



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

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 PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Cuevas Rivas, Karina Margarita (ORCID: 0000-0001-5573-8457)

**ASESOR:**

Mg. Beraun Beraun, Emil Renato (ORCID: 0000-0002-1267-5203)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

## Dedicatoria

El presente trabajo de investigación dedico en primer lugar a mi hijo y padres, quienes me apoyaron incondicionalmente

## Agradecimientos

Agradecer a nuestro señor Dios, a mi esposo y mi hermana, por su apoyo incondicional, que han contribuido mucho en este trabajo de investigación y que culmine con éxito, en muchas oportunidades he querido dejarlo, pero ahí estaban empujándome a lograr con este objetivo, muchas gracias por su apoyo.

## Índice de contenidos

Caratula

Índice de contenidos

Resumen

Abstract

Introducción

### I. Planteamiento del problema

1.1. Realidad problemática

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Preguntas generales

1.2.2. Preguntas específicas

1.3. Justificación del estudio

1.4. Objetivo

1.4.1. Objetivo general

1.4.2. Objetivos específicos

1.5. Trabajos previos – antecedentes

### II. Marco teórico

2.1. Sistemas administrativos.

2.2. Gobiernos regionales

2.3. Sistema nacional de control

2.4. Contraloría general de la república

2.5. Órgano de control institucional

2.6. Ejercicio del control gubernamental

2.7. Clasificación de los servicios de control

2.8. Servicios de control posterior

2.9. Informe de auditoría

2.10. Recomendación de los informes de control

2.11. Recomendación orientada a mejorar la gestión de la entidad

2.12. Proceso de implementación de las recomendaciones de los informes de control.

2.13. Supervisión y cumplimiento de las recomendaciones

### III. Marco Metodológico

3.1. Diseño de investigación

3.2. Categorización

a) Categoría 01: Proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría.

b) categoría 02: Recomendaciones vinculadas a la mejora de gestión.

3.3. Población, muestra y recolección de datos.

3.3.1. Definición y descripción de actores e informantes

3.3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.3. Tratamiento de la información

3.3.4. Desarrollo de la entrevista.

### IV. Resultados

4.1. Tratamiento de la información

4.2. Discusión

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

## Resumen

El estudio tiene por objetivo identificar las causas que dificultan el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión, centrándonos en el Gobierno Regional de Apurímac, y teniendo como periodo de evaluación el año fiscal 2020, aplicaremos el enfoque cualitativo, método hermenéutico, utilizaremos la triangulación de datos para obtener respuestas requeridas; así también, se tuvo como muestra a 5 colaboradores que desempeñan funciones en la Contraloría General de la República y Órgano de Control Institucional, que han sido seleccionados por su experiencia y conocimientos que se necesita, se tomara en cuenta las técnicas y herramientas como son la entrevista, observación y revisión de información.

Luego efectuado el análisis de la información podemos llegar a las conclusiones y recomendaciones que nos permita entender de mejor manera las interrogantes planteadas: evidenciándose que en la actualidad no cuentan con un plan de acción que permita adoptar medidas correctivas, generando un desorden en la administración con débiles controles internos; asimismo, recomendaciones que están estructuradas de manera genérica, situación que las recomendaciones no sean adoptadas, dificultando no se supere las causas y las deficiencias evidenciadas durante la ejecución de la auditoria, por lo que es imprescindible que titular del referido gobierno, sensibilice a los funcionarios de la importancia de los control internos , que propicien el mejoramiento de la gestión y la eficacia operativa de los controles internos de la entidad y desempeño de los funcionarios; asimismo, mayor control de calidad y supervisión a las recomendaciones emitidos por órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, a efectos que las recomendaciones de los informes constituyan medidas específicas y posibles de alcanzar, formulándose con orientación constructiva.

Palabras claves: Proceso de implementación de recomendaciones y mejora de Gestión.

## Abstract

The objective of the study is to identify the causes that hinder the process of implementation of the recommendations aimed at improving management, focusing on the Regional Government of Apurímac, and having as an evaluation period the fiscal year 2020, we will apply the qualitative approach, hermeneutical method , we will use data triangulation to obtain required answers; Likewise, it was taken as a sample 5 collaborators who perform functions in the Office of the Comptroller General of the Republic and Institutional Control Body, who have been selected for their experience and knowledge that is needed, techniques and tools such as the interview, observation and information review.

After analyzing the information, we can reach the conclusions and recommendations that allow us to better understand the questions posed: evidencing that currently they do not have an action plan that allows to adopt corrective measures, generating a disorder in the administration with weak internal controls; Likewise, recommendations that are structured in a generic way, a situation that the recommendations are not adopted, making it difficult not to overcome the causes and deficiencies evidenced during the execution of the audit, so it is essential that the head of the aforementioned government sensitizes the officials the importance of internal controls, which promote the improvement of the management and operational efficiency of the entity's internal controls and the performance of the officials; likewise, greater quality control and supervision of the recommendations issued by the bodies that make up the National Control System, so that the recommendations of the reports constitute specific and possible measures to be achieved, being formulated with constructive guidance.

Keywords: Process of implementation of recommendations and improvement of Management.

## Introducción

La intervención gubernamental, es una de las primordiales diligencias del Sistema Nacional de Control, con el fin de responder el uso correcto de las riquezas y recursos estatales; ayudando en la mejora de gestión del gobierno en sus tres niveles, mediante la adopción de acciones correctivas y preventivas por parte de entidades implementando las recomendaciones de los informes de auditoría emitidas por los órganos de control.

Cabe señalar, que la Contraloría General de la Republica en adelante CGR y los Órganos de Control Institucional en adelante OCI, son responsables de verificar el rastreo de la ejecución de las recomendaciones derivados de las intervenciones de inspección, ya que estas se encuentran bajo el encargo de los gestores de los entes estatales.

En ese contexto, se debe precisar que las recomendaciones son medidas concretas y posibles de implementarse; sin embargo, se ha evidenciado que, en el Gobierno Regional de Apurímac, existe un alto porcentaje de recomendaciones dirigidas al progreso de gestión, que datan del año 2007, que estas no han sido implementadas hasta la fecha, es decir con una antigüedad de 14 años, que imple el fortalecimiento de gestión administrativa, inspecciones internos del ente estatal y lucha contra la corrupción del Gobierno Regional de Apurímac.

Capítulo I  
Planteamiento del Problema

## I. Planteamiento del problema

### 1.1. Realidad problemática

La intervención gubernamental es la cautela e inspección de la legalidad del presupuesto público; así como, de la observancia de las reglas legales, con el objetivo del progreso de la gestión estatal a través de acciones correctivas y preventivas.

Para ello, La CGR, con la finalidad de desarrollar la intervención de control, promulga normas, lineamientos e instrucciones administrativas, así como, también está dentro de sus competencias el de garantizar el cumplimiento de las implementaciones de las recomendaciones de auditoría, que es el valor público para contribuir en los sistemas administrativos.

Cabe señalar, de las inspecciones de control que desarrollan los órganos de control, estas emiten informes, en los cuales contienen recomendaciones, entendida como medida concreta y posible de alcanzar, con el fin de contribuir con el progreso de las entidades públicas; así como, el inicio de sanciones administrativas, penales y civiles en las que hubiere incurrido los gestores.

Asimismo, dentro de las facultades de la CGR, es de responder el acatamiento de las recomendaciones de los informes de control por las entidades públicas que han sido intervenidas en una acción de control, ya sea de un control posterior, control simultáneo y control previo formulados por los órganos de control; así como, de disponer el inicio de sanciones identificados por actos de corrupción cometidos por funcionarios de la Entidad.

Cabe señalar, que la Normas de Control Gubernamental, indica que los alcaldes, gobernadores regionales y otros, que han sido materia de

control en alguna de sus actividades y/o proceso, y esta laboral haya concluido en un informe de control que contienen recomendaciones, es responsable directo de su implementación a través de la adopción de medidas correctivas y preventivas, que coadyuven en mejorar sus controles internos, informando de manera bimensual al OCI y CGR, para su análisis respectiva.

En ese contexto, el problema del presente trabajo de investigación, inicia con la revisión de documentos e información proporcionados por Gobierno Regional de Apurímac, relacionado al informe semestral de julio a diciembre de 2020 “Estado de implementación de recomendaciones del Informe de auditoría orientadas a la mejora de gestión” de la referida Entidad, en donde se aprecia que durante el 2020 solo 6 recomendaciones se implementaron, quedando 96 recomendaciones que no han sido implementadas a la fecha, que datan del año 2007 a 2020, es decir con una antigüedad de 14 años, lo que evidencia que no estaría cumpliendo la finalidad del control gubernamental, dado que las recomendaciones están orientadas las causas que dieron lugar a la observación o irregularidad que se encontraron en las auditorías practicadas, y estas no vuelvan a ocurrir situaciones similares, a efectos de contribuir con el mejoramiento de las gestión, sistema administrativo y objetivo institucionales.

## 1.2. Formulación del problema de investigación

### 1.2.1. Problema general

¿Cuáles son las causas que dificultan la implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión del Gobierno Regional Apurímac, año 2020?

### 1.2.2. Problema específico

- ¿Como la poca voluntad política interviene en la implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión del Gobierno Regional Apurímac?
- ¿Como la claridad de los informes dificultan la implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión del Gobierno Regional Apurímac?

### 1.3. Justificación del estudio

El trabajo de investigación es realizado debido a la alta cantidad de recomendaciones en estado pendiente y en proceso en el Gobierno Regional de Apurímac, como consecuencia de la labor de inspección que desarrolla las partes de control, la misma que se encuentran consignados en los informes de auditoría, evidenciándose la eficacia en el proceso de ejecución, en la cual participan como responsables directos el Gobierno Regional de Apurímac, OCI y CGR, frustrándose los fines del control gubernamental, lo que resulta necesario identificar los orígenes que impiden la oportuna ejecución de las recomendaciones y buscar una propuesta a efectos de mejorar y fortalecer el rastreo a la ejecución de las recomendaciones, con lo cual se estaría coadyuvando en la mejorar de la gestión administrativa y por ende generar valor público.

### 1.4. Objetivo

#### 1.4.1. Objetivo General

Identificar las causas que dificultan la implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión del Gobierno Regional Apurímac.

#### 1.4.2. Objetivo específico

- Analizar si la poca voluntad política interviene en la implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión del Gobierno Regional Apurímac.
- Analizar si la claridad de los informes dificulta la implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión del Gobierno Regional Apurímac.

#### 1.5. Trabajos previos – antecedentes

##### Antecedentes nacionales

- De Ana Ramos (2017), su tesis denominada “Evaluación a la implementación de recomendaciones derivadas de informes de auditoría y su incidencia en la gestión del Gobierno Regional Puno, periodo 2013 y 2014”. utilizó un enfoque cuantitativo, método deductivo de tipo transversal y un nivel expresivo, analítico y explicativo de diseño no experimental; asimismo, el investigador concluye que la no ejecución de recomendaciones efectuadas por el OCI repercute negativamente en el progreso de la gestión de la referida entidad, está careciendo de directivas internas o lineamientos.
- De igual manera, María Ramos (2017), su tesis “Propuesta del modelo SMC para mejorar el proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría en el gobierno regional Lambayeque Chiclayo -2016”. Consideró el enfoque cuantitativo con un diseño correlacional, seleccionando una muestra de 20 gestores que toman decisiones es decir jefes de área, que tuvo como objetivo plantear una propuesta y conocer el estado situacional de las áreas que intervienen de la referida entidad y examinar los factores influyentes del proceso de ejecución de las

recomendaciones; asimismo, señalo: que los resultados de la indagación aplicada fueron validadas por el Coeficiente del Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue (Mínimo= 0.906 y Máximo: 0918).

- Del mismo modo, Larrea ve se. (2020), su tesis denominada “Implementación de recomendaciones de servicios de control posterior vinculadas a la mejora de gestión en las municipalidades de Lima Metropolitana”. fue no experimental, basándose en información, conceptos, variables, sucesos y contextos; asimismo, concluyeron que factores como: recomendaciones estructuradas de manera genérica, ausencia de acciones de los gestores responsables, antigüedad de las recomendaciones emitidas y un aplicativo informático (SCG) no amigable, determinándose que estos retrasan la implementación de las recomendaciones; así como, se basan en una sarta de labores administrativas para su cumplimiento; y, el POI de la CGR, no se puede verificar que el indicador.
- Asimismo, Miguel Gonzales (2018), su tesis denominada “Implementación de recomendaciones derivadas de las acciones de control en la gestión municipal de Pachacamac años 2010-2013”, consideró el enfoque cualitativo, en la investigación se ha aplicado la metodología descriptiva, correlacionada y explicativa. Concluyendo que el nivel de compromiso de los gestores responsables en el proceso de implementación de recomendaciones, habiéndose establecido causas del estado situacional de la ejecución de las recomendaciones y los efectos que estas viene produciendo; asimismo, permitirá a la administración, adoptar acciones correctivas y amenguar los efectos que produjeron la condición que dio lugar la observación de la auditoría.
- Finalmente, de Rosa Roque, (2019); su tesis nombrada “Influencia de la implementación de recomendaciones de la auditoría de

cumplimiento en la gestión de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”. En la presente investigación de trabajo fue de tipo básica, diseño experimental y enfoque cuantitativo, que busco establecer la causa y resultado entra las variables; asimismo, concluyo entre otros que la implementación orientada a la mejora de gestión contenidas en los informes de auditoría de cumplimiento, que interviene rectamente la gestión de la referida entidad.

#### Antecedentes Internacionales

- Exequiel Pereyra (2019), analizó el significado de la “Transparencia y el control interno en el sector público. El caso del municipio de Monte Cristo (Provincia de Córdoba)”. Fue una investigación exploratoria, que tuvo el objetivo de examinar el término de transparencia en la sección estatal y si los controles internos coadyuvan para lograrlos, cuyo resultado surge que la transparencia sirve como una guía para mejorar la gestión; además, que el funcionamiento de los controles internos garantiza una buena gobernanza.
- Mauricio Plaza (2018), en su trabajo de investigación “Implementación de un sistema de control interno para evitar la corrupción de funcionarios públicos, caso Rodríguez Galabay N° 09802-2016-00939 (Arenillas – Huaquillas)”, se utilizó el método deductivo. Encuesta y el método inductivo. Concluyendo que la Contraloría General del Estado, cuya labor es ejercer auditorias o exámenes especiales en las entidades sujetas a control, en las cuales en varios casos se identifican responsabilidades penales en contra de los trabajadores del estado, el mismo que debería presentar evidencias que motiven dicha responsabilidad.

Ahora bien, en el caso particular, se identificó un delito peculado en contra de un trabajador, que fue gestionado ante la justicia judicial,

permitiendo de esta forma un perjuicio causado al estado sea reparado y que la infracción del informe para que no quede en la arbitrariedad; en ese sentido, pese a la labor que desarrolla la contraloría, la fiscalía general de estado en uso de sus facultades constitucionales deben participar de oficio.

- Adriana Andrade (2016), en la investigación llamada “Diseño de control interno para el proceso de compras cuentas por pagar en la compañía de construcción transversa & Pérez en lineamiento a la metodología COSO”, arriba en las conclusiones, el correcto funcionamiento de los controles internos evita riesgos y por ende coadyuva las metas de la empresa; asimismo, determino la carencia de procedimientos administrativos formales en las compras por pagar, y por ultimo un defectuoso sistema de control interno relacionado en la departamento de adquisiciones.
- Sandra Arceda, (2015), en su trabajo a la “Efectividad de los procedimientos de control interno aplicados a las áreas de administración y contabilidad en la empresa agrícola Jacinto López S.A., del municipio de Jinotega durante el año 2014”, cuya finalidad fue la de elaborar una guía de control interno que tome en cuenta las reglas y manuales que garanticen la información fin de que permitan detectar en forma oportuna los errores y que los directivos apliquen los correctivos necesarios.

Asimismo, utilizo para desarrollar el referido trabajo de investigación las técnicas: cuestionarios, observación, verificación documental y entrevistas, a efectos de evaluar el diagnóstico de la referida organización mencionado en el párrafo precedente, cuyo resultado obtenido se determinó una representación clara de las oficinas administrativas al evidenciar deficiencias de control internos.

- Jorge Salavarría (2014), en su investigación titulada: “Auditoria de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Hispana de Orellana”, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la República de Ecuador, se consideró los métodos deductivo inductivo, tipo descriptiva, y explicativa, analítico, estadístico y experimental; así como, se manejó procedimientos y técnicas correspondiente al examen de gestión, a efectos de valorar la ética, eficiencia y economía de las de las fortunas.

Asimismo, concluyo que el examen practicada a la referida dirección, fue una herramienta para verificar el trabajo de las acciones, con vigilancia a la riqueza y recursos financieros y administrativos, con la finalidad de que la administración adopte acciones correctivas para la mejora de gestión; así también, se evidenció que en la auditoria de gestión ejecutada, la falta de un sistema controles internos; igualmente la falta de disposiciones internas relacionada a la codificación y cuadro de puestos, y procedimiento de aprendizaje del aptitud humano.

Finamente, concluye que la implementación de los controles internos juega un papel de la entidad ya que propician el mejoramiento de gestión, que estos dependen de la constante vigilancia de su aplicación.

Capítulo II  
Marco Teórico

## II. Marco teórico

### 2.1 Sistemas administrativos

Es preciso indicar, que en la administración pública se precisa que los sistemas son un conjunto de procedimientos, principios, métodos, instrumentos y reglas mediante las cuales se organizan los procesos las entidades estatales para la observancia de sus objetivos y fines administrativos.

Ahora bien, de acuerdo con el artículo 46° Ley n.° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, señala que los sistemas administrativos tienen por propósito regularizar el uso de los recursos y bienes del estado, a continuación, las cuales son: Gestión de recursos humanos, control, defensa judicial del estado, presupuesto público, planeamiento estratégico, tesorería, inversión pública, endeudamiento público, contabilidad, entre otros.

Asimismo, el referido poder tiene la rectoría de los referidos sistemas, por tanto, es responsable de regular y supervisar solo diez (10) sistemas, ya que el sistema nacional de control lo tiene la rectoría de la CGR.

### 2.2 Gobiernos regionales

Los gobiernos regionales asumen por objeto de promover el progreso regional, trabajando en el cambio y el empleo, a efectos de respaldar la equivalencia de oportunidades y derechos de los pobladores, conforme a los programas y planes nacionales, regionales y locales.

Asimismo, la inspección nivel regional está a cargo por el OCI, que depende orgánica y funcionalmente de la CGR, está bajo la jefatura de un

empleado elegido y propuesto por la CGR designado mediante resolución y su ámbito de control abarca a todas las unidades operadoras del gobierno regional.

Como resultado de la labor que desarrolla los OCIs de los gobiernos regionales, se imiten informes de control, que consignan recomendaciones para el progreso del mandato e iniciación de trabajos legales cuando se identifica responsabilidades, y siendo esta responsable del seguimiento de implementación.

### 2.3 Sistema nacional de control

Es el conjunto de instrucciones, manuales, metodologías e instrucciones, mediante los cuales se organizan los integrantes de los miembros de control para ejecutar el desarrollo de inspección gubernamental en las entidades, su acción alcanza a la supervisión de la legalidad de ejecución presupuestal de los recursos públicos y comprende a los colaboradores que presta servicios en ellas.

El referido sistema está integrado por tres (3) órganos de control, CGR, OCI y las sociedades de auditoría externa independientes - en adelante SOA.

En ese sentido, es importante mencionar las atribuciones del “Sistema Nacional de control”, según el siguiente detalle:

- a) Realizar la verificación, supervisión y cautela de los bienes y recursos públicos.
- b) Formular oportunamente recomendaciones para de gestión pública, consignados en los informes como derivación de las labores del examen.
- c) Promover el progreso e innovación de la gestión pública, focalizando nuestra labor de inspección en áreas sensibles y críticas.

- d) Promover la capacitación permanente a los colaboradores públicos en temas de presupuesto, tesorería, contabilidad, inversiones, control y otros.
- e) Requerir a los gestores públicos el pleno compromiso de sus acciones en la ocupación que ejercen, identificando en las labores de control posterior responsabilidades de tipo: civil, administrativa funcional y penal, encargando la adopción de las labores correctivas y preventivas para su ejecución.
- f) Emitir los informes de control con las evidencias suficientes y apropiadas, el cual constituye una prueba pre- constituida.
- g) Brindar soporte técnico al procurador público, cuando los informes de control se emitieron en los OCI, a efectos de que inicie con las acciones legales.

Cabe precisar, que en los literales b) y e), señalan sobre el origen de las recomendación y que los responsables son los funcionarios de la entidades públicas; aspectos que son importantes para el presente trabajo de investigación, puesto que, definen también que recomendaciones como consecuencia de una labor de inspección que ejecutan las partes de control, están enfocados a optimizar la eficiencia y capacidad en el uso de los recursos y bienes del estado, así como, sus procedimientos a efectos de mejorar sus procedimientos empleados y el control interno.

#### 2.4 Contraloría general de la republica

La CGR, es el máximo mando del Sistema Nacional de Control, que verifica, controla y alerta la adecuada diligencia de los recursos, bienes y políticas públicas, para ello cuenta con independencia financiera, funcional, económica y administrativa, situando su operar a la transparencia y fortalecimiento de gestión de las entes estatales, fomentando la responsabilidad y valores de los gestores estatales; asimismo, coadyuvar con la población para su correcta colaboración en el control social y con los poderes de estado en la toma de decisiones.

A continuación, mencionamos las atribuciones de la contraloría que son los siguientes:

1. Tener acceso a la información y documentación sin limitaciones, siendo esta masivo, directo y permanente, irrestricto y en línea.
2. Ordenar a los órganos de control ejercicios de inspección.
3. Garantizar y supervisar el acatamiento de las recomendaciones de acciones de control.
4. Disponer la iniciación de acciones legales a través de procuradores los entes estatales o la CGR, de corresponder.
5. Garantizar y normar por la correcta implantación de los OCI, solicitando a las entidades públicas el fortalecimiento con capacidad logística y operativa para su funcionamiento.
6. Presentar cada año al parlamento el Informe de evaluación a la cuenta general de la república.
7. Emitir pronunciamientos, levantar consultas y aclarar las reglas relacionada a la inspección gubernamental, con representación orientador y vinculante.
8. Aprobar los planes periódicos de control -PAC y el plan nacional de control.
9. Realizar las acciones de control patrimonio cultural y ambiental.
10. Exponer dictamen previo sobre contrataciones secretas.
11. Autorizaciones previas de presupuestos adicionales de obra.
12. Comunicar anticipadamente sobre actividades de garantías, avales y finanzas y otras, que conceda el estado.
13. Elegir a las SOA, y otros.

## 2.5 Órgano de control institucional

Es el responsable de desarrollar la intervención gubernamental en los entes estatales sujetos al ámbito de inspección, con la finalidad de

supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto estatal y cumplimiento de los objetivos institucionales y resultados, mediante los productos de inspección posterior (auditoría de cumplimiento) y control simultáneo (visita de control, orientación de oficio y control concurrente), para ejercer estas funciones posee autonomía funcional.

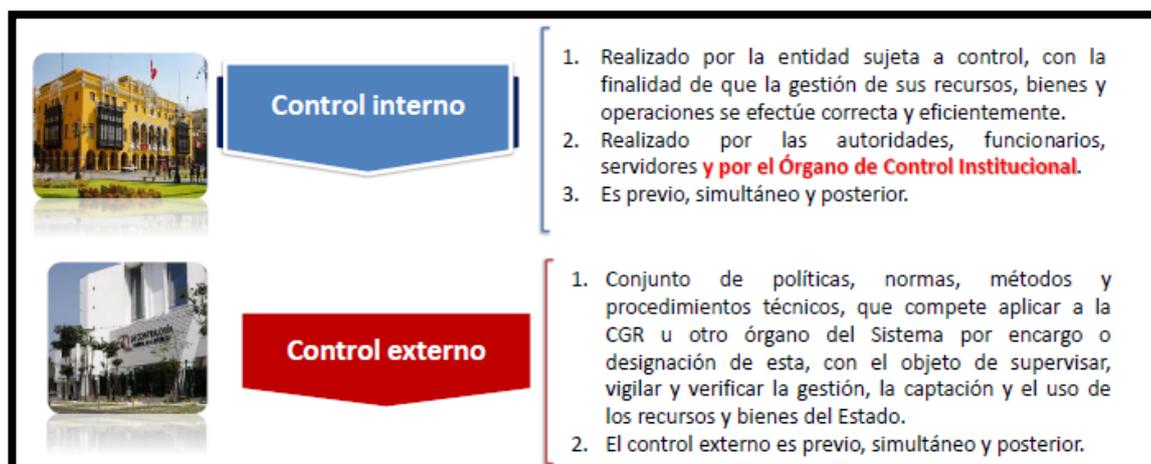
Asimismo, las funciones del OCI entre otros, es de realizar el rastreo a la ejecución de las recomendaciones como resultado de los informes de la inspección posterior y simultáneo, así como, evalúa la documentación remitida por la entidad relacionada a las acciones preventivas y correctivas adoptadas, cuyo resultado es registrado en el sistema informático SAGU web, para su posterior supervisión por parte de la CGR.

## 2.6 Ejercicio del control gubernamental

De acuerdo con las reglas generales de inspección gubernamental, es la comprobación, cautela y supervisión de los hechos y efectos del mandato estatal, en atención al grado de eficacia, eficiencia, economía y transparencia en la utilización y gasto de los bienes y recursos estatales; así como, de verificar la observancia de las reglas, disposiciones y estipulaciones contractuales.

Además, la inspección gubernamental, constituye un proceso permanente, que tiene el objetivo de coadyuvar al progreso del mandato de los entes estatales, y se puede dar de la siguiente manera:

Gráfico 1. Clasificación del control gubernamental



Fuente: Nomas Generales del control Gubernamental

Elaborado por: propia, 2021

Cabe precisar, que el desarrollo de la inspección gubernamental asigna deberes funcionales a quienes lo consuman, para tal efecto por órganos conformantes del sistema, son responsables cumplir sus funciones con responsabilidad enmarcándose a las disposiciones aplicables.

## 2.7 Clasificación de los servicios de control

Los productos de inspección forman un conjunto de procesos cuyos efectos asumen la finalidad de brindar una solución a las necesidades de la inspección gubernamental que incumbe hacer a los partes del sistema nacional de control, de acuerdo con sus atribuciones y competencias legales, existen tres tipos control que se detalla en el grafico siguiente:

Gráfico .2 Tipos de control



Fuente: Nomas Generales del control Gubernamental

Elaborado por: propia, 2021

Del grafico precedente, los tipos de inspección puede ser previo, simultaneo y posterior, los cuales son desarrollados utilizando técnicas y herramientas de inspección aplicadas en el desarrollo de la labor de inspección determinadas en los planes de inspección.

## 2.8 Servicios de control posterior

Los productos de inspección posterior, son aquellos que se efectúan con el propósito de realizar la evaluación de los actos y resultados ejecutados por la entes estatales sujetos al ámbito de control, de las operaciones, bienes y recursos públicos, mediante la diligencia de ordenamientos, lineamientos y normas que reglamentan el ejercicio de inspección, estas pueden ser entre otros, auditoria de cumplimiento y auditoria financiera, los cuales son ejecutados por los OCI, CGR y SOA de acuerdo al grafico siguiente:

Gráfico .3 Tipos de control

Tipos	Normas Generales de Control Gubernamental Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG y modificatorias
Auditoría Financiera	Examen a los estados financieros de las entidades, se practica para expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros, de acuerdo con el marco de la información financiera para la preparación y presentación de información financiera.
Auditoría de Cumplimiento	Examen objetivo y profesional, tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del Sistema, han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o la prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado.

Fuente: Normas Generales del control Gubernamental

Elaborado por: propia, 2021

## 2.9 Informe de auditoría

Como consecuencia de los ejercicios de inspección posterior, la comisión auditora, integrado por un equipo multidisciplinario y especializado, elaboran y presentan por escrito los resultados y encargos, con el propósito de ofrecer a tiempo información al titular del ente estatal, a efectos de que adopte medidas correctivas en la materia a examinar.

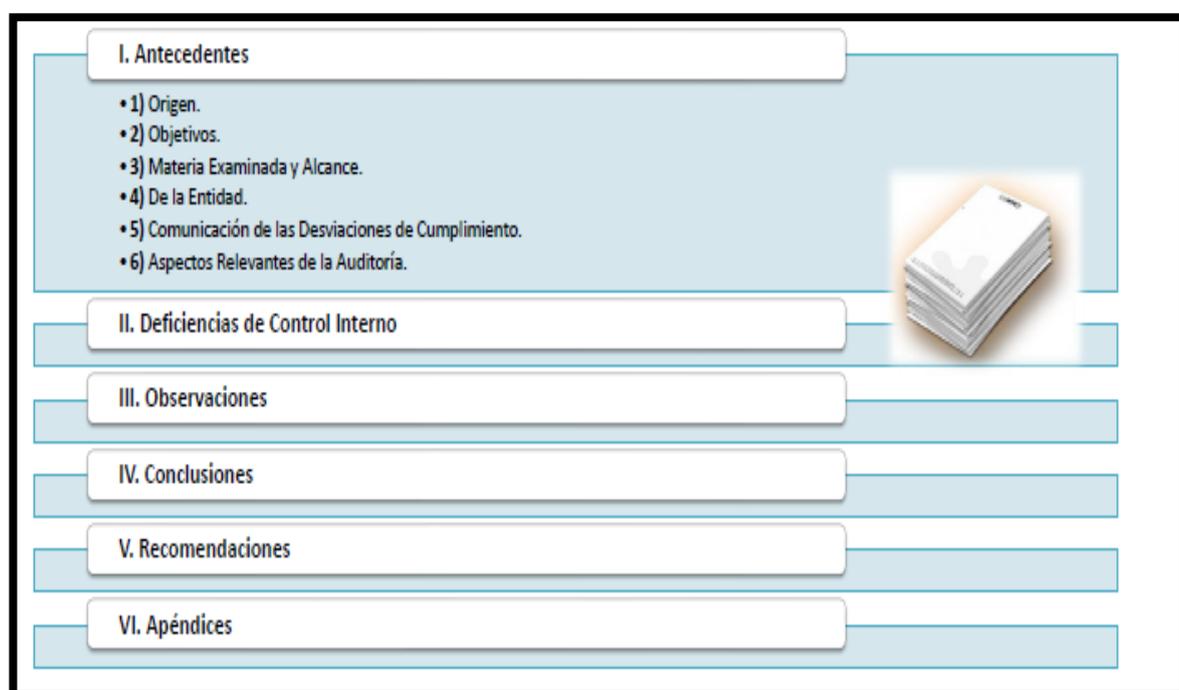
Asimismo, el informe de auditoría se consignaran encargos orientadas al progreso del mandato orientadas a mitigar los orígenes de los exámenes derivadas de los desvíos de cumplimiento y carencias de diseño o trabajo del control interno del elemento examinado, evidenciadas durante la labor de control; así como, encargos dirigidas a determinar responsabilidades administrativas y legales de corresponder, para ello los funcionarios de la entidad auditada deben disponer la implementación de recomendaciones adoptando acciones correctivas.

Así también, el informe de auditoría debe ser elaborado conforme al arreglo que establezca las reglas y lineamientos aplicables, con la

intención de asegurar la eficacia, su juicio y beneficio por la ente estatal, el mismo que debe ser adjuntado con un síntesis ejecutivo, una vez aprobado por los niveles jerárquicos, es notificado al titular de la ente estatal, para que disponga la ejecución de recomendaciones, y posteriormente es publicado el portal web de la Contraloría, para conocimiento y acceso de cualquier ciudadano.

A continuación, se detalla la estructura del informe de auditoría:

Gráfico N° 4 – Estructura del informe de auditoría



Fuente: Manual de auditoría de cumplimiento

Elaborado por: propia, 2021

## 2.10 Recomendación de los informes de control

Las recomendaciones se estructuran en tres (3) componentes, según el siguiente detalle:

- Verbo acción: la recomendación involucra la realización de un hecho

definitivo que acceda resaltar la falta identificada o la identificación de la presunta responsabilidad penal, administrativa y civil.

- Acción determinada: dispositivo medio de la recomendación, el cual figura el recurso o disposición concreta de posibilidad legal o técnica trazada.
- Consecuencias esperadas: dispositivo que representa el efecto o beneficio que genere la implementación de la recomendación.

## 2.11 Recomendación orientada a mejorar la gestión de la Entidad

Son encaminadas a optimizar la eficacia del mandato y capacidad del ente en el uso de sus procedimientos que emplean en su accionar y de sus recursos y, así como coadyuvar en la transparencia de su gestión, mediante la aprobación de acciones que están orientadas a atenuar o levantar las causas que causaron la observación revelados en el informe de auditoría, e impedir que se causen contextos análogos.

Para el seguimiento de las recomendaciones, se efectúa la revisión de la documentación e información registrada en el aplicativo informático o remiten al OCI, la información que respaldan las acciones, para su evaluación correspondiente, esta se da bimensualmente.

A continuación, detallaremos las etapas de los encargos encaminadas al progreso de gestión.

1. Estado pendiente: Cuando la entidad no ha iniciado acciones y/o a designado al funcionario responsable para su implementación.
2. Estado en proceso: Cuando la entidad viene desarrollando actividades para su implementación.
3. Implementada: Cuando las acciones efectuadas por la entidad corrigen la deficiencia revelada y desaparece la causa que la motivo.
4. Inaplicable: Cuando es imposible su implementación, debido a que técnica y jurídicamente no es posible.

5. No implementada: Cuando ha transcurrido 2 años para su implementación, desde la comunicación del informe.

## 2.12 Proceso de implementación de las recomendaciones de los informes de control.

El proceso se desarrolla con la intervención de la entidad auditada, OCI y CG, que tienen la responsabilidad directa del proceso de implementación,

A continuación, detallamos los procedimientos para la implementación:

1. Elaborar y remitir el plan de acción: Una vez comunicado el resultado de la labor de control desarrollada en una entidad pública, a través del informe, el titular tiene veinte días hábiles (20) para remitirlo al OCI para su evaluación.

Al respecto, para efectuar la implementación de recomendaciones, el titular del ente elige al colaborador garante del monitoreo del proceso de implementación y servidores garantes de implementar, el referido plan se determina las acciones, plazos, el nombre de los funcionarios responsables.

El referido plan, contiene los medios de comprobación, para que el OCI verifique las acciones adoptadas por cada acción; así como, de brindar asistencia técnica.

2. Ejecutar y evaluar en plan de acción.

Una vez elaborado el plan de acción, los funcionarios públicos son responsables de adoptar acciones con la finalidad de lograr la implementación de las recomendaciones, para ello deben ejecutar el plan de acción de acuerdo con la forma y cronograma determinados.

### 2.13 Supervisión y cumplimiento de las recomendaciones

Como resultado de la labor que desarrolla los órganos de control, se emiten informes, que contienen encargos entendidas como medidas concretas y posibles de alcanzar orientadas a optimizar la eficiencia del mandato en el uso correcto de los recursos y bienes del estado, asimismo, también de ser el caso se identifica presuntas responsabilidades penales, administrativas y civiles.

En ese sentido, el titular de las entidades públicas es el responsable de disponer a los empleados responsables a elegir y evaluar los mecanismos más adecuados los efectos de que adopten acciones correctivas y preventivas para la implementación de recomendaciones; asimismo es responsable de conservar un proceso intacto de estimación de los progresos logrados hasta implementación total, avisando bimensual sobre las acciones que adopte a los OCI y CGR, para su seguimiento y supervisión, respectivamente, el incumplimiento de estas se le aplica una sanción, de acuerdo a la normativa.

Cabe señalar, los órganos de inspección que participan en el proceso de implementación de la recomendación integran la CGR y los OCI, son responsables del rastreo de las recomendaciones que efectúan los gestores de las entidades en relación con las recomendaciones de los informes de auditoría, con la finalidad de coadyuvar al progreso de la gestión y controles internos adecuados.

Asimismo, la contraloría tiene la responsabilidad de emitir lineamientos y disposiciones específicas relacionadas a los procedimientos y responsabilidades de proceso de ejecución de las recomendaciones nacidas de la inspección posterior, con el propósito de asegurar su cumplimiento.

Capítulo III  
Marco Metodológico

### III. Marco metodológico

La presente investigación se desarrolla utilizando el método hermenéutico y la triangulación metodológica, con la finalidad de conocer evidencias de importancia que nos permita contribuir con soluciones a los problemas planteados, mediante de una descripción de la realidad existente entre los principales integrantes y el proceso de ejecución de recomendaciones de las intervenciones de inspección encaminadas al progreso del mandato de la Entidad.

Así también, este método contribuirá a incrementar la objetividad y así los hechos logran su confiabilidad. En la triangulación se coteja las diversas fuentes de opinión donde se utiliza los datos de las entrevistas realizadas.

#### 3.1. Enfoque y diseño de Investigación

La actual tesis corresponde a un enfoque cualitativo, debido a que maneja la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación; asimismo de acuerdo con los resultados obtenidos por el investigador y entrega información valiosa e importante por ser explicativo ya que se trata de estudios complejos.

Asimismo, el diseño de investigación usado es el estudio de caso, ya que nos permita comprender un acontecimiento que sucedió en un contexto, investigar y explicar los resultados.

### 3.2. Categorización

El desarrollo de la investigación está dividido en dos categorías, conforme al siguiente detalle:

c) Categoría 01: proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría.

- Capacidad de gestión
- Voluntad política
- Asistencia técnica y especializada.

d) categoría 02: recomendaciones vinculadas a la mejora de gestión.

- Calidad de las recomendaciones
- Formulación de las recomendaciones
- Contribución a la gestión
- Supervisión de las recomendaciones.

### 3.3. Población, Muestra y recolección de datos

Para la presente investigación se tomará como población objetivo, a los colaboradores que laboran en el Gobierno Regional de Apurímac y CGR, siendo estos diez (10). De acuerdo con el criterio de inclusión se tomó una muestra de cinco (5) trabajadores, que han sido elegido por sus años de experiencia, antigüedad y conocimientos en la materia.

Para la recolección de datos, la técnica de entrevista, observación y revisión de información y documentos, mediante la cual se obtendrá información clave, se aplica a través de preguntas directas, la cuales se deben guardar con absoluta reserva y confidencialidad.

#### 3.3.1. Definición y descripción de actores e informantes

La investigación se desarrolla con la participación de los profesionales que trabajan dentro del Gobierno Regional de Control de Apurímac, con dirección, ubicado en jirón N° 107 y Contraloría General de la Republica con dirección jirón Junín N° 215, ambas entidades en la ciudad de Abancay, región Apurímac, quienes oscilan entre las edades de 30 a 60 años, los cuales actualmente vienen ejerciendo funciones entre 3 a 15 años, profesionales que poseen amplia experiencia laboral en el proceso de implementación de recomendaciones del inspección posterior vinculadas al progreso de gestión, todos coadyuvaron con información valiosa e importante, con ello evaluar y determinar las respuestas requeridas para resolver los problemas planteados.

### 3.3.2. Tratamiento de la información

Se desarrollará un tratamiento descriptivo -interpretativo. Utilizando la herramienta de entrevista, mediante la cual se obtendrá información clave, se aplica a través de preguntas directas, la cuales se deben guardar con absoluta reserva y confidencialidad.

### 3.3.3. Desarrollo de la entrevista

Mediante la herramienta de la entrevista, se busca adquirir información directa de los funcionarios dentro de la población a estudiar, para ello, se realizarán conversatorios individuales y de manera virtual a través del zoom, este último debido a las restricciones de la emergencia sanitaria COVID-19 que viene atravesando el mundo, donde se puede definir su grado de conocimientos sobre la poca voluntad política interviene en la implementación de las recomendaciones; así como la claridad de los informes dificultan la implementación de las recomendaciones.

N°	Descripción de la Entrevista individual	Categoría para desarrollar.
1	¿Cuál considera usted que son los principales problemas que dificultan la implementación de recomendaciones?	Proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría
2	¿Cómo el OCI del Gobierno Regional de Apurímac debe realizar talleres de capacitación para mejorar el proceso de la implementación de recomendaciones?	Proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría
3	¿Qué mecanismos de implementación considera usted, se debe fortalecer para mejorar la implementación de recomendaciones?	Recomendaciones vinculadas a la mejora de gestión
4	¿Cómo considera que la Contraloría General de la República, a través de su unidad orgánica debe supervisar los avances del proceso de implementación?	Proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría
5	¿Cómo la falta de capacitación de los auditores en la formulación de recomendaciones concretas, medibles y posibles de alcanzar dificultan la implementación de recomendaciones?	Recomendaciones vinculadas a la mejora de gestión
6	¿Cómo considera usted que debe ser llevado a cabo el proceso de asistencia técnica del OCI del Gobierno Regional de Apurímac para la implementación de recomendaciones?	Recomendaciones vinculadas a la mejora de gestión

Capítulo IV  
Resultado

## IV. Resultados

### 4.3. Tratamiento de los resultados

Para nuestra tesis se efectuaron cinco (5) entrevistas (ver anexo), a los colaboradores del Gobierno Regional de Apurímac y CGR, los cuales son los principales actores directos que actúan en el proceso de ejecución de las recomendaciones de los informes como resultado de exámenes de inspección vinculadas al progreso de la gestión.

Asimismo, se planteó seis (6) preguntas conexas a resolver problemas planteadas en la presente investigación.

- ¿Como la poca voluntad política interviene en la implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión del Gobierno Regional Apurímac?
- ¿Como la claridad de los informes dificultan la implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión del Gobierno Regional Apurímac?

Para resolver las interrogantes planteadas sobre como la poca voluntad política la claridad de los informes dificulta la implementación de las recomendaciones dirigidas al progreso de gestión del Gobierno Regional Apurímac, proseguimos a entrevistar lo siguiente. Que nos puede comentar sobre los principales problemas que dificultan la implementación de recomendaciones, a los que los entrevistados manifestaron múltiples problemas como: la alta rotación de funcionarios en el Gobierno Regional de Apurímac, falta de capacitación y talleres por parte del OCI, ausencia de un instrumento de acción para la implementación de recomendaciones; asimismo, las recomendaciones emitidas por los Órganos de Control no presentan una estructura clara que permita identificar adecuadamente las medidas a adoptar, en ocasiones su estado de implementación deviene en Inaplicables.

Respecto a la pregunta cómo el OCI del Gobierno Regional de Apurímac debe realizar talleres de capacitación para optimizar el proceso de la implementación de recomendaciones, los entrevistados coincidieron que deberían efectuarse talleres de capacitación con la participación de colaboradores responsables de implementación de recomendaciones, empleado garante del monitoreo del proceso de ejecución y titular de entidad, exponiendo el diagnóstico situacional del proceso de ejecución, la normativa aplicable y estrategias que permitan impulsar su desarrollo considerando alternativas de solución; asimismo, con reuniones de trabajo más personalizados.

También se les consultó sobre los mecanismos de implementación se debe fortalecer para mejorar la implementación de recomendaciones, a lo que respondieron que el OCI debería mejorar las coordinaciones que realiza con los gestores, siendo esta de manera directa para brindar asistencia técnica, es decir más personalizadas, y no basarse solo en cursar oficios exigiendo su implementación.

Así también, se les consultó cómo considera que la CGR a través de su unidad orgánica debe supervisar los avances del proceso de implementación, a lo que señalaron, que la supervisión debe ser más cercana brindando asistencia técnica a los colaboradores del área OCI a través de talleres de capacitación, asimismo, apoyo con capacidad operativa.

Ahora bien, un punto significativo de tomar en cuenta de los entrevistados fue que nos indiquen cómo la falta de capacitación de los auditores en la formulación de recomendaciones concretas, medibles y posibles de alcanzar dificultan la implementación de recomendaciones, a lo que manifestaron, dificultan que las recomendaciones no se implementan en forma ágil y oportuna alargando el tiempo implementaciones, en ocasiones su estado de implementación deviene en Inaplicables, es decir

que no pueden ser implementadas, además influye que los gestores no entiendan claramente las recomendaciones, las mismas generan gastos a la entidad, pérdida de tiempo y que no se cumpla con la finalidad del control gubernamental, además dificulta que no se supere las orígenes y las carencias de control interno evidenciadas durante la auditoría, ya que son recomendaciones imposibles de alcanzar su implementación.

Finalmente, se les solicito a los entrevistados que nos comente de cómo debe ser llevado a cabo el proceso de asistencia técnica del OCI del Gobierno Regional de Apurímac para la implementación de recomendaciones, a lo que indicaron que deben ser realizados por profesionales especialistas con sólidos conocimientos quienes realizaran un análisis técnico e evaluación a las recomendaciones en estado en proceso y pendientes, teniendo en cuenta el estado de ejecución, tipo de recomendación, con las finalidad de plantear soluciones estratégicos para su implementación.

#### 4.4. Discusión

De la recopilación a la información y documentación proporcionados por los entrevistados del Gobierno Regional de Apurímac y CGR, se procedió a la revisión juntamente con los antecedentes nacionales e internacionales, a efectos de terminar similitud o contradicciones, de tal manera que coadyuve al presente trabajo de investigación.

Sobre el particular, es de precisar respecto a los antecedentes no se encontraron investigaciones relacionados a la implementación de recomendaciones, sin embargo, se ha tomado en cuenta los trabajos de investigación relacionados al mejoramiento de controles internos, ya que estas se basan en las carencias de control interno encontradas en el componente a inspeccionar, por tanto, desarrollaremos la triangulación de las definiciones y teorías. A continuación, estudiaremos los antecedentes internacionales.

Exequiel Pereyra (2019), analizó el significado de la “Transparencia en el sector público y en qué medida, el control interno, sirve para lograrla; y estudiar la posibilidad de aplicar el sistema de subasta electrónica inversa en el municipio de Monte Cristo, provincia de Córdoba en el año 2019”, concluye que la transparencia en la gestión pública coadyuva en el progreso de las entes estatales, eficacia operativa de los controles internos y en sus políticas, los mismos que garantizan que las entes estatales tengan un buen gobierno. Coincidimos con lo indicado el correcto control interno garantiza la buena gobernanza, más aún que en las contrataciones públicas, es un área donde se focaliza los actos de corrupción, situación que en muchos casos perjudica a la población ya que afecta los servicios y obras públicas. En nuestro país en la actualidad las contrataciones públicas es área de mucha atención de los miembros del sistema para desarrollar acciones de control, ya que permitan identificar deficiencias de control interno, con el propósito de superar las causas y que vuelvan a suceder situaciones similares.

Cabe señalar, que los encargos dirigidos al progreso de la gestión están relacionados con las deficiencias de control interno, es por ello, que los gestores públicos de las entidades sujetos al ámbito de control deben garantizar su implementación, ya que están encaminadas a causar la superación de los orígenes y las faltas evidenciadas durante la auditoria, y que estas situaciones no vuelvan a suceder.

Así también, Mauricio Plaza (2018), en su investigación “Implementación de un sistema de control interno para evitar la corrupción de funcionarios públicos, caso Rodríguez Galabay N° 09802-2016-00939 (Arenillas – Huaquillas)”, concluye que la Contraloría General del Estado, cuya labor es ejercer auditorias o exámenes especiales en las entidades sujetas a control, en las cuales en varios casos se identifican responsabilidades penales en contra de los trabajadores del estado, el mismo que debería presentar evidencias que motiven dicha responsabilidad.

al respecto debemos señalar que las acciones que desarrolla los organismos de control, si bien le dan mucha importancia a delitos penales que incurren los funcionarios, los cuales son tramitados ante el Ministerio Público y Poder Judicial para el juzgamiento correspondiente, y el recupero de los perjuicios económicos ocasionados por actos de corrupción, muchas veces quedan impunes y/o archivados por la alta carga de estos organismos competentes; sin embargo, nos debemos enfocar que estos hechos ocurren por las débiles controles internos que tienen las entidades públicas, abriendo paso a los funcionarios para cometer actos irregulares, por eso la importancia, de fomentar y sensibilizar a los gestores para su cumplimiento.

Asimismo, Adriana Andrade (2016), en la investigación “Diseño de control interno para el proceso de compras cuentas por pagar en la compañía de construcción transversa & Pérez en lineamiento a la metodología COSO”, concluye que el correcto funcionamiento de los controles internos evita riesgos y por ende coadyuva las metas de la empresa; asimismo, determino la carencia de procedimientos administrativos formales en las compras por pagar, y por ultimo un defectuoso sistema de control interno relacionado en la departamento de adquisiciones, Al respecto, coincidimos con lo indicado, dado que las recomendaciones se implementan mediante la ejecución de acciones correctivas por parte de la Entidad, para mitigar las carencias de control encontradas en la entidad, que coadyuvara al progreso de sus sistemas y cumplimientos de sus objetivos institucionales.

También, Arceda Castellón (2015), en su investigación respecto a la “Efectividad de los procedimientos de control interno aplicados a las áreas de administración y contabilidad en la empresa agrícola Jacinto López S.A., del municipio de Jinotega durante el año 2014”, cuyo objetivo fue de “Elaborar un manual de control interno que tome en cuenta normas y principios que garanticen la información” con el fin de que permitan

detectar en forma oportuna los errores y que los directivos apliquen los correctivos necesarios, asimismo, señala de la importancia de la ejecución del instrumento del método de control, coincidimos con lo señalado por el investigador, dado que la implementación oportuna del mismo contribuye a optimizar y efectuar el trabajo de manera adecuada

Es de precisar, que en el Perú hace 16 años, se publicó la "Ley del Control Interno de las Entidades del Estado", que las exige a realizar y cuidar sus controles internos en sus procesos y actividades, con el propósito de advertir irregularidades, riesgos y actos de corrupción, a efectos de contribuir con los ciudadanos ofreciendo obras y servicios de calidad; sin embargo, la implementación en las entidades públicas es baja, es decir solo el 25% de 655 entidades públicas, han logrado con la implementación de control interno, según estudios efectuados por la CGR en el año 2014.

De igual manera, Jorge Salavarría (2014); realizó una investigación sobre "Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Hispana de Orellana", que tuvo la finalidad de "Evaluar si la gestión es eficiente y eficaz en el manejo de los recursos", que permitió efectuar una evaluación de control que terminó de sus carencias en las actividades empleadas. Coincidimos con lo indicado ya que en las auditorías que ejecuta los órganos de control en la etapa de planificación la comisión de control efectúa la evaluación del croquis, la ejecución y seguridad de las inspecciones íntimas, a los cuales se encuentran sometidos la materia a inspeccionar, y de esta manera identifica deficiencias de control interno, que está relacionada con carencias o menoscabo de seguridad de los componentes de control implementados por la gestión, los cuales son plasmados en las recomendaciones informes de auditoría para que la gestión adopte medidas correctivas.

Ahora bien, pasaremos a efectuar el análisis los antecedentes nacionales, es de precisar que este caso si encontramos investigaciones similares en gobiernos regionales y municipalidades, que detallamos a continuación:

Del mismo modo, Larrea L, Vergaray M y Selem J, (2020); en su trabajo de investigación relacionado a la ejecución de recomendaciones de las municipalidades de Lima, que concluyeron que factores como: recomendaciones estructuradas de manera genérica, ausencia de acciones de los gestores responsables, antigüedad de las recomendaciones emitidas y un aplicativo informático (SCG) no amigable, determinándose que estos retrasan la implementación de las recomendaciones; así como, se basan en una sarta de labores administrativas para su cumplimiento; y, el POI de la CGR, no se puede verificar que el indicador, coincidimos con este factor que impiden la implementación, pese que existe procedimientos y lineamientos claros emitidos por la CGR, que establece que una recomendación es una medida concreta y posible que se expone en el informe, con el fin de optimizar el progreso de la gestión estatal, sin embargo, no son tomados en cuenta por los auditores que desarrollar labores de control.

Así también, es otro factor la falta de acciones del titular del ente y colaboradores garantes, pese a que la CGR posee la autoridad sancionadora en el marco de la RIS al titular del ente estatal, gestores y el jefe del OCI cuando incurran en faltas en el proceso de ejecución y rastreo a los encargos formulados en los informes de control.

De Ana Ramos (2017), en su trabajo de investigación mencionado en el primer párrafo del numera 1.5 Trabajos Previos (Antecedentes nacionales) efectuado al Gobierno Regional de Puno, que concluye que la falta de ejecución de las recomendaciones señaladas en los informes de auditoría formulados por el OCI, repercute y daña el mandato del referido gobierno debido a la ausencia de disposiciones internas que garantice el cumplimiento de estos, y que estas deben ser concordantes

con las directivas o normativas impartidas por la CGR. Al respecto coincidimos dado que el incumplimiento de las recomendaciones, no se estaría superando las causas y deficiencias evidenciados durante la ejecución de auditoría, que las mismas no vuelvan ocurrir, por eso, la Entidad debe implementar las recomendaciones oportunamente, para así evitar posibles perjuicios económicos al estado y hechos de corrupción, debido a las debilidades de control internos encontrados en la Entidad.

Al respecto, es una realidad de muchas entidades publica la falta de instrumentos de gestión que permitan una buena gobernanza y gestión eficiente, de acuerdo al resultado de la evaluación de la ejecución del método de inspección interno efectuada por la CGR en el 2014, se ha identificado que las entidades públicas, aún no han implementado los componentes de control interno, tales como: no cuentan con actividades para el análisis de riesgo, políticas de valoración de peligros, así como, los instrumentos de gestión.

De igual manera, María Ramos (2017); su tesis denominada "Propuesta del modelo SMC para mejorar el proceso de implementación de recomendaciones de informes de auditoría en el gobierno regional Lambayeque Chiclayo -2016", que tuvo como objetivo plantear una propuesta y conocer el estado situacional de las áreas que intervienen de la referida entidad y examinar los factores influyentes del proceso de ejecución de las recomendaciones; asimismo, señalo: que los resultados de la indagación aplicada fueron validadas por el Coeficiente del Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue (Mínimo= 0.906 y Máximo: 0918).

Al respecto, es de señalar que a la fecha la CGR, viene impartiendo normas, lineamientos, directivas con el objetivo de establecer procedimientos del rastreo a la ejecución de recomendaciones, señalando los plazos, responsabilidades y obligaciones correspondientes; por tanto, considero que en la actualidad se tienen las herramientas necesarias para que los gestores cumplan con la ejecución de encargos procedentes de

los informes de auditoría.

Asimismo, de Miguel González, (2018); su tesis denominada “Implementación de recomendaciones derivadas de las acciones de control en la gestión municipal de Pachacamac años 2010-2013”, concluyendo que el nivel de ejecución de las recomendaciones consignados en los informes de auditoría y el grado de participación de los funcionarios y servidores responsables de su implementación, habiéndose establecido causas del estado situacional de la implantación de las recomendaciones y los efectos que estas viene produciendo; asimismo, permitirá a la administración, adoptar acciones correctivas y amenguar los efectos que produjeron la condición que dio lugar la observación de la auditoría.

En efecto, los encargos encaminados al progreso de gestión formuladas en los informes como resultado de la intervención de control, tiene la finalidad de corregir errores y deficiencias de control que han sido advertidos en el desarrollo de las auditorías, para ello, los gestores de las entidades públicas deben adoptar medidas correctivas y preventivas, con la finalidad de coadyuvar y progresar sus sistemas administrativos.

Finalmente, Rosa Roque, (2019); su tesis denominada “Influencia de la implementación de recomendaciones de la auditoría de cumplimiento en la gestión de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018, los resultados obtenidos permitieron establecer que la implementación de las recomendaciones de auditorías de cumplimiento influye directamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2018”, al respecto, debemos señalar que las recomendaciones tienen un fin de avalar el uso apropiado de los dineros y bienes de estado y la lucha contra la corrupción, contribuyente la eficacia de los controles internos y así evitar posibles perjuicios económicos y actos irregulares.

Sobre el particular, la ausencia de estos instrumentos de gestión en una entidad pública, ocasionan deficiencias en la gestión administrativa, perjuicios económicos al gobierno estatal y actos de corrupción, puesto que no se cuenta con los controles adecuados, para proteger los capitales y bienes del estado.

## Conclusiones

1. Dentro de las causas que dificultan la ejecución de las recomendaciones encaminadas al progreso de la gestión del Gobierno Regional Apurímac, encontramos la ausencia de un trabajo colaborativo entre las partes de control y la gestión, que permita efectuar un trabajo en equipo con resultados colectivos en beneficio de la gestión pública; asimismo, se evidenció por parte de los órganos de control, que las recomendaciones a implementar no presentan una estructura clara que permita identificar adecuadamente las medidas a adoptar y ausencia de capacitaciones y/o talleres para brindar asistencia técnica a los gestores, situación que imposibilita una adecuada implementación ya que las recomendaciones son de carácter técnico y especializado.

Por parte de la gestión, encontramos la alta rotación de funcionarios, desconocimiento de la normativa y lineamientos relacionados al proceso de implementación de recomendación, ausencia de un plan de trabajo debidamente aprobado por el titular y falta de compromiso de los funcionarios responsables.

2. Conocer si la poca voluntad política interviene en el proceso de la ejecución de las recomendaciones orientadas al progreso de gestión del Gobierno Regional Apurímac, 2020, ha evidenciado que pese a los esfuerzos que efectúa los órganos de Control, no ha logrado sensibilizar a los gestores garantes de la ejecución de recomendaciones, ya que en la actualidad no cuentan con un plan de acción, no adoptan acciones correctivas y preventivas, los cuales generan un desorden en la administración , y mantienen débiles controles internos.

3. Otra pregunta planteada dentro de la investigación está relacionado a la claridad de los informes que dificultan la ejecución de las recomendaciones encaminadas al progreso de gestión del Gobierno Regional Apurímac, 2020, se ha advertido que las recomendaciones están estructuradas de manera genérica, situación que no permita gestores entiendan las recomendaciones y cumplan oportunamente con la adopción de medidas correctivas y preventivas, generando gastos a la Entidad, pérdida de tiempo y que no se cumpla con la finalidad del control gubernamental, además dificulta que no se supere las causas y las deficiencias evidenciadas durante la auditoria, ya que son recomendaciones imposibles de alcanzar su implementación.

## Recomendaciones

1. Para superar las causas se necesita realizar un trabajo colaborativo, planteando una reunión de trabajo con la participación de todos los actores responsables del proceso de implementación de recomendaciones, partiendo del diagnóstico situacional del proceso de implementación, la normativa aplicable y planteando estrategias que permitan impulsar su desarrollo considerando alternativas de solución.
2. Sensibilizar a los gestores directos garantes de la ejecución de recomendaciones y a los colaboradores del OCI y CGR, de la importancia que tiene el proceso de ejecución de recomendaciones enfocadas al progreso de la gestión estatal encaminadas a superar errores y deficiencias de control internos, a efectos que los entes estatales, mediante la adopción de acciones correctivas, propicien el progreso de la gestión y la eficacia operativa de los controles internos de los entes estatales y ocupación de los gestores, con énfasis a ayudar al logro de los objetivos corporativos .
3. Mayor control de calidad y supervisión a las recomendaciones formulados por órganos de control, a efectos que las recomendaciones de los informes establezcan medidas específicas, mencionadas con orientación benéfica a efectos que la dirección de la Entidad adopte las acciones necesarias para su mitigación.

## Referencias bibliográficas

Congreso de la Republica. (2018). “Ley N° 30742, Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control”. En: [contraloria.gob.pe](http://contraloria.gob.pe). [En línea]. 28 de marzo de 2018.

Congreso de la Republica. (2007). “Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo”. En: [pcm.gob.pe](http://pcm.gob.pe). [En línea]. 20 de diciembre de 2007.

Congreso de la Republica. (2002). “Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”. En: <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/normasactualizadas> [En línea]. 18 de noviembre 2002.

Congreso de la Republica. (2002). “Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica”. En: [contraloria.gob.pe](http://contraloria.gob.pe). [En línea]. 23 de julio de 2002.

Contraloría General de la República (CGR). (2020). “Resolución de Contraloría N° 089-2020. CG. Modifica las normas generales de control gubernamental y aprueba la Directiva N° 002-2020-CG/NORM “Acción de oficio posterior”. En: [contraloria.gob.pe](http://contraloria.gob.pe). [En línea]. 05 de marzo de 2020.

Contraloría General de la República (CGR). (2020). “Resolución de Contraloría N° 246-2020. CG. Modifica las normas generales de control gubernamental, En: [contraloria.gob.pe](http://contraloria.gob.pe). [En línea]. 18 de agosto de 2020.

Contraloría General de la República (CGR). (2014). “Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG. Aprueba las Normas Generales de Control Gubernamental. En: [contraloria.gob.pe](http://contraloria.gob.pe). [En línea]. 12 de mayo de 2014.

Contraloría General de la República (CGR). (2020). Informe semestral seguimiento de la implementación de recomendaciones de control posterior. Periodo julio- diciembre 2020. En: Gerencia Regional de Control de Apurímac.

Contraloría General de la República (CGR). (2020). “Resolución de Contraloría

N° 343-2020. CG. Aprueba la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC “implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación”, En: [contraloria.gob.pe](http://contraloria.gob.pe). [En línea]. 23 de noviembre de 2020.

Contraloría General de la República (CGR). (2014). “Resolución de Contraloría N° 473-2014 - CG. Aprueba la Directiva N° 007-2014-CG/GCSII “Auditoria de cumplimiento” y “Manual de auditoria de cumplimiento”, En: [contraloria.gob.pe](http://contraloria.gob.pe). [En línea]. 22 de octubre de 2014.

Contraloría General de la República (CGR). (2019). “Resolución de Contraloría N° 202-2019 - CG. Modifica la Directiva N° 007-2014-CG/GCSII “Auditoria de cumplimiento” y “Manual de auditoria de cumplimiento”, En: [contraloria.gob.pe](http://contraloria.gob.pe). [En línea]. 11 de julio de 2019.

## Anexos

### Anexo 01: La entrevista

1. ¿Cuál considera usted que son los principales problemas que dificultan la implementación de recomendaciones?
2. ¿Cómo el OCI del Gobierno Regional de Apurímac debe realizar talleres de capacitación para mejorar el proceso de la implementación de recomendaciones?
3. ¿Qué mecanismos de implementación considera usted, se debe fortalecer para mejorar el proceso de la implementación de recomendaciones?
4. ¿Cómo considera que la Contraloría General de la Republica, a través de su unidad orgánica debe supervisar los avances del proceso de implementación?
5. ¿Cómo la falta de capacitación de los auditores en la formulación de recomendaciones concretas, medibles y posibles de alcanzar dificultan la implementación de recomendaciones?
6. ¿Cómo considera usted que debe ser llevado a cabo el proceso de asistencia técnica del OCI del Gobierno Regional de Apurímac para la implementación de recomendaciones?

ANEXO 02: Descripción y codificación de la información (Reducción de datos)

Transcripción de respuestas de la entrevista

Pregunta 01: ¿Cuál considera usted que son los principales problemas que dificultan la implementación de recomendaciones?				
Respuesta: E1	Respuesta: E2	Respuesta: E3	Respuesta: E4	Respuesta: E5
<p>Las recomendaciones deben ser sencillas, concisas y determinantes, es decir, que conlleven a una acción por parte de la Entidad.</p> <p>Otro asunto sería la falta de coordinación entre la Gestión Pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que los funcionarios de esos periodos de gestión no tuvieron el interés de realizar la implementación de recomendaciones derivadas de los informes de control posterior.</li> <li>- Constante cambio de funcionarios en las diferentes Unidades Ejecutoras para su implementación de recomendaciones.</li> <li>- Las recomendaciones no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de la normativa.</li> <li>- No se realiza designación bajo acto resolutivo del titular de la Entidad solo se emite memorándum a un funcionario (Gerencia General) para el monitoreo, y este a su vez deriva a otro funcionario (Gerencia de Administración) para su implementación,</li> </ul>	<p>Haber los principales problemas son varios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La poca claridad de las recomendaciones derivados de los informes que emiten los diferentes órganos de control del sistema, que no se adecuan a la misma realidad, no son claras específicas, son</li> </ul>	<p>En general, considero que la problemática de la implementación de recomendaciones implica aspectos propios de los gestores públicos como el desconocimiento o poca sensibilización de la importancia de las recomendaciones efectuadas a la entidad, sobre todo de aquellas que se orientan a mejorar la gestión, a ello se le podría sumar el hecho de que no todas las recomendaciones a implementar presentan una estructura clara que permita identificar adecuadamente</p>

<p>que implementa las recomendaciones y el OCI que efectúa el seguimiento. Hay que tener presente que hay recomendaciones que tiene como objetivo buscar el mejoramiento de la gestión pública.</p>	<p>se efectúan con claridad para la implementación de los funcionarios de turno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de orientación y capacitación a los funcionarios y/o responsables para la implementación oportuna de las recomendaciones.</li> <li>- Encarpetamiento de los informes finales de control por estar involucrados algunos conocidos, familiares, amigos etc.</li> </ul>	<p>para posteriormente derivar a la oficina de Contabilidad su seguimiento teniendo conocimiento de la poca capacidad operativa de esta oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se elabora un plan de acción debidamente aprobado por el Titular para el monitoreo e implementación.</li> <li>- Al cambio de funcionarios responsables del monitoreo e implementación de medidas correctivas no se comunica al OCI.</li> <li>- Frecuente cambio de</li> </ul>	<p>formuladas subjetivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca voluntad política de los funcionarios responsables de las implementaciones de las recomendaciones, como no hay ninguna sanción por el incumplimiento de estas.</li> <li>- El sistema no se abastece para hacer el seguimiento permanente de las implementaciones de recomendaciones,</li> </ul>	<p>las medidas a adoptar al respecto, por lo que en ocasiones, su estado de implementación deviene en Inaplicables.</p> <p>Por otro lado, en particular desde la función de seguimiento a la implementación de recomendaciones que tienen los OCI, su labor se dificulta con la falta de interés de algunos gestores que están directamente involucrados con la implementación de las medidas correctivas, asimismo, en cuanto la data de recomendaciones que maneja cada OCI, se ha notado que el personal que efectúa el seguimiento tiene dificultades con el SCG Web, pues su interfaz poco amigable y poco deductivo, no</p>
---	--	--	---	---

		<p>funcionarios y personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación de parte del OCI a los funcionarios responsables y dar a conocer la Directiva de Implementación y Seguimiento a las recomendaciones.</li> </ul>	<p>el trabajo se hace por cumplir debido a que las entidades no ejecutan acciones para la implementación de recomendaciones, debido a la poca capacidad operativa.</p> <p>Alta Rotación de funcionarios en la Entidad.</p>	<p>permite que se tenga un adecuado acceso a un reporte sincerado de la cantidad actualizada de las recomendaciones y sus respectivos estados, similar situación que se repite en la Gerencia Regional de Control, en la que con el Rol de Supervisor en el SCG Web, no se puede obtener un reporte global del total de recomendaciones del ámbito cuyo seguimiento está a cargo de la GRC- Apurímac, situación que dificulta las labores de seguimiento, pues la data general actualizada se debe gestionar ante la sede central, situación que dificulta un adecuado seguimiento en tiempo real.</p> <p>Asimismo, respecto al tratamiento de la evaluación de los informes de</p>
--	--	--	--	---

				<p>seguimiento enviados a la GRC por los OCI del ámbito, no se tienen claros los pasos concretos a seguir en el SCG web para la realización de esa tarea, toda vez que los responsables del seguimiento a la implementación de recomendaciones de la GRC-Apurímac (titular y suplente), hasta la fecha nos encontramos a la espera de capacitación para el adecuado uso de dicho sistema.</p>
--	--	--	--	---

Pregunta 02: ¿Cómo el OCI del Gobierno Regional de Apurímac debe realizar talleres de capacitación para mejorar el proceso de la implementación de recomendaciones?

Respuesta: E1	Respuesta: E2	Respuesta: E3	Respuesta: E4	Respuesta: E5
<p>El Órgano de Control Institucional debería efectuar talleres por áreas u oficinas responsables de la implementación de recomendaciones.</p> <p>Asimismo, podrá efectuar capacitaciones con relación a la implementación de recomendaciones derivados de informes de control.</p>	<p>Deberían efectuarse talleres de capacitación con la participación de funcionarios responsables de implementación de recomendaciones, funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y titular de entidad, exponiendo el diagnóstico situacional del proceso de implementación, la normativa aplicable y estrategias que permitan impulsar su desarrollo considerando alternativas de</p>	<p>Si, debiendo dar a conocer la normativa sobre todo el proceso de implementación de recomendaciones, para un mejor desempeño en el cumplimiento de la Directiva de Implementación y Seguimiento de Recomendaciones</p>	<p>Deberían realizarse reuniones de trabajo más personalizados con los funcionarios responsables de la implementación, para determinar si la recomendación que datan del 2007 son aplicables, para darles alternativas de solución.</p>	<p>Los talleres dirigidos a todos los funcionarios implicados en la implementación de recomendaciones, presentaciones de diapositivas de la normativa aplicable, exposición de limitaciones por partes de los gestores.</p>

	solución.			
--	-----------	--	--	--

Pregunta 03: ¿Qué mecanismos de implementación considera usted, se debe fortalecer para mejorar el proceso de la implementación de recomendaciones?				
Respuesta: E1	Respuesta: E2	Respuesta: E3	Respuesta: E4	Respuesta: E5
El Órgano de Control Interno del Gobierno Regional de Apurímac para fortalecer el seguimiento a la implementación de las recomendaciones debe efectuar reuniones presenciales con los jefes de las Oficinas responsables de	- El OCI realiza el seguimiento a la implementación de las recomendaciones por parte de entidad, muchas veces realiza las orientaciones del caso para su pronta implementación de conformidad a las Directivas emitidas por la	- Capacitación a los funcionarios involucrados en el monitoreo e implementación de recomendaciones. - Asesoramiento del OCI. - Asistencia técnica.	Capacitación y talleres directamente a los funcionarios responsables de las implementaciones de recomendaciones. - Brindar talleres que cuente profesionales multidisciplinares es decir Ingenieros, abogados y contadores, ya que las recomendaciones tienen	Considero que, se debería generar una acción de conciliación de la data que el OCI maneja, con aquella que la Gerencia Regional de Control le proporciona, así como con el

<p>implementar dichas recomendaciones.</p>	<p>Contraloría General de la República, sin embargo, los funcionarios no prestan el interés y la voluntad de ejecutar su implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cursa oficios en forma permanente para la implementación de recomendaciones de los informes emitidos por los órganos conformantes del sistema nacional de control a las Unidades Ejecutoras correspondientes, sin embargo, las comunicaciones no merecen respuesta, muchas de ellas solicitan ampliación y se olvidan.</li> </ul>		<p>carácter técnico.</p>	<p>resumen de cada recomendación efectuada, para determinar en primera instancia, si el tipo de recomendación asignada le corresponde a la descripción de la recomendación, luego con esa data conciliada y de ser el caso modificada en los aspectos que corresponda, se proceda con la actualización de estados de las recomendaciones.</p>
--	--	--	--------------------------	---

	<p>- El OCI debería mejorar sus comunicaciones y coordinaciones directas con los funcionarios responsables de la implementación a modo de coadyuvar su ágil implementación, y no solo basarse en cursar oficios.</p> <p>El OCI para alertar a los funcionarios del Gobierno Regional de Apurímac y sus Unidades Ejecutoras emite informes bimestrales comunicando la cantidad de recomendaciones pendientes y en proceso por implementar dándoles un plazo para su implementación muchas</p>			<p>Por otro lado, sería importante que para que los gestores se involucren más con la implementación de recomendaciones se sostenga una comunicación más fluida con los responsables de implementar cada aspecto de cada recomendación.</p>
--	--	--	--	---

	veces sin resultado alguno.			
--	-----------------------------	--	--	--

Pregunta 04: ¿Cómo considera que la Contraloría General de la Republica, a través de su unidad orgánica debe supervisar los avances del proceso de implementación?				
Respuesta: E1	Respuesta: E2	Respuesta: E3	Respuesta: E4	Respuesta: E5
Considero que debe tener reuniones mensuales o bimensuales con los responsables de implementar las recomendaciones de las Entidades Públicas y los Órganos de Control Interno correspondientes.	La Contraloría General de la República a través de la Gerencia Regional de Control debería de coordinar con el Titular del Pliego y exhortar por escrito el cumplimiento con la implementación de recomendaciones pendientes y en proceso que comunica el OCI al Titular de la Entidad en forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periódicamente con una frecuencia trimestral.</li> <li>- Designando a un servidor del OCI para la asistencia técnica</li> </ul>	Pienso hay nudo necesitamos articular en este tema, porque actualmente la Gerencia Regional de Apurímac nos solicita avances, estadística, plazos y metas, y no hay apoyo técnico, ya que el OCI del Gobiernos Regional de Apurímac no cuenta con equipo multidisciplinario, no hay un soporte técnico, no	Considero que la Contraloría General de la República a través de las UO competentes debe promover sesiones informativas y de capacitación respecto a temas de, manejo de los aplicativos

	bimestral.		<p>siempre los OCis tienen la capacidad técnica y operativa para fortalecer el proceso de implementación de las recomendaciones; en ese sentido, la supervisión debería llevarse a cabo brindándonos asistencia técnica y con capacidad operativa.</p> <p>Asimismo, una orientación, talleres y capacitaciones ya que es un tema bastante importante de la mejora de la gestión.</p>	<p>informáticos correspondientes para el registro de la información de las recomendaciones, asimismo, con las áreas que correspondan se deberían promover sesiones de capacitación sobre la adecuada redacción y estructuración de las recomendaciones, ya que los OCI y las entidades han tenido dificultades</p>
--	------------	--	--	--

				con el seguimiento a la implementación y la implementación de las recomendaciones respectivamente, en particular de las que provienen de los informes de las Acciones de Oficio Posterior emitidos.
--	--	--	--	---

Pregunta 05: ¿Cómo la falta de capacitación de los auditores en la formulación de recomendaciones concretas, medibles y posibles de alcanzar dificultan la implementación de recomendaciones?

Respuesta: E1	Respuesta: E2	Respuesta: E3	Respuesta: E4	Respuesta: E5
<p>La falta de sólidos conocimientos teóricos y prácticos para formular recomendaciones, no permiten que coadyuven a una mejor gestión pública y que estas recomendaciones en su mayoría sean inaplicables.</p> <p>Es por ello, que los auditores más allá de tener conocimientos generales de gestión pública deben especializarse en temas</p>	<p>Como manifesté en la pregunta anterior creo las recomendaciones de mejoras de gestión no son formulados con claridad, exactitud y con un lenguaje sencillo para el entendimiento de los funcionarios y servidores responsables, los cuales no permiten se puedan implementar en forma ágil y oportuna.</p> <p>Asimismo, ocasionan gastos a la Entidad debido a la</p>	<p>Al no tener todos los funcionarios el mismo nivel de conocimientos sobre la implementación de recomendaciones se demora el proceso de su implementación debido a los términos usados, falta de recomendaciones específicas y concretas, conllevando a que su implementación no se efectúe oportunamente, y contribuya con la finalidad de control gubernamental y la lucha contra la corrupción.</p>	<p>No todos tenemos la técnica, la habilidad de redactar adecuadamente una recomendación, porque no todo lo que dicen lo reflejan en el papel.</p> <p>De otro lado, en las recomendaciones solicitan procedimientos inaplicables, se necesita mayor control y supervisión</p>	<p>En ocasiones, cuando las recomendaciones efectuadas en los informes de control posterior evidencian, la imposibilidad de identificar los indicadores de medición que se deban mejorar para que permitan su implementación, el efecto que se pretendía lograr con dicha recomendación se ve debilitado y se corre el riesgo que las entidades presenten dificultades para</p>

<p>específicos, por ejemplo, contrataciones públicas, asociaciones públicas, obras por impuestos, entre otros.</p>	<p>concentración de horas hombres en recomendaciones inaplicables y que no contribuyen en la mejora de gestión.</p>		<p>en la emisión de recomendaciones. Asimismo, influye que los gestores no entiendan las recomendaciones y no cumplan con la implementación de recomendaciones, generan gastos a la Entidad, pérdida de tiempo y que no se cumpla con la finalidad del control gubernamental.</p> <p>Además dificulta que no se supere las causas y las deficiencia</p>	<p>plantear medidas concretas para su implementación, alargando el tiempo de implementación y no siendo necesariamente oportunos, situación que conlleva dificultades al momento de efectuar el seguimiento por parte de los OCI y de la Gerencia Regional de Control.</p>
--	---	--	---	--

			evidenciadas durante la auditoria, ya que son recomendaciones imposibles de alcanzar su implementación.	
--	--	--	---	--

Pregunta 06: ¿Cómo considera usted que debe ser llevado a cabo el proceso de asistencia técnica del OCI del Gobierno Regional de Apurímac para la implementación de recomendaciones?

Respuesta: E1	Respuesta: E2	Respuesta: E3	Respuesta: E4	Respuesta: E5
<p>Los asistentes técnicos deben ser personas con sólidos conocimientos que guíen o coadyuven a los servidores públicos de la Entidad en la implementación de recomendaciones.</p>	<p>A mi modo de pensar, el OCI brinda en forma permanente la asistencia técnica para la implementación, lo que dificulta a los funcionarios en su implementación oportuna es que se les hace difícil que algunas recomendaciones no son entendibles y muchas veces por ejemplo en el caso de los inventarios de bienes inmuebles y su respectiva transferencia a los sectores correspondientes se tiene que retroceder en el tiempo, en este caso a mi parecer las entidades tienen que efectuar coordinaciones con otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el estado de ejecución.</li> <li>- Por el tipo de recomendación.</li> <li>- Con acompañamiento de un representante de OCI.</li> <li>- Capacitación sobre el tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el tipo de recomendación, estado.</li> <li>- Evaluación de recomendaciones.</li> <li>- Análisis técnico con profesionales especializados de la implementación de recomendaciones.</li> </ul>	<p>Si bien la labor de asistir a los OCI en el proceso del seguimiento que efectúan para la implementación de recomendaciones ya está encomendada, considero que es necesario que se capacite al personal de la gerencia que se encarga de esta</p>

	<p>sectores como con la Superintendencia de Bienes Nacionales y con la Dirección General de Contabilidad Pública, respecto a la forma de implementar estas recomendaciones que datan de años anteriores. De igual forma vienen dificultando con las liquidaciones de obras y proyectos de inversión pública, pese a haberse dado un plazo para el saneamiento contable muchas de las Unidades Ejecutoras no han sincerado el balance contable presupuestal, motivo por el cual a la fecha las SOAs en cada período recomiendan casi igual</p>			<p>labor, de tal forma que se pueda brindar un mejor apoyo al OCI y se le replique los puntos importantes que la alta dirección considera que se deben abordar.</p>
--	---	--	--	---

Para una menor administración de las repuestas, se asignan colores para identificación de códigos dentro de cada entrevista, es decir, respuestas similares o en común, de esta manera poder centrar temas en concreto codificaciones de colores para cada respuesta.

Codificación de colores	Respuesta a pregunta 01	Respuesta a pregunta 02	Respuesta a pregunta 03	Respuesta a pregunta 04	Respuesta a pregunta 05	Respuesta a pregunta 06
Color	Amarrillo	Verde	Rojo	Celeste	Marrón	Morado

Entrevista	Respuesta E1	Respuesta E2	Respuesta E3	Respuesta E4	Respuesta E5
1. ¿Cuál considera usted que son los principales problemas que dificultan la implementación de recomendaciones?	Las recomendaciones deben ser sencillas, concisas y determinantes, es decir, que conlleven a una acción por parte de la Entidad.	- Que los <b>funcionarios de esos periodos de gestión no tuvieron el interés de realizar la implementación</b>	- <b>Desconocimiento de la normativa.</b> - No se realiza designación bajo acto resolutivo del titular de la Entidad solo se	Haber los principales problemas son varios. - <b>La poca claridad de las recomendaciones derivados</b> de los	En general, considero que la problemática de la implementación de recomendaciones implica aspectos propios de los

	<p>Otro asunto sería la falta de coordinación entre la Gestión Pública que implementa las recomendaciones y el OCI que efectúa el seguimiento. Hay que tener presente que hay recomendaciones que tiene como objetivo buscar el mejoramiento de la gestión pública.</p>	<p>de recomendaciones derivadas de los informes de control posterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constante cambio de funcionarios en las diferentes Unidades Ejecutoras para su implementación de recomendaciones.</li> <li>- Las recomendaciones no se efectúan con claridad para la implementación de los</li> </ul>	<p>emite memorándum a un funcionario (Gerencia General) para el monitoreo, y este a su vez deriva a otro funcionario (Gerencia de Administración) para su implementación, para posteriormente derivar a la oficina de Contabilidad su seguimiento teniendo conocimiento de la poca capacidad</p>	<p>informes que emiten los diferentes órganos de control del sistema, que no se adecuan a la misma realidad, no son claras específicas, son formuladas subjetivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca voluntad política de los funcionarios responsables de las implementaciones de las recomendaciones, como no hay</li> </ul>	<p>gestores públicos como el desconocimiento o poca sensibilización de la importancia de las recomendaciones efectuadas a la entidad, sobre todo de aquellas que se orientan a mejorar la gestión, a ello se le podría sumar el hecho de que no todas las recomendaciones a implementar presentan una estructura clara que permita identificar adecuadamente las</p>
--	---	--	--	--	--

		<p>funcionarios de turno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de orientación y capacitación a los funcionarios y/o responsables para la implementación oportuna de las recomendaciones.</li> <li>- Encarpetamiento de los informes finales de control por estar involucrados algunos conocidos, familiares, amigos etc.</li> </ul>	<p>operativa de esta oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se elabora un plan de acción debidamente aprobado por el Titular para el monitoreo e implementación.</li> <li>- Al cambio de funcionarios responsables del monitoreo e implementación de medidas correctivas no se comunica al OCI.</li> <li>- Frecuente cambio de funcionarios y personal.</li> </ul>	<p>ninguna sanción por el incumplimiento de estas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema no se abastece para hacer el seguimiento permanente de las implementaciones de recomendaciones, el trabajo se hace por cumplir debido a que las entidades no ejecutan acciones para la implementación de</li> </ul>	<p>medidas a adoptar al respecto, por lo que en ocasiones, su estado de implementación deviene en Inaplicables.</p> <p>Por otro lado, en particular desde la función de seguimiento a la implementación de recomendaciones que tienen los OCI, su labor se dificulta con la falta de interés de algunos gestores que están directamente</p>
--	--	---	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación de parte del OCI a los funcionarios responsables y dar a conocer la Directiva de Implementación y Seguimiento a las recomendaciones.</li> </ul>	<p>recomendaciones, debido a la poca capacidad operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta Rotación de funcionarios en la Entidad.</li> </ul>	<p>involucrados con la implementación de las medidas correctivas, asimismo, en cuanto la data de recomendaciones que maneja cada OCI, se ha notado que el personal que efectúa el seguimiento tiene dificultades con el SCG Web, pues su interfaz poco amigable y poco deductivo, no permite que se tenga un adecuado acceso a un reporte sincerado</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>de la cantidad actualizada de las recomendaciones y sus respectivos estados, similar situación que se repite en la Gerencia Regional de Control, en la que con el Rol de Supervisor en el SCG Web, no se puede obtener un reporte global del total de recomendaciones del ámbito cuyo seguimiento está a cargo de la GRC-Apurímac, situación que dificulta las</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>labores de seguimiento, pues la data general actualizada se debe gestionar ante la sede central, situación que dificulta un adecuado seguimiento en tiempo real.</p> <p>Asimismo, respecto al tratamiento de la evaluación de los informes de seguimiento enviados a la GRC por los OCI del ámbito, no se tienen claros los pasos</p>
--	--	--	--	--	--

					<p>concretos a seguir en el SCG web para la realización de esa tarea, toda vez que los responsables del seguimiento a la implementación de recomendaciones de la GRC-Apurímac (titular y suplente), hasta la fecha nos encontramos a la espera de capacitación para el adecuado uso de dicho sistema.</p>
--	--	--	--	--	---

Entrevista	Respuesta E1	Respuesta E2	Respuesta E3	Respuesta E4	Respuesta E5
2. ¿Cómo el OCI del Gobierno Regional de Apurímac debe realizar talleres de capacitación para mejorar el proceso de la implementación de recomendaciones?	<p>El Órgano de Control Institucional debería efectuar talleres por áreas u oficinas responsables de la implementación de recomendaciones.</p> <p>Asimismo, podrá efectuar capacitaciones con relación a la implementación de</p>	<p>Deberían efectuarse talleres de capacitación con la participación de funcionarios responsables de implementación de recomendaciones, funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y titular de entidad,</p>	<p>Si, debiendo dar a conocer la normativa sobre todo el proceso de implementación de recomendaciones, para un mejor desempeño en el cumplimiento de la Directiva de Implementación y Seguimiento de Recomendaciones</p>	<p>Deberían realizarse reuniones de trabajo más personalizados con los funcionarios responsables de la implementación, para determinar si la recomendación</p>	<p>Los talleres dirigidos a todos los funcionarios implicados en la implementación de recomendaciones, presentaciones de diapositivas de la normativa aplicable, exposición de limitaciones por partes de los gestores.</p>

	recomendaciones derivados de informes de control.	exponiendo el diagnóstico situacional del proceso de implementación, la normativa aplicable y estrategias que permitan impulsar su desarrollo considerando alternativas de solución.		que datan del 2007 son aplicables, para darles alternativas de solución.	
--	---	---	--	---	--

Entrevista	Respuesta E1	Respuesta E2	Respuesta E3	Respuesta E4	Respuesta E5
3. ¿Qué mecanismos de implementación considera usted, se debe fortalecer para mejorar la implementación de recomendaciones?	El Órgano de Control Interno del Gobierno Regional de Apurímac para fortalecer el seguimiento a la implementación de las recomendaciones debe efectuar reuniones	- El OCI realiza el seguimiento a la implementación de las recomendaciones por parte de entidad, muchas veces realiza las orientaciones del caso para su pronta implementación de conformidad a las Directivas emitidas por la Contraloría General de la	- Capacitación a los funcionarios involucrados en el monitoreo e implementación de recomendaciones. - Asesoramiento del OCI. - Asistencia técnica.	Capacitación y talleres directamente a los funcionarios responsables de las implementaciones de recomendaciones. Brindar talleres que cuente profesionales	Considero que, se debería generar una acción de conciliación de la data que el OCI maneja, con aquella que la Gerencia Regional de Control le proporciona, así como con el resumen de cada recomendación

	<p>presenciales con los jefes de las Oficinas responsables de implementar dichas recomendaciones.</p>	<p>República, sin embargo, los funcionarios no prestan el interés y la voluntad de ejecutar su implementación.</p> <p>- Se cursa oficios en forma permanente para la implementación de recomendaciones de los informes emitidos por los órganos conformantes del sistema nacional de control a las Unidades Ejecutoras correspondientes, sin embargo, las comunicaciones no merecen respuesta, muchas de ellas solicitan ampliación y se olvidan.</p>		<p>multidisciplinarios es decir Ingenieros, abogados y contadores, ya que las recomendaciones tienen carácter técnico.</p>	<p>efectuada, para determinar en primera instancia, si el tipo de recomendación asignada le corresponde a la descripción de la recomendación, luego con esa data conciliada y de ser el caso modificada en los aspectos que corresponda, se proceda con la actualización de estados de las recomendaciones. Por otro lado, sería importante que para</p>
--	---	---	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"><li>- El OCI debería mejorar sus comunicaciones y coordinaciones directas con los funcionarios responsables de la implementación a modo de coadyuvar su ágil implementación, y no solo basarse en cursar oficios.</li><li>- El OCI para alertar a los funcionarios del Gobierno Regional de Apurímac y sus Unidades Ejecutoras emite informes bimestrales comunicando la cantidad de recomendaciones pendientes y en proceso por implementar dándoles un plazo para su implementación muchas</li></ul>			<p>que los gestores se involucren más con la implementación de recomendaciones se sostenga una comunicación más fluida con los responsables de implementar cada aspecto de cada recomendación.</p>
--	--	--	--	--	--

		veces sin resultado alguno.			
--	--	-----------------------------	--	--	--

Entrevista	Respuesta E1	Respuesta E2	Respuesta E3	Respuesta E4	Respuesta E5
4. ¿Cómo considera que la Contraloría General de la República, a través de su unidad orgánica debe supervisar los avances del proceso de implementación?	Considero que debe tener reuniones mensuales o bimensuales con los responsables de implementar las recomendaciones de las Entidades Públicas y los Órganos de Control Interno correspondientes.	La Contraloría General de la República a través de la Gerencia Regional de Control debería de coordinar con el Titular del Pliego y exhortar por escrito el cumplimiento con la implementación de recomendaciones pendientes y en proceso que	- Periódicamente con una frecuencia trimestral. - Designando a un servidor del OCI para la asistencia técnica	Pienso hay nudo necesitamos articular en este tema, porque actualmente la Gerencia Regional de Apurímac nos solicita avances, estadística, plazos y metas, y no hay apoyo técnico, ya que el OCI del Gobiernos Regional de Apurímac no cuenta con equipo multidisciplinario, no hay un soporte técnico,	Considero que la Contraloría General de la República a través de las UO competentes debe promover sesiones informativas y de capacitación respecto a temas de, manejo de los aplicativos informáticos correspondientes para el registro de la información de las recomendaciones, asimismo, con las áreas que correspondan se deberían promover sesiones de capacitación sobre la

		<p>comunica el OCI al Titular de la Entidad en forma bimestral.</p>		<p>no siempre los OCIs tienen la capacidad técnica y operativa para fortalecer el proceso de implementación de las recomendaciones; en ese sentido, la supervisión debería llevarse a cabo brindándonos asistencia técnica y con capacidad operativa. Asimismo, una orientación, talleres y capacitaciones ya que es un tema bastante importante de la mejora de la gestión.</p>	<p>adecuada redacción y estructuración de las recomendaciones, ya que los OCI y las entidades han tenido dificultades con el seguimiento a la implementación y la implementación de las recomendaciones respectivamente, en particular de las que provienen de los informes de las Acciones de Oficio Posterior emitidos.</p>
--	--	---	--	--	---

Entrevista	Respuesta E1	Respuesta E2	Respuesta E3	Respuesta E4	Respuesta E5
5. ¿Cómo la falta de capacitación de los auditores en la formulación de recomendaciones concretas, medibles y posibles de alcanzar dificultan la implementación	La falta de sólidos conocimientos teóricos y prácticos para formular recomendaciones, no permiten que coadyuven a una mejor gestión pública y que	Como manifesté en la pregunta anterior creo las recomendaciones de mejoras de gestión no son formulados con claridad, exactitud y con un lenguaje sencillo para el	Al no tener todos los funcionarios el mismo nivel de conocimientos sobre la implementación de recomendaciones se demora el proceso de su	No todos tenemos la técnica, la habilidad de redactar adecuadamente una recomendación, porque no todo lo que dicen lo reflejan en el papel. De otro lado, en las recomendaciones solicitan	En ocasiones, cuando las recomendaciones efectuadas en los informes de control posterior evidencian, la imposibilidad de identificar los indicadores de medición que se deban mejorar para que permitan su implementación, el efecto

<p>de recomendaciones?</p>	<p>estas recomendaciones en su mayoría sean inaplicables.</p> <p>Es por ello, que los auditores más allá de tener conocimientos generales de gestión pública deben especializarse en temas específicos, por ejemplo, contrataciones públicas, asociaciones públicas, obras</p>	<p>entendimiento de los funcionarios y servidores responsables, los cuales no permiten se puedan implementar en forma ágil y oportuna.</p> <p>Asimismo, ocasionan gastos a la Entidad debido a la concentración de horas hombres en recomendaciones inaplicables y que no contribuyen en la mejora de gestión.</p>	<p>implementación debido a los términos usados, falta de recomendaciones específicas y concretas, conllevando a que su implementación no se efectúe oportunamente, y contribuya con la finalidad de control gubernamental y la lucha contra la corrupción.</p>	<p>procedimientos inaplicables, se necesita mayor control y supervisión en la emisión de recomendaciones.</p> <p>Asimismo, influye que los gestores no entiendan las recomendaciones y no cumplan con la implementación de recomendaciones, generan gastos a la Entidad, pérdida de tiempo y que no se cumpla con la finalidad del control gubernamental.</p>	<p>que se pretendía lograr con dicha recomendación se ve debilitado y se corre el riesgo que las entidades presenten dificultades para plantear medidas concretas para su implementación, alargando el tiempo de implementación y no siendo necesariamente oportunos, situación que conlleva dificultades al momento de efectuar el seguimiento por parte de los OCI y de la Gerencia Regional de Control.</p>
----------------------------	--	--	--	---	--

	por impuestos, entre otros.			Además dificulta que no se supere las causas y las deficiencias evidenciadas durante la auditoría, ya que son recomendaciones imposibles de alcanzar su implementación.	
--	-----------------------------	--	--	---	--

Entrevista	Respuesta E1	Respuesta E2	Respuesta E3	Respuesta E4	Respuesta E5
6. ¿Cómo considera usted que debe ser llevado a cabo el proceso de asistencia técnica del OCI del Gobierno Regional	Los asistentes técnicos deben ser personas con sólidos conocimientos que guíen o coadyuven a	A mi modo de pensar, el OCI brinda en forma permanente la asistencia técnica para la implementación, lo que dificulta a los funcionarios en su implementación oportuna es que se les hace difícil que algunas recomendaciones no son entendibles	- Por el estado de ejecución. - Por el tipo de recomendación.	- Por el tipo de recomendación, estado. - Evaluación de recomendaciones.	Si bien la labor de asistir a los OCI en el proceso del seguimiento que efectúan para la implementación de recomendaciones ya está encomendada, considero que es necesario que se

<p>de Apurímac para la implementación de recomendaciones?</p>	<p>los servidores públicos de la Entidad en la implementación de recomendaciones.</p>	<p>y muchas veces por ejemplo en el caso de los inventarios de bienes inmuebles y su respectiva transferencia a los sectores correspondientes se tiene que retroceder en el tiempo, en este caso a mi parecer las entidades tienen que efectuar coordinaciones con otros sectores como con la Superintendencia de Bienes Nacionales y con la Dirección General de Contabilidad Pública, respecto a la forma de implementar estas recomendaciones que datan de años anteriores. De igual forma vienen dificultando con las liquidaciones de obras y proyectos de inversión pública, pese a haberse dado un plazo para el saneamiento contable muchas de las Unidades</p>	<p>- Con acompañamiento de un representante de OCI. - Capacitación sobre el tema.</p>	<p>Análisis técnico con profesionales especializados de la implementación de recomendaciones.</p>	<p>capacite al personal de la gerencia que se encarga de esta labor, de tal forma que se pueda brindar un mejor apoyo al OCI y se le replique los puntos importantes que la alta dirección considera que se deben abordar.</p>
---	---	---	---	---	--

		Ejecutoras no han sincerado el balance contable presupuestal, motivo por el cual a la fecha las SOAs en cada período recomiendan casi igual			
--	--	---	--	--	--

A continuación, se agruparán las respuestas por colores concentrando los contenidos relevantes y las coincidencias de los entrevistados.

Pregunta 01: ¿Cuál considera usted que son los principales problemas que dificultan la implementación de recomendaciones?	
Categoría:	
Entrevistado	Respuesta de color <b>Amarillo</b>
E1	la falta de coordinación entre la Gestión Pública que implementa las recomendaciones y el OCI que efectúa el seguimiento, la falta de claridad de las recomendaciones de los informes de control posterior.
E2	Funcionarios de esos periodos de gestión no tuvieron el interés de realizar la implementación de recomendaciones; asimismo, Alta rotación de funcionarios en las diferentes Áreas y Unidades Ejecutoras
E3	Desconocimiento de la normativa aplicable, poca capacidad operativa de esta oficina, no se elabora un plan de acción debidamente aprobado por el Titular para el monitoreo e implementación, Falta de capacitación de parte del OCI a los funcionarios responsable.
E4	La poca claridad de las recomendaciones derivados de los informes que emiten los diferentes órganos de control del sistema, poca voluntad política de los funcionarios responsables de las implementaciones de las recomendaciones y alta Rotación de funcionarios en la Entidad.
E5	Gestores públicos como el desconocimiento o poca sensibilización de la importancia de las recomendaciones efectuadas a la entidad; asimismo, no todas las recomendaciones a implementar presentan una estructura clara que permita identificar adecuadamente las medidas a adoptar al respecto, por lo que, en ocasiones, su estado de

	implementación deviene en Inaplicables.
--	---

Pregunta 02: ¿Cómo el OCI del Gobierno Regional de Apurímac debe realizar talleres de capacitación para mejorar el proceso de la implementación de recomendaciones?

Categoría:

Entrevistado	Respuesta de color Verde
E1	El Órgano de Control Institucional debería efectuar talleres por áreas u oficinas responsables de la implementación de recomendaciones
E2	Deberían efectuarse talleres de capacitación con la participación de funcionarios responsables de implementación de recomendaciones, funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y titular de entidad, exponiendo el diagnóstico situacional del proceso de implementación, la normativa aplicable y estrategias que permitan impulsar su desarrollo considerando alternativas de solución
E3	debiendo dar a conocer la normativa sobre todo el proceso de implementación de recomendaciones, para un mejor desempeño en el cumplimiento de la Directiva de Implementación y Seguimiento de Recomendaciones
E4	Deberían realizarse reuniones de trabajo más personalizadas con los funcionarios responsables de la implementación, para determinar si la recomendación que datan del 2007 son aplicables
E5	Los talleres dirigidos a todos los funcionarios implicados en la implementación de recomendaciones, presentaciones de diapositivas de la normativa aplicable, exposición de

	limitaciones por partes de los gestores.
--	--

Pregunta 03: ¿Qué mecanismos de implementación considera usted, se debe fortalecer para mejorar la implementación de recomendaciones?	
Categoría:	
Entrevistado	Respuesta de color rojo
E1	Debe efectuar reuniones presenciales con los jefes de las Oficinas responsables de implementar dichas recomendaciones.
E2	El OCI debería mejorar sus comunicaciones y coordinaciones directas con los funcionarios responsables de la implementación a modo de coadyuvar su ágil implementación, y no solo basarse en cursar oficios.
E3	Capacitación a los funcionarios involucrados en el monitoreo e implementación de recomendaciones, Asesoramiento del OCI y Asistencia técnica.
E4	Capacitación y talleres directamente a los funcionarios responsables de las implementaciones de recomendaciones. Brindar talleres que cuente profesionales multidisciplinarios es decir Ingenieros, abogados y contadores, ya que las recomendaciones tienen carácter técnico.
E5	una acción de conciliación de la data que el OCI maneja, para que los gestores se involucren más con la implementación de recomendaciones se sostenga una comunicación más fluida con los responsables de implementar cada aspecto de cada recomendación.

Pregunta 04: ¿Cómo considera que la Contraloría General de la Republica, a través de su unidad orgánica debe supervisar los avances del proceso de implementación?	
Categoría:	
Entrevistado	Respuesta de color celeste
E1	Considero que debe tener reuniones mensuales o bimensuales con los responsables de implementar las recomendaciones de las Entidades Públicas y los Órganos de Control Interno correspondientes.
E2	La Contraloría General de la República a través de la Gerencia Regional de Control debería de coordinar con el Titular del Pliego y exhortar por escrito el cumplimiento con la implementación de recomendaciones pendientes y en proceso que comunica el OCI al Titular de la Entidad en forma bimestral
E3	Periódicamente con una frecuencia trimestral, designando a un servidor del OCI para la asistencia técnica
E4	La supervisión debería llevarse a cabo brindándonos asistencia técnica y con capacidad operativa. Asimismo, una orientación, talleres y capacitaciones ya que es un tema bastante importante de la mejora de la gestión.
E5	Debe promover sesiones informativas y de capacitación respecto a temas de, manejo de los aplicativos informáticos correspondientes para el registro de la información de las recomendaciones, asimismo, con las áreas que correspondan se deberían promover sesiones de capacitación sobre la adecuada redacción y estructuración de las recomendaciones.

Pregunta 05: ¿Cómo la falta de capacitación de los auditores en la formulación de recomendaciones concretas, medibles y posibles de alcanzar dificultan la implementación de recomendaciones?

Categoría:

Entrevistado Respuesta de color **marrón**.

E1 La falta de sólidos conocimientos teóricos y prácticos para formular recomendaciones, no permiten que coadyuven a una mejor gestión pública y que estas recomendaciones en su mayoría sean inaplicables

E2 no permiten se puedan implementar en forma ágil y oportuna. Asimismo, ocasionan gastos a la Entidad debido a la concentración de horas hombres en recomendaciones inaplicables y que n o contribuyen en la mejora de gestión.

E3 Conllevando a que su implementación no se efectúe oportunamente, y contribuya con la finalidad de control gubernamental y la lucha contra la corrupción.

E4 Influye que los gestores no entiendan las recomendaciones y no cumplan con la implementación de recomendaciones, generan gastos a la Entidad, pérdida de tiempo y que no se cumpla con la finalidad del control gubernamental, además dificulta que no se supere las causas y las deficiencias evidenciadas durante la auditoria, ya que son recomendaciones imposibles de alcanzar su implementación.

E5 Dificultades para plantear medidas concretas para su implementación, alargando el tiempo de implementación y no siendo necesariamente oportunos, situación que conlleva dificultades al momento de efectuar el seguimiento por parte de los OCI y de la Gerencia Regional de Control.

Pregunta 06: ¿Cómo considera usted que debe ser llevado a cabo el proceso de asistencia técnica del OCI del Gobierno Regional de Apurímac para la implementación de recomendaciones?	
Categoría:	
Entrevistado	Respuesta de color morado.
E1	Con asistentes técnicos deben ser personas con sólidos conocimientos que guíen o coadyuven a los servidores públicos de la Entidad en la implementación de recomendaciones.
E2	Las entidades tienen que efectuar coordinaciones con otros sectores como con la Superintendencia de Bienes Nacionales y con la Dirección General de Contabilidad Pública, respecto a la forma de implementar estas recomendaciones que datan de años anteriores.
E3	Por el estado de ejecución, por el tipo de recomendación, con acompañamiento de un representante de OCI y capacitación sobre el tema.
E4	Por el tipo de recomendación, estado, evaluación de recomendaciones, análisis técnico con profesionales especializados de la implementación recomendaciones.
E5	Considero que es necesario que se capacite al personal de la gerencia que se encarga de esta labor, de tal forma que se pueda brindar un mejor apoyo al OCI y se le replique los puntos importantes que la alta dirección considera que se deben abordar.