendaciones emitidas por el Sistema Nacional de Control.

Además, las Normas de Control Interno aprobadas con Resolución de Controlaría General N.º 320-2006-CG de 3 de noviembre de 2006, establece como norma; i) Es necesario asignar claramente al personal su deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información; ii) Verificaciones y Conciliaciones, mediante el cual prescribe que los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse; iii) Documentación de procesos, actividades y tareas, precisa que los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo; iv) Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos; v) El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de la recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

De otro lado, se les consultó, qué capacitaciones son necesarios en el personal responsable, para hacer efectiva el proceso de implementar las recomendaciones, a lo que respondieron: i) Directiva N.º 014-2020-CG/SENC; ii) Control gubernamental; iii) Sistemas administrativos de especialidad conforme a la unidad orgánica (contrataciones, fiscalización, seguridad ciudadana, liquidación de obras, saneamientos legales, estados financieros y presupuestarios, etc.); iv) Sistema de control interno.

Figura 2

Triangulación del Objetivo Específico 2



A efectos de resolver la interrogante, si el seguimiento que realiza el OCI favorece implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021; se plantearon cuatro (4) preguntas, cuyos resultados son las siguientes:

Se consultó a los entrevistados si la unidad orgánica responsable ha recibido apoyo u orientación del OCI (mediante reuniones o documentalmente) para la implementación de recomendaciones, a lo que mayoritariamente los entrevistados

(9) respondieron que sí ha recibido apoyo del OCI mediante reuniones y coordinaciones. Asimismo, de las respuestas a la pregunta 2, se advierte que el 25% de los entrevistados indicaron que la participación del OCI contribuyó a la implementación de las recomendaciones del periodo 2019-2021 en el municipio de San Borja.

También se les consultó, qué aspectos considera que debe implementar el OCI, a lo que respondieron lo siguiente: i) Coordinación y acompañamiento permanente que permita la implementación en los plazos establecidos; ii) Reuniones periódicas

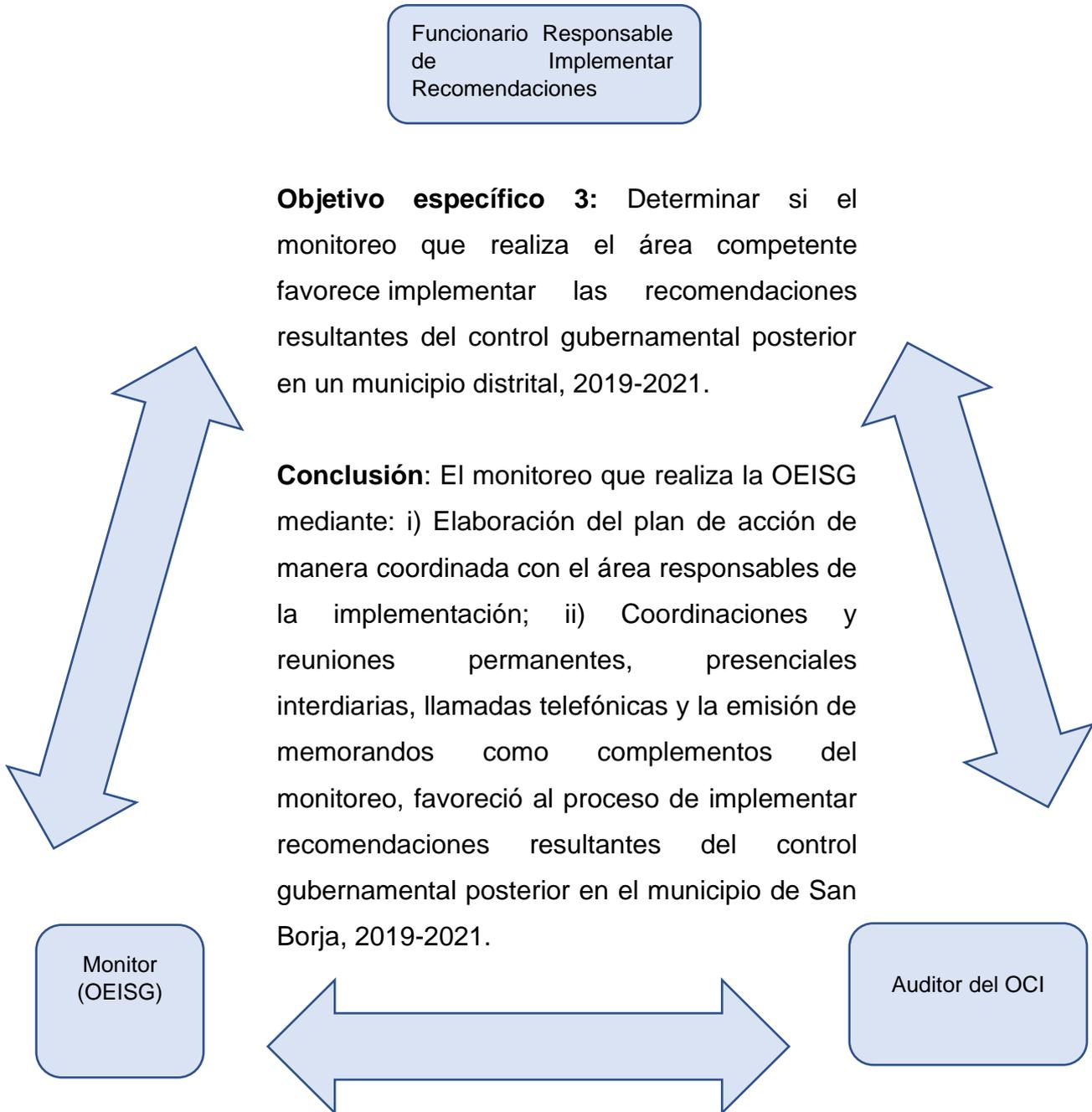
Se consultó, qué capacitaciones son necesarias para el personal del OCI, para hacer efectiva el seguimiento y evaluación de implementar las recomendaciones. Al respecto, mayoritariamente indicaron los entrevistados: i) La Directiva N.º 014-2020-CG/SENC para uniformizar criterios en su aplicación; ii) Gestión pública y sistemas administrativos (contrataciones, tesorería, contabilidad) con incidencia en temas presupuestales y financieros, dado que la mayoría de las recomendaciones (76) derivan de la auditoría financiera y presupuestal.

Al respecto, las NGCG aprobado con R.C. N.º 295-2021-CG, prescribe que el personal del SNC debe poseer entrenamiento profesional especializado y actualizado, entendiéndose como entrenamiento a la adquisición continua de los conocimientos técnicos y habilidades necesarias para realizar las tareas requeridas en el desarrollo del control gubernamental.

Así también, se les consultó si el OCI realiza la evaluación de manera oportuna y en un breve plazo, a lo que 11 respondieron que sí, y uno (1) no tiene conocimiento. Asimismo, algunos precisaron que la evaluación se realiza en promedio cada 2 meses, y que en algunos casos se había pasado del plazo por ser informaciones más complejas, así como limitación de conocimiento en la evaluación.

Figura 3

Triangulación del Objetivo Específico 3



A efectos de resolver la interrogante si el monitoreo que realiza el área competente favorece implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental

posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021, se plantearon cuatro (4) preguntas, cuyos resultados son las siguientes:

Se consultó a los entrevistados, cómo es el proceso de elaboración del Plan de Acción, a lo que respondieron lo siguiente: Una vez que el informe de control posterior es recibido por el titular de la entidad (alcalde), es derivado a la gerencia municipal, quien a su vez remite a la OEISG, quien remite una copia del referido informe a la unidad orgánica correspondiente para su implementación. Luego de ello, la OEISG coordina con las unidades orgánicas responsables de implementar las recomendaciones, definiendo las actividades y plazos, Una vez coordinado, la OEISG elabora el Plan de Acción, que es suscrito por el gerente de la OEISG, por el jefe o gerente responsable, y luego es remitido al Despacho de Alcaldía para ser suscrito por el alcalde. Una vez suscrito por el titular, la OEISG remite el Plan de Acción al OCI.

También se les consultó, qué aspectos influyen para la presentación y modificación extemporánea del Plan de Acción, a lo que la mayoría respondieron lo siguiente: i) Falta de compromiso de las áreas por demora en sus comentarios, quienes priorizan sus actividades diarias, no tienen la información completa y el seguimiento no lo consideran tan importante; ii) Falta de conocimiento de quienes deben levantar las recomendaciones; algunas áreas quieren implementar la acción antes de la presentación del plan de acción; cambios de gerentes que no quieren firmar el Plan de Acción que elaboró su antecesor, incluso en algunos casos se consultó a Asesoría Jurídica.

Al respecto, de los planes de acción se observa que once (11) fueron presentados en un plazo mayor a los veinte (20) días que establece la normativa vigente, situación que se condice que los aspectos advertidos que influyen en la presentación extemporánea de los mismos.

Así también, se les consultó cómo se ejecuta el proceso de monitoreo de la OEISG con las unidades orgánicas responsables del proceso de implementar recomendaciones, a lo que respondieron que el monitoreo se realiza mediante

coordinaciones y reuniones permanentes, con reuniones presenciales interdiarias o semanal de los cuales no se registran actas, así como llamadas telefónicas, respecto a los porcentajes de avances; asimismo se emiten memorandos como complementos. Asimismo, de las respuestas a la pregunta 2, se advierte que el 25% de los entrevistados indicaron que la participación de la OEISG contribuyó a la implementación de las recomendaciones del periodo 2019-2021 en el municipio de San Borja.

Además, se les consultó qué capacitaciones son necesarios para el personal de la OEISG, para hacer efectiva el monitoreo para implementar las recomendaciones, a lo que principalmente respondieron lo siguiente: i) Control gubernamental; ii) Capacitación respecto de la Directiva 014-2020-CG/SENC; iii) Temas presupuestales y financieros.

Al respecto, la Ley N.º 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, prescribe como principio y deber ético del servidor público, la idoneidad, mediante el cual el servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

V. DISCUSIÓN

De la recopilación de información mediante la entrevista semiestructurada a los funcionarios y ex servidores del municipio distrital de San Borja, así como a los auditores de la CGR asignados al OCI del referido municipio, que participaron en el proceso de implementar recomendaciones, se procedió a la revisión de manera conjunta con los antecedentes, para determinar la existencia de similitud o contradicciones, para fortalecer la presente investigación:

Según el objetivo específico 1; se identificó que las condiciones desarrolladas por la gestión local como: i) El compromiso de la alta dirección, y ii) El respaldo presupuestal, han permitido implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021; este hecho difiere con lo manifestado por Puente (2018), quien realizó una investigación respecto de los factores que influyen al implementar las recomendaciones en los municipios distritales de la provincia de Pasco, concluyendo que desde la perspectiva de los responsables de la implementación, los factores que han influido son principalmente: la claridad, el detalle, y la oportunidad de ejecución de fiscalización, así como la emisión de las recomendaciones.

Asimismo, en la presente investigación se advirtió aspectos que impiden o dificultan el proceso de implementar las recomendaciones, pues demandan o viene demandando un tiempo mayor a 6 meses para su atención, situación que se condice, principalmente con: i) Falta de capacidad operativa en el contexto del COVID; ii) Recomendaciones complejas de especialidad; iii) Falta de coordinación en aquellas recomendaciones cuya implementación involucran a otras unidades orgánicas; iv) Desorden en la entrega de cargo; así como inexistencia de una metodología en el proceso de implementar las recomendaciones, de asignación de responsabilidades, y supervisión de los mismos que permita hacer un seguimiento a los grados de avance.

Al respecto, los resultados de la presente investigación mencionado en el párrafo precedente, difiere con el resultado Delgado (2019), quien en su investigación que realizó en la EPS GRAU SA, apreció las dificultades siguientes: i) falta de interés y compromiso de los funcionarios responsables; ii) los trabajadores no tienen conocimiento sobre la implementación por la falta de un procedimiento específico, siendo conveniente la capacitación correspondiente; iii) resistencia a la mejora continua, falta de tiempo, temor de enfrentar nuevos retos, carencia de experiencia en el SCI, y falta de supervisión del Titular; iv) los trabajadores brindan poca colaboración a los equipos de la CGR que conlleva a una restricción al elaborar los informes.

En relación con el párrafo precedente, de las entrevistas efectuadas se advirtió que son necesarios las capacitaciones del personal responsable, entre otras, de la Directiva N.º 014-2020-CG/SENC. Al respecto, la Ley N.º 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, prescribe como principio y deber ético del servidor público, la idoneidad, mediante el cual el servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

Así también, difiere de las conclusiones advertidas por Larrea et ál (2020), quienes efectuaron un análisis de los municipios distritales de Lima Metropolitana, e identificaron los factores que retrasan o impiden la implementación, siguientes: i) Las recomendaciones han sido elaboradas de manera genérica, algunas no determinan la relación entre el problema identificado y la normativa legal aplicable; en otras sugieren la elaboración de documentos de gestión (directivas, procedimientos, lineamientos, instructivos, etc.) como una acción correctiva, sin contar con un análisis; ii) Colaboradores responsables y el Titular no se encuentran comprometidos, pues no priorizan adoptar acciones del plan de acción, además de la rotación constante del colaborador de la institución y del OCI; iii) El 73% de las recomendaciones de los municipios corresponden a los años 2001-2017; iv) El aplicativo Sistema

de Control Gubernamental no tiene características asociadas a las facilidades de su uso y función.

Asimismo, difiere con la investigación realizada por Condori (2019), quien al efectuar un análisis en la gestión de Electro Puno SAA, concluyó, entre otras, que la razón principal de no implementar las recomendaciones es por la falta de conocimiento, así como la falta de interés de los colaboradores responsables de su ejecución. Sobre el particular, es de precisar que de las entrevistas efectuadas se advirtió que son necesarios las capacitaciones del personal responsable: i) Directiva N.º 014-2020-CG/SENC; ii) Control gubernamental; iii) Sistemas administrativos de especialidad conforme a la unidad orgánica (contrataciones, fiscalización, seguridad ciudadana, liquidación de obras, saneamientos legales, estados financieros y presupuestarios, etc.); iv) Sistema de control interno.

De igual forma, difiere con las conclusiones de Puente (2018), quien precisó que los factores que no contribuyen a implementar recomendaciones en los gobiernos locales de la provincia de Pasco, son: i) los responsables de implementación no tienen claro o entendible una recomendación, pues no toman conocimiento del contenido y resultados del informe porque a la gestión solo les hacen de conocimiento las recomendaciones a implementar; ii) Los Órganos del SNC, omitieron remitir los borradores de los informes de control, a los funcionarios responsables de las municipalidades;

Asimismo, concluye que iii) Los municipios no consideran en sus planes operativos institucionales y presupuestales, la actividad “implementación de recomendaciones. En este contexto, no existe un ambiente de control interno favorable a la implementación de las recomendaciones, existe una actitud de indiferencia; iv) El SNC, no ha desarrollado una cultura organizacional de facilitación a colaboradores responsables, ya que no se ha implementado políticas de capacitación, orientación, motivación y /o apoyo.

Por otro lado, coincide con la conclusión de Puente (2018), respecto que adolecen de instrumentos de gestión (directivas, manual de procesos), así como de un sistema básico para ejecutar las medidas correctivas; y que la normatividad vigente es un instrumento limitado al no establecer lineamientos o procedimientos que regulen el proceso de la implementación.

También, difiere con la conclusiones que realizaron Huamán y Chávez (2021), en su investigación de los factores limitantes del proceso de implementar recomendaciones de informes de auditorías en la MP La Convención, quienes concluyeron en lo siguiente: i) Los factores son: movimiento del personal, selección inadecuada de personal (sin los conocimientos necesarios, sin motivación ni compromiso con el trabajo), falta de continuidad y objetividad en la disposición de acciones por parte del titular de la entidad, falta de capacitaciones a los colaboradores respecto de la normatividad de control gubernamental, carencia de clasificador presupuestal de gasto respecto a la implementación y la transferencia de gestión municipal que incluye el cambio de autoridades. Es de precisar que existe coincidencias con un aspecto advertido por Huamán y Chávez (2021), referido a i) la falta de normativa interna para implementar recomendaciones; así como ii) la escasa coordinación de los colaboradores responsables y las unidades orgánicas intervinientes

Además, existen diferencias con las conclusiones de Guevara (2016) quien en su trabajo de investigación a los municipios distritales de la provincia de Ferreñafe, identificó lo siguiente: a) Existen recomendaciones sin claridad, detalle y oportunidad, es decir no son concretas, con un lenguaje entendible, preciso (evitando la generalidad), y en el momento adecuado; b) la Contraloría no ha regulado las características de las recomendaciones; c) Los responsables no toman conocimiento completo del informe; e) Las labores de supervisión han sido débiles; e) Inexistencia de un ambiente de control óptimo para implementar acciones correctivas; g) Los funcionarios y servidores no han sido capacitados en la normativa pertinente.

Por otro lado, las conclusiones de la presente investigación coinciden con los aspectos siguientes advertidos por Guevara (2016): i) las entidades no han considerado una política institucional que considere la actividad de adoptar medidas correctivas, así como adolecieron de directivas o manuales internos; así como La normativa de seguimiento para implementar recomendaciones, es un instrumento limitado.

De otro lado, también existen diferencias con Parra (2021) que, en su investigación a la Municipalidad Provincial de Piura, determinó lo siguiente: i) La existencia de informes con recomendaciones inaplicables, dado que no corresponden a lo auditado, a la interpretación y aplicación de la norma vigente o la formulación innecesaria recomendación por la falta de capacitación y especialización del auditor ocasionará que el funcionario levante las observaciones; ii) El incumplimiento oportuno y óptimo en la ejecución de los planes de acción, así como la determinación de los encargados de su implementación, ocasiona un cumplimiento lento; iii) Los funcionarios responsables no toman conciencia del valor de implementar las recomendaciones, lo cual conlleva a un avance deficiente.

Además, existen diferencias con las conclusiones de Cuevas (2021), que en su investigación al Gobierno Regional Apurímac referido a las causas que dificultan la implementación, identificó las causas siguientes: a) Falta de claridad en las recomendaciones que permita identificar adecuadamente las acciones o actividades a ejecutar; b) inexistencia de capacitaciones y/o talleres para los gestores; c) Existencia de cambios constantes de funcionarios, sin conocimiento de las normas aplicables y lineamientos referidos a implementar recomendaciones, inexistencia de la programación de acciones a adoptar por la entidad, previa aprobación del titular, así como inexistencia funcionarios responsables comprometidos; d) Falta de sensibilización en los gestores responsables de implementar las recomendaciones.

De igual manera difiere de las conclusiones del trabajo de Chávez (2020) quien realizó una investigación en el Ministerio de Trabajo, y evidenció: i) Ausencia de análisis del contexto de la deficiencia evidenciada en los informes, así como su diagnóstico que permitan considerar las acción a adoptar en un plazo razonable; ii) Inexistencia de reuniones de coordinación; iii) Falta de motivación en el personal involucrado; iv) Las recomendaciones de los informes financieros a veces son difíciles de entenderlos; vi) Falta de análisis del origen de las observaciones en la etapa de formular las acciones a adoptar; así como desconocimiento del personal o áreas consideradas para el desarrollo de las actividades; así como no se revisa el marco normativo relacionado. De otro lado, coincide con la conclusión de Chávez (2020) quien sostiene que las unidades orgánicas involucradas no coadyuvan a implementar las recomendaciones.

De igual forma, difiere de las conclusiones de Barrios (2020), quien realizó una investigación en la U.N. Jorge Basadre, y concluyó que las autoridades no tienen una eficiente cultura, desarrollo de procedimientos y control en la evaluación y seguimiento para implementar las recomendaciones. Asimismo, también difiere de Cáceres (2018), quien concluyó que la falta de capacitación, así como conocimiento del equipo auditor, en las materias auditadas, trae como resultado que se emitan informes con deficiencias respecto a la interpretación, y la aplicación de la normatividad aplicable, además de la innecesaria determinación de responsabilidades.

Según el objetivo específico 2; se identificó que el OCI realiza seguimiento que realiza el OCI, mediante: i) El apoyo u orientación; ii) Una evaluación oportuna y en un breve plazo, favoreció al proceso de implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021; este hecho difiere con una de las conclusiones de Puente (2018), quien precisó que los factores que no contribuyen a implementar recomendaciones en los gobiernos locales de la provincia de Pasco, es que existe una débil verificación y seguimiento de parte del OCI.

Asimismo, difiere con Cuevas (2021), quien en su investigación al Gobierno Regional Apurímac respecto de las causas que dificultan la implementación, identificó a la Inexistencia de trabajo colaborativo de coordinación entre la gestión y el OCI.

Según el objetivo específico 3; se identificó que el monitoreo que realiza la OEISG mediante: i) Elaboración del plan de acción de manera coordinada con el área responsables de la implementación; ii) Coordinaciones y reuniones permanentes, presenciales interdiarias, llamadas telefónicas y la emisión de memorandos como complementos del monitoreo, favoreció al proceso de implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021; este hecho, difiere con el resultado Delgado (2019), quien en su investigación que realizó en la EPS GRAU SA, apreció como dificultades que existe desconocimiento respecto a las normas de supervisión y monitoreo de los procedimientos para la implementación.

VI. CONCLUSIONES

1. Las condiciones desarrolladas por la gestión local como: i) El compromiso de la alta dirección; y ii) El respaldo presupuestal) han permitido implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021. Asimismo, se advierte que las condiciones que impiden o dificultan implementar recomendaciones, principalmente son: i) Falta de capacidad operativa en el contexto del COVID; ii) Recomendaciones complejas de especialidad; iii) Falta de coordinación en aquellas recomendaciones cuya implementación involucran a otras unidades orgánicas; iv) Desorden en la entrega de cargo; así como inexistencia de una metodología en el proceso de implementar las recomendaciones, de asignación de responsabilidades, y supervisión de los mismos que permita hacer un seguimiento a los grados de avance.
2. El seguimiento que realiza el OCI, mediante: i) El apoyo u orientación; ii) Una evaluación oportuna y en un breve plazo, favoreció al proceso de implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021.
3. El monitoreo que realiza el área competente (OEISG) mediante: i) Elaboración del plan de acción de manera coordinada con el área responsables de la implementación; ii) Coordinaciones y reuniones permanentes, presenciales interdiarias, llamadas telefónicas y la emisión de memorandos como complementos del monitoreo, favoreció al proceso de implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en el municipio de San Borja, 2019-2021.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera: Se sugiere al Titular del municipio de San Borja, disponer la elaboración de una directiva o guía interna que establezca una metodología en el proceso de implementar las recomendaciones, de asignación de responsabilidades, y supervisión de los mismos que permita hacer un seguimiento a los grados de avance.
- Segunda: Se recomienda al Titular del municipio de San Borja, disponer la capacitación del funcionario y servidor responsable de implementar las recomendaciones, en la Escuela Nacional de Control u otra institución educativa, respecto de los siguientes temas: Sistema de Control Interno; Capacitación básica en control gubernamental; la Directiva N.º 014-2020-CG/SENC; desarrollo de habilidades blandas; Ética en la función pública; procesos disciplinarios sancionador; y sistemas administrativos de especialidad conforme a la unidad orgánica
- Tercera: Se recomienda al OCI, realizar reuniones de coordinación mensuales, para un acompañamiento permanente que permita implementar las recomendaciones de manera oportuna.
- Cuarta: Se sugiere al Órgano de Control Institucional Gestionar la capacitación del auditor del OCI que realiza el seguimiento del proceso de implementar las recomendaciones, en la Escuela Nacional de Control, respecto de los siguientes temas: la Directiva N.º 014-2020-CG/SENC; desarrollo de habilidades blandas; Ética en la función pública; sistemas de metodología de proyectos; gestión pública; temas presupuestarios y financieros; sistemas administrativos (contrataciones, tesorería, contabilidad).
- Quinta: Se sugiere al Órgano de Control Institucional, realizar la evaluación de las acciones adoptadas por la entidad, en un breve plazo, y gestionar reuniones de coordinación sobre los mismos.

Sexta: Se recomienda al gerente de la OEISG, realizar charlas o talleres para los funcionarios y servidores involucrados en el proceso de implementar las recomendaciones de control gubernamental posterior, a fin de concientizar y comprometer en la implementación en los plazos establecidos.

REFERENCIAS

- Alan, D. y Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica* (Primera ed.). Machala, Ecuador: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestigaciónCientifica.pdf>
- Athayde, M., Santos, A., y Marques, P. (2017). Controle interno como instrumento de gestão pública. *Revista de Informação Contábil*, 11(4), 39-53.
- Arias, J., y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (Primera edición). Editorial Enfoques Consulting EIRL. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ), Cornejo, C., Lavin, R., y Pilo, S. (2013). Órganos de Control en Latinoamérica Indicadores de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas. Iniciativa TPA. <https://iniciativatpa.org/indicadores-de-tpa-en-organos-de-control-de-latinoamerica-2/>
- Barrios, E. (2020). *Implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría al área de presupuesto y la gestión académica de la U.N. Jorge Basadre Grohmann – Tacna, periodo 2013-2017* [tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada de Tacna <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1422>
- Bonic, L., Jaksic, D., y Mijic, K. (2018). Tendencias in development of external and internal audit in the public sector. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 15(1), 57-72. <https://doi.org/10.22190/FUEO1801057B>
- Brenninkmeijer, A., Moonen, G., Debets, R., y Hock B. (2018). Auditing Standards and the Accountability of the European Court of Auditors (ECA). *Utrecht Law Review*, 14(1), 1-17. <http://doi.org/10.18352/ulr.417>
- Cáceres, C. (2018). *El ejercicio del derecho de contradicción en los informes de auditoría derivados de los servicios de control posterior* [tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/3833>

- Chávez, A. (2020). *Gestión administrativa y la implementación de recomendaciones de informes de control en el MTPE y unidades ejecutoras* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45722>
- Condori, Y. (2019). *Evaluación a la implementación de las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión de Electro Puno S.A.A., periodo 2016-2017* [tesis de grado, Universidad Privada San Carlos]. Repositorio institucional de la Universidad Privada San Carlos http://repositorio.upsc.edu.pe/bitstream/handle/UPSC/4516/Yonatan_Elias_CONDORI_CONDORI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Congreso de la República del Perú. (2002). Ley N.º 27785. *Por la cual se expide la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Publicado el 23 de julio de 2002, <file:///C:/Users/Comision/Downloads/NL20020723.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2003). Ley N.º 27972. *Por la cual se expide la Ley Orgánica de Municipalidades*. Publicado el 27 de mayo de 2003, <file:///C:/Users/Comision/Downloads/NL20030527.pdf>
- Contraloría General de la República. (2015). Resolución de Contraloría N.º 163-2015-CG promulgado el 21 de abril de 2015. *Por el cual se aprobó la Directiva N.º 007-2015-CG/PROCAL, "Directiva de los Órganos de Control Institucional"*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1692926/Resoluci%C3%B3n%20de%20Contralor%C3%ADa.pdf>
- Contraloría General de la República. (2016). Resolución de Contraloría N.º 120-2016-CG publicado en el Diario Oficial El Peruano, 4 de mayo de 2016. *Por el cual se aprobó la Directiva N.º 006-2016-CG/GPROD Implementación y Seguimiento a las Recomendaciones de los Informes de Auditoría y su Publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la Entidad*. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-directiva-implementacion-y-seguimiento-a-las-recom-resolucion-no-120-2016-cg-1375777-1>
- Contraloría General de la República. (2018). Resolución de Contraloría N.º 546-2018-CG promulgado el 31 de diciembre de 2018. *Por el cual se aprueba*

los “Lineamiento de política para el planeamiento del control gubernamental 2019-2021” y “Directiva N° 013-2018-CG/GPL, Directiva de programación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Control 2019 de los Órganos de Control Institucional”.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1691194/Resoluci%C3%B3n%20de%20Contralor%C3%ADa.pdf>

Contraloría General de la República. (2019). Resolución de Contraloría N.° 030-2019-CG promulgado el 23 de enero de 2019. *Por el que se aprobó el ROF de la Contraloría General de la República.*https://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2019/RC_030-2019-CG.pdf

Contraloría General de la República. (2020). Resolución de Contraloría N.° 343-2020-CG promulgado el 23 de noviembre de 2020. *Por el cual se aprobó la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC Implementación de las Recomendaciones de los Informes de Servicios de Control Posterior, Seguimiento y Publicación.*
<https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/1363723-343-2020-cg>

Contraloría General de la República. (2020). Resolución de Contraloría N.° 392-2020-CG promulgado el 30 de diciembre de 2020. *Por el cual se aprobó la Directiva N.° 020-2020-CG/NORM, “Directiva de los Órganos de Control Institucional”.*
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1535751/RC_392-2020-CG.pdf.pdf

Contraloría General de la República. (2021). Resolución de Contraloría N.° 179-2021-CG promulgado el 2 de setiembre de 2021. *Por el cual se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República.*
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2154294/RC%20N%C2%B0%20179-2021-CG.pdf.pdf>

Contraloría General de la República. (2021). Resolución de Contraloría N.° 295-2021-CG publicado el 24 de diciembre de 2021. *Por el cual se aprobó las Normas Generales de Control Gubernamental.*

<https://busquedas.elperuano/download/url/aprueban-las-normas-generales-de-control-gubernamental-resolucion-295-2021-cg-2024977-1>

Contraloría General de la República. (2021). *Informe Ejecutivo de Gestión 2020 Memoria Institucional* (Primera edición digital - julio 2021). [https://doc.contraloria.gob.pe/documentos/Informe Ejecutivo de Gestion 2020.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/documentos/Informe_Ejecutivo_de_Gestion_2020.pdf)

Contraloría General de la República. (2021). *Informe Ejecutivo Semestral de Gestión Enero – Junio 2021*. (Primera edición digital – agosto 2021). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/documentt/file/2199544/Informe%20semestral%20de%20gesti%C3%B3n%202021.pdf.pdf>

Contraloría General de la República. (2021). *La reforma del control gubernamental en el Perú: Balance al trienio de su implementación*. https://doc.contraloria.gob.pe/prensa/libros/LA_REFORMA_DEL_CONTROL_GUBERNAMENTAL.pdf

Cuevas, K. (2021). *Causas que dificultan la implementación de recomendaciones de servicios de control posterior vinculadas a la mejora de gestión en el Gobierno Regional de Apurímac 2020* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72979>

Cumbe, L.L., y Inácio, H. (2018). The impact of external audit on the accountability of the common fund of the Mozambique National Institute of Statistics. *Managerial Auditing Journal*, 33(6/7), 538-557. <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2017-1500>

Delgado, P. (2019). *Propuesta de Procedimiento para el Fortalecimiento de la Implementación de las Recomendaciones Derivadas de los Informes de Auditoría en la EPS GRAU S.A Piura 2019* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46145>

Díaz, E. (2017). El control gubernamental en el sector público. *Revista jurídica Derecho y Cambio Social*, XIV(47), 1-31. https://www.derechocambiosocial.com/revista047/EL_CONTROL_GUBERNAMENTAL.pdf

- Din, M., Ghozali, I., y Achmad, T. (2017). The follow up of auditing results, accountability of financial reporting and mediating effect of financial loss rate: an empirical study in Indonesian local governments. *European Research Studies Journal*, XX(4A), 443-459. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/32657>
- Dobrowolski, Z. (2020). The supreme audit institutions readiness to uncertainty. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 513-525. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(36\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(36))
- Espinoza, A. (2020). La auditoría como mejora continua en los organismos públicos de salud del Perú. *Quipukamayoc*, 28(56), pp. 25-31. <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v28i56.17468>
- Ferry, L., Radcliffe, V.S., y Steccolini, I. (2022). The future of public audit. *Financial Accountability & Management*, 38(3), 325-336. <http://doi.org/10.1111/faam.12339>
- Flores, A. (2020). *Las recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado y su afectación a la seguridad jurídica de las actuaciones de la Administración Pública* [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador]. Repositorio Institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7996>
- Guevara, J. (2016). *Factores que influyen, en la implementación de las recomendaciones de los informes de control en las municipalidades de los distritos de Cañar, Incahuasi y Pueblo Nuevo, de la Provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque, 2008-2014* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7741>
- Huamán, E., y Chávez, K. (2021). *Factores que limitan la implementación de las recomendaciones derivadas de informes de auditorías emitidas por el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Provincial de La Convención, periodo 2015-2018* [tesis de grado, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio institucional de la Universidad Andina de Cusco <https://hdl.handle.net/20.500.12557/4441>

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta edición). México. Editorial McGraw-Hill. <http://repositorio.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera edición). Editorial McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2019). International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI) 100, ratificado en el 2001, revisado y retitulado en el 2013, y cambios editoriales en el 2019. Por el cual se aprobó *Fundamental Principles of Public – Sector Auditing*. https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_100/ISSAI_100_en_2019.pdf
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2019). International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI) 1, ratificado en el 1977, republicado en 1998, y cambios editoriales en el 2019. Por el cual se aprobó *Declaration of Lima*. https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/INTOSAI_P_1_en_2019.pdf
- Klarskov, K. (2019). The role of auditing in the fight against corruption. *British Accounting Review*, 51(5), 1-26. <https://doi.org/10.16/j.bar.2018.06.001>
- Larrea, L., Vergaray, M., y Selem, J. (2020). *Implementación de recomendaciones de servicios de control posterior vinculadas a la mejora de gestión en las municipalidades de Lima Metropolitana* [tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2952>
- Mogrovejo, M. (2021). La implementación de las recomendaciones de la auditoría del Sistema Nacional de Control y la gestión de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, periodo 2015-2020. *Contabilidad y Negocios*, 16(31), 145-155. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.009>
- Pamungkas, B., Ibtida R., y Avrian, C. (2018). Factors influencing audit opinion of the Indonesian municipal governments' financial statements. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1540256. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1540256>

- Parra, G. (2021). *Implementación de recomendaciones de informes de auditoría orientadas a mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Piura periodo 2017* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61559>
- Pereyra, E. (2019). *La transparencia y el control interno en el sector público. El caso del municipio de Monte Cristo (provincia de Córdoba)* [tesis de grado, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Córdoba <http://hdl.handle.net/11086/14397>
- Pérez, A., Chiari, M., y Corpas, M. (2019). Seguimiento de las recomendaciones presentadas por la Contraloría General de la República: ¿De quién es la responsabilidad?. *Revista Faeco Sapiens*, 2(2), 75-85. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
- Pérez, M. (2017). El control externo de las cuentas públicas de la Unión Europea y su “conciencia financiera”: el Tribunal de Cuentas (TCEU). *Revista Española de Control Externo*, XIX(55), 81-111.
- Plaza, M. (2018). *Implementación de un sistema de control interno para evitar la corrupción de funcionarios públicos, caso Rodríguez Galabay N°: 09802-2016-00939 (Arenillas-Huaquillas)* [tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Ecuador]. Repositorio institucional de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29145>
- Príncipe, G. (2016). *La investigación científica, Teoría y metodología*. Primera edición. Lima, Perú. Editorial Universidad César Vallejo
- Puente, J. (2018). *Factores que influyen en la implementación de las recomendaciones de los informes de Contraloría y OCI en las municipalidades distritales de la provincia de Pasco periodo 2018*. [tesis de grado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/571>
- 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*

- Judicatura* [tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador) <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18923>
- Tapia, P. (2020). El ejercicio del control gubernamental. Lo que el gestor público debe saber. *Gestión Pública & Control*, 2 (Febrero 2020), 82-93, publicación del grupo Gaceta Jurídica.
- Tribunal de Cuentas de España. (2019). *Manual para la Formulación y el Seguimiento de Recomendaciones*. Aprobado por el Pleno del Tribunal de Cuentas en su sesión de 28 de noviembre de 2019. Disponible en: <https://www.tcu.es/tribunal-de-cuentas/export/sites/default/galleries/pdf/NormasManuales/ManualFormulacionySeguimientoRecomendaciones.pdf>.
- Tribunal Superior de Cuentas. (2011). Acuerdo N.º 32,420, publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 19 de enero de 2011. *Por el cual se aprobó el Manual de Procedimientos del Sistema de Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría (SISERA)*. Disponible en [https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Manual%20de%20procedimientos%20del%20sistema%20de%20seguimiento%20de%20recomendaciones%20de%20auditor%C3%ADa%20\(SISERA\).pdf](https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Manual%20de%20procedimientos%20del%20sistema%20de%20seguimiento%20de%20recomendaciones%20de%20auditor%C3%ADa%20(SISERA).pdf)
- Slobodianyuk, Y., Shymon, S., y Adam, V. (2018). Compliance auditing in public administration: Ukrainian perspectives. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(5), 320-331. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-320-331>
- Wadesango, N., Mhaka, C., Chinamasa, T., Wadesango, OV. (2017). An investigation into management's reluctance in implementing audit recommendations and its effects to risk. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 13(2), 61-70. <http://doi.org/10.22495/cbv13i2art7>
- Wisdom, O. (2017). Impact of public sector auditing in promoting accountability and transparency in Nigeria. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 22(3), 1-8. <http://www.icommercecentral.com/open-access/impact-of-public-sector-auditing-in-promoting-accountability-and-transparency-in-nigeria-php?aid=86417>

ANEXO 1: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN APRIORÍSTICA

Ámbito temático	Problema de investigación	Problemas	Objetivos	Categorías	Subcategorías	Rasgos	Técnica / Instrumento
Municipalidad distrital	El control gubernamental efectuado por los fiscalizadores gubernamentales, es inherente al uso de los recursos públicos de los gestores, para ello se realizan acciones gubernamentales de revisión, y producto de ellos se emiten informes que contienen la exposición de hechos irregulares, deficiencias o desviaciones del buen uso de recursos, por lo que se efectúan recomendaciones para corregir y/o evitar la ocurrencia de tales hechos, por tanto las recomendaciones vienen a ser exigencias para el buen accionar de la gestión pública, sin embargo se advierte una inacción o una acción muy lenta en el proceso de implementar dichas recomendaciones, siendo relevante determinar los aspectos que contribuyen (y en su defecto que dificultan) dicha implementación.	Problema general ¿Cuáles son los aspectos que contribuyen a implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021?	Objetivo general Determinar los aspectos que contribuyen a implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021.	Control gubernamental posterior	Condiciones de la gestión local	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos internos de registro, control y supervisión • Aspectos directos relacionados a la entidad 	Entrevista / Guía de preguntas
		PE1: ¿Las condiciones desarrolladas por la gestión local permiten implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021?	OE1: Analizar las condiciones desarrolladas por la gestión municipal para implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021				
		PE2: ¿El seguimiento que realiza el OCI favorece implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021?	OE2: Analizar el seguimiento que realiza el OCI para implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021				
		PE3: ¿El monitoreo que realiza el área competente favorece implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021?	OE3: Analizar el monitoreo que realiza el área competente para implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021				
					Seguimiento que realiza el OCI	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo u orientación 	
					Monitoreo que realiza el área competente	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del Plan de Acción • Aspectos de monitoreo 	

ANEXO 2

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar las opiniones e información de los responsables respecto del proceso de implementar las recomendaciones, los aspectos que contribuyen o dificultan a fin de proponer recomendaciones.

Sujetos de análisis: Funcionarios, Exfuncionarios, y servidores públicos responsables de la adopción de acciones, del monitoreo y el seguimiento del proceso de implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental.

Entrevistado:

Cargo 1:

Cargo 2:

Cargo 3:

Profesión:

Periodo:

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente entrevista forma parte de un análisis académico relacionado al desarrollo del proceso de implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior, y permita identificar los aspectos que contribuyen o dificultan su implementación a fin de proponer recomendaciones.

OCI = Órgano de Control Institucional

SOA = Sociedad de Auditoría

CGR = Contraloría General de la República

OEISG = Oficina de Ética, Integridad y Sistemas de Gestión

Condiciones desarrolladas por la gestión local
1. ¿Cómo realiza las actividades de revisión y supervisión, monitoreo o seguimiento al proceso de implementación?
2. ¿Qué aspectos relacionados a la entidad <u>contribuyen</u> en el proceso de implementar las recomendaciones de informes de control?
3. ¿Qué aspectos relacionados a la entidad <u>impiden</u> el proceso de implementar las recomendaciones de informes de control?

4. ¿Qué capacitaciones considera necesarios para hacer efectivo su labor en el proceso de implementar las recomendaciones?
5. ¿Es necesario la emisión de una directiva o guía interna que regule la planificación, ejecución de acciones, plazos, y coordinaciones internas?

Seguimiento que realiza el OCI

6. ¿La unidad orgánica responsable ha recibido apoyo u orientación del OCI (mediante reuniones o documentalmente) para la implementación de recomendaciones?
7. En relación al ítem 6, ¿Qué aspectos considera que debe implementar el OCI?
8. ¿Qué capacitaciones son necesarios para el personal del OCI, para hacer efectiva el seguimiento y evaluación de implementar las recomendaciones?
9. ¿El OCI realiza la evaluación de manera oportuna y en un breve plazo?

Monitoreo que realiza el área competente

10. ¿Cómo es el proceso de elaboración del Plan de Acción?
11. ¿Qué aspectos influyen para la presentación y modificación extemporánea del Plan de Acción?
12. ¿Cómo se ejecuta el proceso de monitoreo de la OEISG con las unidades orgánicas responsables del proceso de implementar recomendaciones?
13. ¿Qué capacitaciones son necesarios para el personal de la OEISG, para hacer efectiva el monitoreo para implementar las recomendaciones?

ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

San Borja, 04 de julio de 2022

CARTA N° 012- 2022-MSB-GM

Señor

ESPINOZA PARIONA, JUAN PERCY

Estudiante Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo

Av. Gregorio Escobedo N° 426 Dpto. 1603

Jesús María.-

REFERENCIA: Carta P. 0886-2022-UCV-EPG-SP

De mi mayor consideración:

Tengo a bien dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, mediante el cual la Universidad César Vallejo solicita se le brinde facilidades en el acceso de información para el desarrollo de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, para lo cual realiza el trabajo de investigación: ASPECTOS QUE CONTRIBUYEN A IMPLEMENTAR RECOMENDACIONES RESULTANTES DEL CONTROL GUBERNAMENTAL POSTERIOR, EN EL MUNICIPIO DE SAN BORJA, 2019-2021.

Al respecto, se manifiesta que la Municipalidad de San Borja, a través de la Gerencia Municipal, ha dispuesto que la Oficina de Ética, Integridad y Sistemas de Gestión - OEISG brinde todas las facilidades en la entrega de la información que Ud. requiera.

En tal sentido, se comunica lo indicado para los fines consiguientes, y se solicita informar a la Universidad César Vallejo la atención de su requerimiento mediante la presente comunicación.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DE SAN BORJA
Jorge Luis Rey de Castro Mesa
Gerente Municipal

ANEXO 4: CARTA DE PRESENTACIÓN



Lima, 22 de junio de 2022

Carta P. 0886-2022-UCV-EPG-SP

Dr.
CARLOS ALBERTO TEJADA NORIEGA
Alcalde
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN BORJA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ESPINOZA PARIONA JUAN PERCY**; identificado(a) con DNI/CE N° 10164005 y código de matrícula N° 7002632792; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA en modalidad semipresencial del semestre 2022-I quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO(A), se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

ASPECTOS QUE CONTRIBUYEN A IMPLEMENTAR RECOMENDACIONES RESULTANTES DEL CONTROL GUBERNAMENTAL POSTERIOR, EN EL MUNICIPIO DE SAN BORJA, 2019-2021

En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



MBA. Ruth Angélica Chicana Becerra
Coordinadora General de Programas de Posgrado Semipresenciales
Universidad César Vallejo

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

ANEXO 5: MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

Título: OE1. Analizar las condiciones desarrollados por la gestión municipal para implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
1. ¿Cómo se realizan las actividades de implementación por las unidades orgánicas responsables	De acuerdo a lo establecido en el ROF, cada unidad debe realizar sus roles y funciones competentes, con el fin de evitar situaciones adversas en la gestión.	Cuando se reciben las solicitudes se generan las solicitudes de PPTO y se solicita el requerimiento al área de contratación correspondiente.	Me organizo con el personal de la oficina, es decir de acuerdo con la recomendación, se coordina con el personal que maneja ingresos o pagos, comprobantes de pago, conciliaciones.	La Unidad Orgánica se encarga de un apoyo técnico.	Elaboramos una matriz en excel con la OEISG y un especialista legal, para el seguimiento o quincenal del trabajo realizado por UOPIM; se designa un coordinador por recomendación haciendo hincapié a las funciones que debe hacer como INFObras, o liquidaciones de obra, para lo cual también hemos contratado con 5 especialistas.	Se entrevista a los funcionarios (cuestionario) con documentación y pruebas o indicios, se apertura un proceso para sus alegatos descargos formalmente. Desde marzo 2020 no tengo capacidad operativa hasta marzo 2022, que tuve 1 abogado por 2 meses. Actualmente tengo 2 abogados. Recibí 450 expedientes y hoy tengo 118 expedientes.	Llego el informe de control del OCI a la Gerencia de la OEISG quien lo deriva al Especialista para que articule con las Unidades Orgánicas competentes, se procede a reunirse con estas y luego se formaliza con un Memo u acta de reunión.	El encargado o le pone de conocimiento al gerente, para sacarle la firma, Solo contabilidad (Sr. Pinares) y UPE lo veían directamente.	Se encarga el área operativa, con demora en el registro en el INFObras.	Estaba un poco desorganizada porque no había una persona en específico encargada del seguimiento.	Tengo conocimiento que la gerencia municipal encarga de la oficina de Ética asignar estas labores a las unidades orgánicas, más detalle no tengo.	OEISG remite un documento a la Unidad Orgánica, luego encarga a un responsable quien envía las acciones a la OEISG para su posterior remisión a la OCI.	En muchos casos se encarga a un colaborador como responsable.	En muchos casos no existe criterios comunes en la ejecución de actividades. En algunos casos, el colaborador (monitor o auditor del OCI), desconocen como se organizan las unidades orgánicas para ejecutar las actividades.	Se advierte que no existe homogeneidad en la ejecución de actividades para la implementación de recomendaciones: En algunos casos se asignan responsables o encargados (sin documentación) internos o en algunos casos externos para la atención, se establecen plazos de supervisión (semanal en algunos, o quincenal en otros) de manera verbal, no existe un cronograma de avance formal, la supervisión del avance se realiza de manera directa con el responsable del área, sin que medie documentación, actas o documentos de supervisión, en muchos casos llevan un control en Excel.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
2. ¿Qué aspectos relaciona dos a la entidad contribuy en en el proceso de imple mentar las recomen daciones de informes de control?	El compromiso de la alta dirección y de los tomadores de decisiones es CRUCIAL para fortalecer. De otro lado, contar con personal competente y comprometido con la gestión, es vital para lograr estos objetivos. Asimismo, considero necesaria una capacitación permanente y preferentem ente programada con anticipación	La Gerencia Municipal con la prioridad de Presupuesto, las áreas administrativas para selección y pagos y el área usuaria con la puesta en marcha o implementación	La coordinación con el OCI y la OEISG mediante su acompañam iento y seguimiento para la implementación, para evitar interpretaciones distintas. Asimismo, para implementar recomendaciones resultantes de la auditoría financiera 2021 estoy contratando un (1) profesional	La participación de una consultoría externa El SIAF Comprob antes de pago	Contar con un respaldo presupue stal para implemen tar. El liderazgo y compromiso del gerente de la unidad orgánica para mapear todo e identificar las deficienci as para tomar la decisión de contratar personal capacidad o, designar las labores, distribuir internamente al personal y responsa bilidades.	De los 450 los informes de control, que han sido de procesos que debieron ventilarse desde 2019. Se recibieron sin la capacidad de poder accionar porque ya estaban prescritos, que es 1 año desde que se toma conocimiento	La rapidez con que actúe las áreas en brindar sus comentarios formalizados	Explicación del Plan ante el Despacho de Alcaldía, quien luego hacia seguimiento a través de Gerencia Municipal (GM). Coordinación y relación directa con una asesora específica de GM, dado que se llevaban un solo archivo de seguimiento en un Drive, donde estaba el estado situacional y las acciones que se iban adoptando semanalmente. Reuniones de coordinación con GM, semanal o quincenal. Participación efectiva de la OEISG con las UO responsables y con las superiores jerárquicas. Reuniones de coordinación permanente. Respaldo de Alcaldía y GM Participación mediadora de OEISG en recomendaciones que involucran a más de una UO	La difusión, por la OEISG, respecto de las personas no tenían conocimiento para la implementación, venían al OCI para consultar y fueron atendidos. En una oportunidad nos reunimos todas las áreas involucradas y se les dio una orientación para implementar las recomendaciones pendientes. La predisposición de las áreas	La participación del OCI, pues parecía que las personas no tenían conocimiento para la implementación, venían al OCI para consultar y fueron atendidos. En una oportunidad nos reunimos todas las áreas involucradas y se les dio una orientación para implementar las recomendaciones pendientes. La predisposición de las áreas	Esa información a detalle no es alcanzada a mi persona, solo me remiten información puntual de acciones como unidad orgánica han realizado. Por parte de la alta dirección se ha visto la disposición, y esto se ha reflejado en la delegación a la gerencia municipal, mediante memorandos a las unidades orgánicas.	La actuación del OCI, al realizar las coordinaciones directamente con las UO para incidir en la implementación. Asimismo, la participación de la OEISG que es la encargada del monitoreo	Se advierte que 5 entrevistados estuvieron de acuerdo en aseverar que los aspectos que han contribuido al proceso de implementación recomen daciones son i) El compromiso de la alta dirección (Despacho de Alcaldía y Gerencia Municipal); Asimismo, 4 indicaron: ii) El respaldo presupuest al. Asimismo, se aprecia que 4 entrevistados mencionan: iii) La participación efectiva de la OEISG; y 3 entrevistados precisaron iv) La participación del OCI	También se puede apreciar que tres entrevistados, de manera individual, indican que los principales aspectos que han contribuido al proceso de implementar recomendaciones son: i) Personal competente; ii) Capacitación permanente ; iii) Rapidez de las áreas al brindar información	Los entrevistados concuerdan mayoritariame nte que i) El compromiso de la alta dirección (Despacho de Alcaldía y Gerencia Municipal); y ii) El respaldo presupuestal, son los principales aspectos que han contribuido al proceso de implementar recomendaciones. De otro lado, si bien, los entrevistados también mencionan la participación efectiva de la OEISG y del OCI, ello no corresponde a la actuación de la entidad como responsable propiamente dicho.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
<p>3. ¿Qué aspectos relacionados a la entidad impiden el proceso de implementar las recomendaciones de informes de control?</p>	<p>La falta de compromiso del personal asignado y las dilaciones en cumplir los plazos indicados en la Directiva de Control Interno. La falta de conocimiento del personal, así como, la falta de capacidad para entender el impacto en la organización de no cumplirse con las recomendaciones</p>	<p>Podrían impedirlo una necesidad económica superior priorizada una etapa de crisis como la del COVID que generó desabastecimiento en personal y en productos sobre todo de importación.</p>	<p>Falta de coordinación y comunicación con el OCl, respecto de las discrepancias de las acciones para su implementación. En la entrega de cargo no recibí el estado situacional o avance de las recomendaciones</p>	<p>Hay recomendaciones que involucra la participación de otras UO</p>	<p>Deficiencia en el control del archivo de acervo documentario sea central o de la unidad orgánica UOPIM, pues no contaba con un área de archivo ni con un listado de documentos que se tiene como unidad.</p>	<p>Hubo entrega de cargo con ordenamiento de todos los expedientes 2019 y 2020; pero el 80% del 2019 no se realizó ningún acto administrativo hasta junio 2020. En la entrega de cargo se habla de expedientes generales no se identifica si son informes de control. La falta de implementación fue la insuficiente capacidad operativa, solo se ha tenido al secretario técnico quien tenía que precalificar, evaluar, mandar los informes a los órganos sancionadores y otros como cuestiones administrativas. Asimismo, la alta carga de expedientes. Es por la complejidad del caso, falta de capacidad operativa, capacidad administrativa, así como la extensa documentación que han enviado los procesados de hasta 800 folios</p>	<p>La demora de las Unidades Orgánicas y la cantidad de informes que sobrepasa la capacidad operativa del Especialista</p>	<p>Respecto del 2018, fueron demasiadas recomendaciones de auditoría financiera, sobrepasó las expectativas de la gestión municipal. Recomendaciones tediosas de especialidad. Desconocimiento y falta de control en los procedimientos que implementan las recomendaciones. Recomendaciones cuya implementación involucran a otras UO. Falta de capacidad operativa. Mala elección de asesor externo Desorden en la entrega de cargo con las recomendaciones en proceso o pendientes y documentos de avance. Alta rotación de personal encargado de implementar.</p>	<p>Hay demora para registrar el INFObras por la versatilidad que tienen la información para cargar. La demora principal ha sido la pandemia que limitó la capacidad operativa. Falta de especialista y soporte administrativo para atender los requerimientos de información, que no se hayan requerido por desconocimiento</p>	<p>En épocas de COVID es la capacidad operativa. Considero la falta de conocimiento de la normativa de las actualizaciones por los encargados de la unidad orgánica. Falta de monitoreo del OCl. No existe una coordinación con el OCl efectiva</p>	<p>El personal realiza el análisis para implementar una sola unidad orgánica, depende de otras UO Cambio de función aires</p>	<p>Recomendaciones complejas dependen de una sola unidad orgánica, depende de otras UO Cambio de función aires</p>	<p>6 entrevistados estuvieron de acuerdo en aseverar: i) Falta de capacidad operativa en el contexto del COVID; 4 entrevistados indicaron: ii) Alta rotación de personal encargado de implementar funcionarios; Demora de la Unidad Orgánica; Demasiadas recomendaciones de las acciones para su implementación; y, v) Desorden en la entrega de cargo.</p>	<p>No hay un consenso en los aspectos mencionados por 9 entrevistados que precisan: Recomendaciones complejas de especialidad; Falta de coordinación en aquellas recomendaciones cuya implementación involucran a otras unidades orgánicas; iv) falta de coordinación con el OCl respecto de las discrepancias de las acciones para su implementación; y, v) Desorden en la entrega de cargo.</p>	<p>Se advierte una coincidencia de opiniones, principalmente: i) Falta de capacidad operativa en el contexto del COVID; ii) Recomendaciones complejas de especialidad; iii) Falta de coordinación en aquellas recomendaciones cuya implementación involucran a otras unidades orgánicas; iv) falta de coordinación con el OCl respecto de las discrepancias de las acciones para su implementación; y, v) Desorden en la entrega de cargo. De un análisis al tiempo demandó la implementación, inaplicabilidad o no implementación; así como el tiempo que viene demandando al 30 de junio del 2022, se concluye que el 59% del total de recomendaciones demandó o viene demandando un tiempo mayor a 6 meses.</p>

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
4. ¿Qué capacitaciones son necesarios en el personal responsable, para hacer efectiva el proceso de implementar las recomendaciones?	Capacitación en SCI, Ley N° 27816; Ley N° 27785; y la Directiva N° 014-2020-CG/SENC, que establece los lineamientos sobre la implementación de los informes. Fortalecer en el desarrollo de habilidades blandas en los funcionarios públicos, y normas vigentes sobre Ética en la Función Pública.	Capacitación por parte del Órgano de Control en la importancia del mismo ya que más allá de incurrir en alguna falta, al no hacerlo en su demora, debe ayudar a prever que esta ocurra y solo un trabajo procesal (te envío el documento y léelo).	Capacitaciones sobre control gubernamental con casuística, así como la Directiva de seguimiento. Capacitaciones sobre los sistemas administrativos, SIAF, tesorería, gestión pública.	Hay capacitación constante en los temas financieros	Ley de contrataciones del Estado; procesos administrativos y control de acervo documental y su archivo; control interno; directiva de seguimiento.	Capacitación en procesos disciplinarios sancionadores de la directiva de seguimiento en Contrataciones, Fiscalización, Seguridad ciudadana; parques y jardines	Gestión pública Normas de Control Gubernamental	Capacitación sobre el SNC, servicios de control y sus diversas modalidades, así como la directiva de seguimiento.	Cursos de actualización como desempeño mejor el plazo, la calidad de la información, para concientizar sobre los plazos cortos en su implementación (Directiva de implementación, control gubernamental, Sistema de Control Interno, Ética).	Conocimiento de las normas del Sistema Nacional de Control y de la Directiva de implementación; así como normativa relacionada a cada unidad orgánica (presupuesto, tesorería, etc.).	Capacitación (diplomado o especialización) en auditoría financiera, presupuesta; liquidación de obras y temas relacionados a saneamientos legales. Capacitación en la Directiva de seguimiento.	Capacitación en la directiva de seguimiento	De lo analizado, respecto a las capacitaciones que son necesarias para el personal responsable, para hacer efectiva el proceso de implementar recomendaciones, se advierte que nueve entrevistados estuvieron de acuerdo en aseverar: i) Directiva n.° 014-2020-CG/SENC; siete entrevistados indicaron: ii) Control gubernamental; siete entrevistados consideraron: iii) Sistemas administrativos de especialidad conforme a la unidad orgánica (contrataciones, fiscalización, seguridad ciudadana, liquidación de obras, saneamientos legales, estados financieros y presupuestarios, etc.); tres entrevistados indicaron: iv) Sistema de control interno.	No se advierte un consenso en las capacitaciones propuestas por el entrevistado que precisan: i) Desarrollo de habilidades blandas; ii) Proceso administrativo y control del acervo documental; iii) Procesos disciplinarios; iv) Gestión pública; y v) Ética	Los entrevistados concuerdan mayoritariamente: i) 014-2020-CG/SENC; ii) Control gubernamental; iii) Sistemas administrativos de especialidad conforme a la unidad orgánica (contrataciones, fiscalización, seguridad ciudadana, liquidación de obras, saneamientos legales, estados financieros y presupuestarios, etc.); y, iv) Sistema de control interno.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
<p>5. ¿Es necesario la emisión de una directiva o guía interna que regule la planificación, ejecución de acciones, plazos, y coordinaciones internas?</p>	<p>Considero que sería muy oportuna su emisión, por cuanto esta directiva o guía contribuirá con una gestión adecuada y eficiente para la implementación de las recomendaciones oportunamente.</p>	<p>El país está lleno de guías, directivas y demás que no tendrán efectividad si es que no se expresa en ella la naturaleza de la ayuda o para que sirven, (...), más que documentos que solo sirven para decir: "el responsable no soy yo, es el otro porque le envié un documento...". (...)</p>	<p>No es necesario, porque ya se tiene una guía madre. Solo si es para mejorar y ayudar a los procesos.</p>	<p>Podría ser al margen de la entidad tiene su propia problemática y su propio manejo interno.</p>	<p>Si, es necesario, porque el OCI pide información a los funcionarios, y no se cumplen en los plazos establecidos por carga procesal, administrativa, política, formales o legales por los funcionarios; la directiva obligaría a cumplirlos en materia de control interno y evitar una dejadez.</p>	<p>No, la solución no es mayor normatividad si no mayor compromiso por parte de las áreas en correspondencia a mejor personal capacitado en cada área.</p>	<p>No. Es conveniente concientizar en el tema.</p>	<p>Considero que no hace falta una directiva o guía interna, si ya existe una directiva marco. Lo principal es concientizar al funcionario.</p>	<p>De repente para su control y considere sanciones. La Directiva de seguimiento es general</p>	<p>Considero que sí, dado que la directiva establece plazos, y la entidad quiere lograr los objetivos trazados de tener una planificación, recursos disponibles, cronograma de ejecución con grados de avance.</p>	<p>Considero que no, la directiva vigente es clara y precisa.</p>	<p>De lo analizado se desprende que 6 entrevistados están de acuerdo en aseverar que se elabore una directiva o guía interna para el proceso de implementar las recomendaciones, pues contribuiría una gestión adecuada y eficiente para implementar las recomendaciones.</p>	<p>Se puede apreciar que 6 entrevistados no están de acuerdo con la elaboración de una directiva o guía interna, ya que existe una directiva marco.</p>	<p>Respecto a la emisión de una directiva o guía interna regule la planificación, ejecución de acciones, plazos, y coordinaciones internas, se aprecia que hay un empate de opiniones entre los entrevistados.</p>	

Título: O.E.2 Analizar el seguimiento que realiza el OCI para implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
<p>6. ¿La unidad orgánica responsable ha recibido apoyo u orientación del OCI (mediante reuniones o documentalmente) para la implementación de recomendaciones?</p>	<p>El área responsable de realizar el seguimiento e implementación de recomendaciones es la OEISG; que cuenta con un sectorista de la CGR. No obstante, el sectorista, no realiza el seguimiento permanente y adecuado, toda vez que, no existe una comunicación constante lo que conlleva a que se generen vacíos en las coordinaciones para el levantamiento de las observaciones y, por ende, no se logran los objetivos propuestos.</p>	<p>La verdad que no, solo envían los papeles y parece que tenemos un calendario que pasada la fecha envían otro como recordatorio, sin informarse del porqué la demora o no ejecución del mismo. Parte del comentario anterior; no existe un comité o reunión donde se converse por lo menos una vez al mes de estos avances y que más se podría hacer.</p>	<p>No. A partir de la fecha espero que se dé reuniones de coordinaciones.</p>	<p>Si, se han tenido reuniones fluidas, coordinaciones y comunicaciones.</p>	<p>Si, hemos tenido algunas reuniones.</p>	<p>Por supuesto, en 2 o 3 oportunidades hemos tenido reuniones y coordinado de manera verbal para la resolución correspondiente.</p>	<p>Si, ha habido reuniones de coordinación para dicho fin.</p>	<p>Si he recibido, la comunicación ha sido más directa, en la cual la OEISG ha sido un mediador.</p>	<p>Entiendo que hay coordinaciones. Siempre hay apertura y mucha colaboración.</p>	<p>En el 2019, se realizó una reunión presencial con personal al encargo de cada unidad orgánica, unos 12 aproximadamente. Asimismo, se acerca por alguna orientación</p>	<p>Por la coyuntura actual del COVID, solo se ha dado de manera informal a través de la OEISG. No hemos tenido la oportunidad de reunirnos todos los actores involucrados en la implementación</p>	<p>Si, algunos responsables venían a coordinar y se atendía, en otros casos me acerca de oficina para coordinar con ellos.</p>	<p>De lo analizado se advierte que 9 entrevistados indicaron que, si han tenido reuniones y comunicaciones con el OCI,</p>	<p>Tres entrevistados (E1, E2, E3) indicaron que no recibieron apoyo del OCI.</p>	<p>Mayoritariamente los entrevistados respondieron que sí ha recibido apoyo del OCI mediante reuniones y coordinaciones. Asimismo, de las respuestas a la pregunta 2, se advierte que el 25% de los entrevistados indicaron que la participación del OCI contribuyó a la implementación de las recomendaciones del periodo 2019-2021 en el municipio de San Borja.</p>

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
7. En relación al ítem 6, ¿Qué aspectos considera que debe implementar el OCI?	Se debería generar una coordinación y acompañamiento permanente que permita implementar las recomendaciones a través de los planes de acción, y en los plazos establecidos. La comunicación debería ser de ambos lados, no solo generar las coordinaciones a solicitud de la unidad orgánica (...).	Reuniones periódicas con sus funcionarios, así como esta encuesta al cierre de la gestión. Debería existir una anual que permita saber cómo nos ayudamos o que se entere el órgano de control si es que lo hace o no.	Que se realicen coordinaciones permanentes.	Tener en consideración los aspectos contables lo sustancial de lo material por el acto resolutivo	Reuniones periódicas, puede ser quincenal y no esperar el final del plan de acción.	Debería realizar una propuesta a la alta dirección respecto de una guía, directiva u otra denominación para el cumplimiento de los plazos que cortos bajo responsabilidad, pues por la carga de trabajo deja al final los informes de control.	Por ejemplo, debe cambiar la normativa de control para acercarse más al auditor tradicional a un auditor que asesore sin perder la independencia de criterio	Considero el tema de la capacitación y de trabajo en conjunto en temas de especialidad como contabilidad y tesorería	Antes de cumplir con las respuestas que cursamos, podemos lograr el efecto que la comunicación sea bidireccional y direccionada, en casos emblemáticos es decir coordinación y fluidez.	La reunión en el año 2019 tuvo buenos resultados, y consideramos la rotación de funcionarios, se debe realizar reuniones como seguimiento de las recomendaciones.	Coordinación y especialización en cuanto a las recomendaciones	Debe haber reuniones mensuales con los encargados de la implementación para evitar reprocesos	De lo analizado se advierte que 6 entrevistados coincidieron en señalar que: i) el OCI debe de realizar un coordinación y acompañamiento permanente; cuatro entrevistados indicaron que: ii) El OCI realice reuniones periódicas	Un entrevistado (E4) indicó que: i) El OCI debe tener en consideración lo sustancial de lo material; asimismo, un entrevistado (E6) precisó que: ii) El OCI debería proponer una guía, o directiva para el cumplimiento de los plazos. I.	Mayoritariamente los entrevistados respondieron como aspecto que debe implementar el OCI: i) el OCI debe de realizar un acompañamiento permanente; ii) el OCI realice reuniones periódicas

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
<p>8. ¿Qué capacitaciones son necesarios para el personal del OCI, para hacer efectiva el seguimiento y evaluación de implementar las recomendaciones?</p>	<p>Capacitación en SCI, Ley N° 27816; Ley N° 27785; y la Directiva N° 014-2020-CG/SENC, que establece los lineamientos sobre la implementación de los informes. Fortalecer el desarrollo de habilidades blandas en los funcionarios públicos, y normas vigentes sobre Ética en la Función Pública, Ley N° 27815</p>	<p>Habilidades blandas, forescat y cualquier sistema de metodología de proyectos.</p>	-	-	<p>En temas de contrataciones del Estado, el OCI desconoce el tema técnico.</p>	-	<p>Gestión pública, Ética, y control gubernamental.</p>	<p>capacitación en gestión</p>	-	<p>Capacitación de la Directiva de seguimiento, para uniformizar criterio en su evaluación y determinación del estado situacional. Capacitación en presupuesto, auditoría financiera, deuda pública.</p>	<p>Capacitaciones a temas presupuestarios, sistemas administrativos, contrataciones, tesorería contabilidad, temas administrativos y legales.</p>	<p>Capacitación en la directiva de seguimiento Capacitación en auditoría financiera</p>	<p>Del análisis a la entrevista se advierte que 6 entrevistados indicaron como capacitaciones necesarias: i) Gestión pública y sistemas administrativos (contrataciones, tesorería, contabilidad) con incidencia en temas presupuestales y financieros; tres entrevistados señalaron: ii) La Directiva n.º 014-2020-CG/SENC.</p>	<p>En minoría, 2 entrevistados (E1, E7) indicaron: i) Control gubernamental; 2 entrevistados (E1, E2) indicaron: iii) Desarrollo de habilidades blandas; 2 entrevistados (E1, E7) coincidieron en: iv) Ética en la administración pública; además, individualmente (E1, E2,) precisaron: v) Sistema de Control Interno; vi) Forescat; vii) Sistema de metodología de proyectos. Asimismo, cuatro entrevistados no indicaron su opinión.</p>	<p>Respecto a las capacitaciones necesarios para el personal del OCI, para hacer efectiva el seguimiento y evaluación de implementar las recomendaciones, mayoritariamente indicaron los entrevistados i) Gestión pública y sistemas administrativos (contrataciones, tesorería, contabilidad) con incidencia en temas presupuestales y financieros porque la mayoría de recomendaciones derivan de la auditoría financiera y presupuestal; ii) La Directiva n.º 014-2020-CG/SENC para uniformizar criterios en su aplicación.</p>

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
9. ¿El OCI realiza la evaluación de manera oportuna y en un breve plazo?	El OCI evalúa el proceso de implementar recomendaciones en la institución de acuerdo a los plazos prescritos en la Directiva N° 006-2019-C/INTEG; generalmente la realiza emitiendo un Informe de Servicio relacionado, donde se muestran las conclusiones una vez evaluado por el OCI. El Informe de Servicio Relacionado lo emite la OCI, en promedio cada dos (2) meses.	No he tenido oportunidad de conocer eso.	Si, tengamos presente la coordinación	Si, hay un adecuado control	Si	En las dos experiencias de fraude informático y de presunto nepotismo, la información estaba en OCI y los informes de control ha llegado a la STPAD en forma rápida y oportuna	Si, la evaluación se cumple en los plazos previstos en la normativa.	El trabajo del OCI ha sido oportuno.	Considero que sí.	Si, porque tenemos fecha y plazos para presentación	La evaluación está en función a la naturaleza de la recomendación, algunas son más complejas y requieren mayor análisis. Algunas ocasiones hemos pasado el plazo establecido, por limitación al conocimiento de algunas recomendaciones.	Si, la gran mayoría es cumplir nuestro plazo. En algunos casos demanda más tiempo por su complejidad. La evaluación se hacía en el informe bimestral, actualmente se hace en HI cuando llegan.	Del análisis se advierte que diez (10) entrevistados respondieron que sí, el OCI realiza la evaluación de manera oportuna y en un breve plazo. Asimismo, algunos precisaron que la evaluación se realiza en promedio cada 2 meses.	Del análisis se advierte que uno (1) entrevistado (E2) no tiene conocimiento; y uno (1) entrevistado (E11) indica que en algunas ocasiones se ha pasado el plazo establecido, por ser información más complejas, así como limitación de conocimiento en la evaluación	Los entrevistados concuerdan mayoritariamente que el OCI realiza la evaluación de manera oportuna y en un breve plazo.

Título OE3: Analizar el monitoreo que realiza el área competente para implementar las recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior en un municipio distrital, 2019-2021

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
10. ¿Cómo es el proceso de elaboración del Plan de Acción?	El OCI, las SOAS o la misma CGR, emiten un informe en el que se señalan situaciones adversas encontradas en la entidad, que requieren ser corregidas, a través de acciones. Seguidamente la OEISG coordina con las áreas involucradas para elaborar el Plan de Acción, donde se plasma las recomendaciones, las acciones adoptadas, el plazo de adopción de acciones, el funcionario responsable, cargo y DNI. Finalmente, se remite un informe adjuntando el Plan de Acción al OCI	Se ve cual es el objetivo y como llegar a él con las tareas de cada quien se priorizan recursos y tareas, se colocan oficina da el soporte y cumplen.	Se coordina con la OEISG respecto de las actividades y plazos, dicha oficina da el soporte y apoyo.	Reviso bien la deficiencia significativa para elaborar un mini plan de trabajo, con asesoriamento de OEISG, de manera consensuada de actividades a implementar	Antes de elaborar el plan nos reunimos con OEISG, nos da la pregunta cuál es el procedimiento, el tiempo que va a demandar, nos da las recomendaciones de cuáles serían las acciones o si están bien las que nosotros proponemos o cambiamos de acuerdo a las orientaciones y ya ajustamos las fechas de acuerdo a la coordinación.	La OEISG elabora el plan de acción, previa coordinación y luego se coordina con el STPAD, y luego remite a la STPAD para su firma.	La Gerencia y el Especialista coordinan con las áreas para una reunión y luego se implemente las acciones preventivas y correctivas	Cuando llega el informe a Alcaldía, se remite a la GM, luego a la OEISG y luego al área responsable. Se establece una reunión con el área a través del coordinador de control interno (implementado a partir de enero 2022). Antes se preguntaba a la secretaria por la persona con quien se debería coordinar. La OEISG elabora el Plan de Acción. Se discutía las acciones a implementar, los plazos, tipos de medidas preventivas o correctivas, en 2 o hasta 3 reuniones con los encargados de la implementación, excepto contabilidad, tesorería y OPE, que se coordinaba con el jefe de la UO	En la OEISG tenemos un especialista en control interno que analizamos desde el inicio para el logro del objetivo. Elaboramos el plan de acción coordinado con el área responsable en cuanto las actividades y plazos razonables, luego suscribimos el plan de acción.	En el año 2019 cada área hacia su Plan de Acción, y lo centralizaba la OEISG	No hay un procedimiento establecido, al OCI llegan los planes de acción.	Gerencia municipal remite el informe a la OEISG, y revisa la información con la UO involucrada. El plan lo elabora OEISG posterior a la coordinación con la unidad orgánica	Del análisis a la entrevista, se advierte que nueve (9) entrevistados coincidieron en señalar lo siguiente: Una vez que el informe de control posterior es recibido por el titular de la entidad (Alcalde), es derivado a la gerencia municipal, quien a su vez remite a la OEISG, quien remite una copia del referido informe a la unidad orgánica correspondiente para su implementación. Luego de ello, la OEISG coordina con las unidades orgánicas responsables de implementar las recomendaciones, definiendo las actividades y plazos, Una vez coordinado, la OEISG elabora el Plan de Acción, que es suscrito por el gerente de la OEISG, por el jefe o gerente de la unidad orgánica responsable, y luego es remitido al Despacho de Alcaldía para ser suscrito por el alcalde. Una vez suscrito por el titular, la OEISG remite el Plan de Acción al OCI.	Del análisis a las entrevistas se advierte que tres (3) entrevistados (E2, E10 y E11) no aportan mayores elementos al proceso de elaboración del plan de acción.	Los entrevistados concuerdan mayoritariamente en determinar el proceso de elaborar el plan de acción, donde participa de manera coordinada el área responsable de su implementación y el área que monitorea el mismo, para determinar las actividades a desarrollar y los plazos.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
11. ¿Qué aspectos influyen para la presentación y modificación extemporánea del Plan de Acción?	Los aspectos que pudieran influir en las presentaciones extemporáneas de los Planes de Acción, (hecho que no sucede muy frecuentemente en la MSB), pudieran deberse a la falta de compromiso de las áreas; falta de conocimiento de quienes deben levantar las recomendaciones, o la falta de revisión permanente de la casilla electrónica de la CGR, (que tiene la entidad), y por ende no se pueda cumplir con la remisión de los planes, dentro de los plazos establecidos por el OCI.	Comparas, contra las personas naturales. Puede ser la unidad orgánica ya lo consideró como implementada antes del vencimiento, pero luego de la evaluación del OCI al no ser considerados como implementados, nos vemos obligados a reformular el plan de acción.	Ese seguimiento lo hace OEISG antes que venzan los plazos. Puede ser que la unidad orgánica ya lo consideró como implementada antes del vencimiento, pero luego de la evaluación del OCI al no ser considerados como implementados, nos vemos obligados a reformular el plan de acción.	Descenso con profesionalismo; yo no haberlo identificado en un tiempo de 2 o 3 días	No contar con profesionales idóneos; y verbalmente con la OEISG, sobre las fases (inadecuada planificación) a seguir del plan de acción o sea preliminar para la implementación.	Luego de coordinado verbalmente con la OEISG, sobre las actuaciones y cronograma, dicha UO remite el plan de acción para suscribir el mismo, siendo realizado de inmediato.	Las áreas demoran en sus comentarios o en decidir	El plan no lo hace la UO, sino OEISG. Demora en llegar el informe a la OEISG (desde Alcaldía y Gerencia municipal) y luego se envía una copia al área responsable. El personal de la UO no sabe elaborar el Plan de Acción o cuando el área quiere implementar la acción antes de presentación del plan de acción de gerentes, no quiere firmar el plan de acción que elaboró su antecesor, en algunos casos se consultó a Asesoría Jurídica.	Me baso en el principio de la buena fe. El ánimo del cumplimiento está, pero seguramente el área no tendrá la información completa.	Priorizan sus actividades diarias, y el seguimiento no lo considera tan importante. Se hacen modificaciones sin sustento. En OESIG hay cambios de responsabilidad, y la carga laboral de la UO adecuada para su presentación al OCI. Asimismo, no hay buena comunicación con el área responsable.	La OEISG ha cambiado al encargado o en 3 oportunidades, quienes no hacen el filtro adecuado para su presentación al OCI. Asimismo, no hay buena comunicación con el área responsable.	Se hacen modificaciones sin sustento. En OESIG hay cambios de responsabilidad, y la carga laboral de la UO adecuada para su presentación al OCI. Asimismo, no hay buena comunicación con el área responsable.	Del análisis a la entrevista se desprende que (5) entrevistados indicaron: i) Falta de compromiso de las áreas por demora en sus comentarios, quienes priorizan sus actividades diarias, no tienen la información completa y el seguimiento no lo consideran tan importante; asimismo, cuatro (4) entrevistados indicaron: ii) Falta de conocimiento de quienes deben levantar las recomendaciones; algunas áreas quieren implementar la acción antes de la presentación del plan de acción; cambios de gerentes que no quieren firmar el Plan de Acción que elaboró su antecesor, incluso en algunos casos se consultó a Asesoría Jurídica	i) Falta de comunicación oportuna de la evaluación del OCI; ii) Cambios de responsables en la OEISG quienes no hacen el filtro adecuado, y no hay comunicación adecuada con el área responsable; iii) Demora en llegar los informes a la OEISG; entre ellas por la falta de revisión permanente de la casilla electrónica de la CGR. Tres (3) entrevistados (E2, E4, E6) no brindan elementos suficientes que respondan a la interrogante.	Los entrevistados concuerdan mayoritariamente en determinar que los aspectos que influyen para la presentación extemporánea del plan de acción se deben a la falta de conocimiento de aquellos responsables y encargados de las gerencias, oficinas o unidades responsables de implementar las recomendaciones

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
12. ¿Cómo se ejecuta el proceso de monitoreo de la OEISG con las unidades orgánicas responsables del proceso de implementar recomendaciones?	La OEISG, es la unidad que se encarga de realizar el seguimiento, monitoreo y coordinación con las demás áreas de la MSB, para que se implementen las recomendaciones realizadas por el OCI, la SOA o la CGR. Por ende, se cuenta con un especialista que se reúne y coordina constantemente con las áreas involucradas en alguna situación adversa y observación que pudiera darse, para que posteriormente se proceda con la subsanación, mediante acciones realizadas.	Con documentos y comunicaciones por escrito.	Hay una coordinación semanal y comunicación fluida mediante llamadas telefónicas y reuniones presenciales con el personal encargado del monitoreo de la OEISG.	Es fluido, con memorandos, es un complemento, revisan el trabajo que vas a enviar al OCI.	Coordinaciones constantes y periódicas, conlleva a una supervisión más seguida, hay un chat de seguimiento semanal, reuniones de coordinación sin actas.	Se realizan coordinaciones verbales respecto al porcentaje de avance, generalmente unos tres días antes de vencer el plazo programado. Si el plazo es de 2 meses, entonces en 1 mes y medio estamos coordinando con la OEISG.	Lo más rápido posible, sin embargo, es recomendable que Gerente cuente con un personal que conozca de control gubernamental	Se manejaba en Excel los informes y recomendaciones. Se enviaba documentos comunicando que están pendientes o en proceso. Luego se coordinaba con el encargado de la implementación, que faltaba. En algunos casos se contrataba un asesor externo como para UOPIM, contabilidad.	Tenemos reunión interdiaria con presencia de las áreas para ver sus avances y coordinaciones directas. Y un ensayo de si la información a presentar tiene consistencia. Asimismo hacemos controles inopinados constantes como para UOPIM, contabilidad.	Tengo conocimiento que reuniones de coordinación con las áreas, eso lo sé por comentarios del personal encargado de la OEISG.	Hasta donde tengo conocimiento ha mejorado el proceso de seguimiento. Actualmente, les comunicamos a la OEISG, quien encarga a las UO con nuestras evaluaciones. En la información que recibimos de parte de la OEISG no hay un análisis minucioso por parte del monitor respecto de la información de la UO.	Con Héctor, era un carteo con documentos; luego se generaron reuniones para superar las recomendaciones. Con Brenda se realizó mayor coordinación.	Los entrevistados respondieron mayoritariamente: que el monitoreo se realiza mediante coordinaciones y reuniones permanentes, con reuniones presenciales interdiarias o semanal de los cuales no se registran actas, así como llamadas telefónicas, respecto a los porcentajes de avances; asimismo se emiten memorandos como complementos. Asimismo, es de considerar que el 25% de los entrevistados indicaron que la participación de la OEISG contribuyó a la implementación de las recomendaciones del periodo 2019-2021 en el municipio de San Borja.	Los entrevistados E2, E7, E12 no dieron información detallada del trabajo realizado por la OEISG.	Si bien no hay una guía interna o una directiva, respecto del proceso de implementar recomendaciones, existe un consenso mayoritario que el monitoreo es permanente, mediante coordinaciones y reuniones presenciales o telefónicas, algunas veces complementadas con memorandos.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
13. ¿Qué capacitaciones son necesarias para el personal de la OEISG, para hacer efectiva el monitoreo para implementar las recomendaciones?	Las capacitaciones que considero necesarias para el personal de OEISG, son las siguientes: Ley N° 27816 (SCI); Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR, Ley N° 27785; Directiva N° 014-2020-CG-SENC, que establece los lineamientos sobre la implementación de recomendaciones; y la Directiva N° 006-2019-CG-INTEG referido a la implementación del SCI, y normas afines y conexas relacionadas a estos tópicos.	Capacitaciones en procesos, tiempos y nuevas regulaciones.	-	-	El tema técnico en contrataciones, supervisión de obras.	-	Más bien diría que es necesario mayor presupuesto para contratar más personal.	Sobre tipos de informe técnico; las capacitaciones que tiene la especialista en control interno, y tiene capacitación actualizada en control.	No necesariamente. He revisado las capacitaciones que tiene la especialista en control interno, y tiene capacitación actualizada en control.	Capacitación de la Directiva de seguimiento. Capacitación en auditoría financiera y presupuestario.	Capacitación en control gubernamental, control interno, auditoría financiera y presupuestal, obras públicas.	La Directiva de seguimiento e implementación; y auditoría financiera	Del análisis la entrevista se advierte que tres (3) entrevistados como capacitaciones necesarias: i) control gubernamental; tres (3) entrevistados señalaron: ii) La Directiva n.º 014-2020-CG/SENC; y tres (3) entrevistados indicaron: iii) Capacitación en auditoría financiera y presupuestal.	En minoría, 2 entrevistados (E1, E11) indicaron: i) Control interno; uno (1) entrevistado (E2) indicó: iii) Capacitación en procesos, tiempos y nuevas regulaciones; uno (1) entrevistado (E5) indicó: iv) Contratación y supervisión de obras; uno (1) entrevistado señaló: v) técnicas de auditoría: v). Asimismo, dos (2) entrevistados (E3, E4) no indicaron su opinión, y dos (2) entrevistados (E7, E9) no consideraron necesarios la capacitación.	Los entrevistados concuerdan mayoritariamente en determinar que las capacitaciones necesarias para el personal de la OEISG para hacer efectiva el monitoreo son: i) Control gubernamental; ii) La Directiva n.º 014-2020-CG/SENC; iii) Capacitación en auditoría financiera y presupuestal.

ANEXO 6
ESTADO DE SITUACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 2019-2021

Estado de Recomendaciones	Tipo de Recomendaciones				
	Mejora de gestión	Administrativas	Legales	Total	%
Implementadas	61	4	3	68	69
En proceso	10			10	10
Inaplicables	6	2	1	9	9
No implementadas	7			7	7
Pendientes	4	1		5	5
Total	88	7	4	99	100

ANEXO 7

RECOMENDACIONES CON PLAZO DE ATENCIÓN MAYOR A 6 MESES

Estado de Recomendaciones	Tipo de Recomendaciones				Tiempo de atención
	Mejora de gestión	Administ.	Legales	Total	
Implementadas	21	4	2	27	7 – 20 meses
En proceso	10			10	8 – 15 meses
Inaplicables	6	2	1	9	9 – 20 meses
No implementadas	7			7	26 meses
Pendientes	4	1		5	7 – 8 meses
Total	48	7	3	58	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ROBLADILLO BRAVO LIZ MARIBEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Aspectos que contribuyen a implementar recomendaciones resultantes del control gubernamental posterior, en un municipio distrital, 2019-2021", cuyo autor es ESPINOZA PARIONA JUAN PERCY, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 03 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ROBLADILLO BRAVO LIZ MARIBEL DNI: 09217078 ORCID 0000-0002-8613-1882	Firmado digitalmente por: LROBLADILLOB el 11-08- 2022 11:01:32

Código documento Trilce: TRI - 0388591