



**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
ESCUELA NACIONAL DE CONTROL**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA
**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE
MEJORA DE GESTIÓN RESULTANTES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS
DE CONTROL POSTERIOR EFECTUADOS EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, PERÍODO 2010 - 2018**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRA EN CONTROL
GUBERNAMENTAL

AUTORAS:

SUSAN PAMELA MEDINA NOLASCO
YESENIA LORELEI PALIZA ESPINOZA

ASESOR METODOLÓGICO

MAG. DAVID MEDIANERO BURGA
CODIGO ORCID: 0000-0002-3886-7617

LIMA, 2022

*“Siempre parece imposible,
hasta que se hace”*

Nelson Mandela

Dedico esta investigación a mi padre Leoncio, quien siempre confió en mí y me desafió a emprender nuevos retos; y a mi madre Consuelo por su fortaleza, apoyo y consejos en cada paso que doy.

Susan Pamela Medina Nolasco

Dedico la presente investigación a mis padres Walter y Miriam, quienes siempre confiaron en mí y me brindaron su amor y apoyo incondicional; a mi compañero de vida, Yosiv, por ser fuente de inspiración y admiración; y a mi más grande bendición, Salvador, mi amado hijo.

Yesenia Lorelei Paliza Espinoza

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a Dios, por permitirnos y darnos la oportunidad de lograr esta meta académica, a los profesores de la Maestría en Control Gubernamental de la Escuela Nacional de Control; en especial, a nuestro asesor de tesis, por el tiempo, enseñanzas y consejos brindados, y a nuestros colegas y amigos, quienes, con su apoyo, permitieron la realización de la presente investigación.

CONTENIDO

Resumen	11
Abstract	13
Introducción	15
CAPITULO I. PREGUNTA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. Línea de investigación adscrita.....	17
1.2. Enunciación y descripción del problema público.....	17
1.3. Justificación del problema público.....	18
1.4. Antecedentes.....	19
1.5. Preguntas y objetivos.....	21
1.6. Hipótesis.....	22
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.1. Naturaleza de la investigación.....	56
3.2. Operacionalización de variables.....	59
3.3. Fuentes de información.....	64
3.4. Población de estudio y muestra.....	66
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	73
4.1. Recopilación de información.....	73
4.2. Dimensión 1: Acciones adoptadas por la Entidad.....	74
4.3. Dimensión 2: Seguimiento a la implementación de las recomendaciones de informes de auditoría.....	90
4.4. Dimensión 3: Evaluación del cumplimiento de la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior.....	95
4.5. Análisis de resultados.....	103

CAPÍTULO V. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	106
5.1. Objetivo de la propuesta.....	107
5.2. Análisis de las alternativas.....	107
5.3. Descripción de la alternativa propuesta.....	118
5.4. Formulación de la intervención.....	119
5.5. Análisis de la viabilidad.....	123
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
6.1. Conclusiones.....	128
6.2. Recomendaciones.....	130
6.3. Limitaciones del estudio.....	131
Referencias bibliográficas.....	133
Anexos.....	137

Índice de Tabla

Tabla 1. Matriz de consistencia.....	61
Tabla 2. Análisis de la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión resultantes de los informes de servicios de control posterior efectuados en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, período 2010 – 2018.....	63
Tabla 3. Informes de control posterior emitidos por el OCI de la UNAMBA en los años 2010 a 2018.....	65
Tabla 4. Tamaño de la muestra de recomendaciones para la mejora de la gestión período 2010 -2018 en estado “implementado” y “no implementado”.....	67
Tabla 5. Detalle de la muestra de las recomendaciones de mejora de gestión en estado “no implementado”	68
Tabla 6. Distribución de la población.....	71
Tabla 7. Recomendaciones para la mejora de la gestión que no fueron implementadas oportunamente y que se vuelven a repetir en otros servicios de control posterior	104
Tabla 8. Matriz de análisis de alternativas.....	113
Tabla 9. Matriz de desarrollo de la intervención.....	122
Tabla 10. Diagrama de Gantt.....	123
Tabla 11. Criterios del análisis de viabilidad de la intervención propuesta.....	125
Tabla 12. Marco lógico de plan de mejora.....	126

Índice de gráficos

Gráfico 1. Estructura del informe de examen especial.....	44
Gráfico 2. Estructura del informe de auditoría de cumplimiento.....	44
Gráfico 3. Pasos para la formulación de recomendaciones para la mejora de la gestión.....	45
Gráfico 4. Formato N° 4 denominado “Acciones adoptadas por el Titular” y Formato N° 5 - A “Verificación y Seguimiento de la Implementación de Recomendaciones” – Acciones Adoptadas	47
Gráfico 5. Anexo N° 01 “Plan de Acción para la Implementación de Recomendaciones del Informe de Auditoría”	48
Gráfico 6. Resumen del proceso desde la elaboración del informe hasta la implementación de recomendaciones de mejora de gestión.....	48
Gráfico 7. Estado de las recomendaciones de mejora de gestión.....	71
Gráfico 8. Capacitación en la normativa de implementación y seguimiento de las recomendaciones de mejora de gestión.....	75
Gráfico 9. Capacitación en la normativa de implementación y seguimiento de las recomendaciones de mejora de gestión.....	76
Gráfico 10. Cumple con remitir el plan de acción dentro del plazo establecido en la normativa de control	77
Gráfico 11. Cumple con remitir el plan de acción dentro del plazo establecido en la normativa de control.....	78
Gráfico 12. Resulta entendible lo señalado en las recomendaciones expuestas en los informes de servicios de control posterior.....	79
Gráfico 13. Resulta entendible lo señalado en las recomendaciones expuestas en los informes de servicios de control posterior.....	80
Gráfico 14. Considera que las recomendaciones de mejora de gestión son de importancia para la generación de valor público en la entidad y a su vez en los servicios que brinda (Educación).....	81

Gráfico 15. Considera que las recomendaciones de mejora de gestión son de importancia para la generación de valor público en la entidad y a su vez en los servicios que brinda (Educación).....	82
Gráfico 16. Existe un responsable para la implementación de las recomendaciones.....	83
Gráfico 17. Existe un responsable para la implementación de las recomendaciones.....	84
Gráfico 18. El responsable de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior, tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función (asegurar que las acciones coadyuven a la generación de valor público).....	85
Gráfico 19. El responsable de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior, tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función (asegurar que las acciones coadyuven a la generación de valor público).....	86
Gráfico 20. Elabora y remite al Órgano de Control Institucional el plan de acción en el que detalla las acciones concretas a ejecutar, plazos y responsables asignados para la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión.....	87
Gráfico 21. Elabora y remite al Órgano de Control Institucional el plan de acción en el que detalla las acciones concretas a ejecutar, plazos y responsables asignados para la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión.....	88
Gráfico 22. Las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior evalúan para ser implementadas.....	89
Gráfico 23. Las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior evalúan para ser implementadas.....	90
Gráfico 24. Supervisión de las jefaturas en la implementación de las recomendaciones.....	91
Gráfico 25. Supervisión de las jefaturas en la implementación de las recomendaciones.....	92

Gráfico 26. Seguimiento por parte del OCI.....	92
Gráfico 27. Seguimiento por parte del OCI.....	93
Gráfico 28. Lineamientos y/o procedimientos previos.....	94
Gráfico 29. Lineamientos y/o procedimientos previos.....	95
Gráfico 30. Evaluación del incumplimiento en la implementación de las recomendaciones.....	96
Gráfico 31. Evaluación del incumplimiento en la implementación de las recomendaciones.....	97
Gráfico 32. Adopción de acciones correctivas.....	97
Gráfico 33. Adopción de acciones correctivas.....	98
Gráfico 34. Cumplimiento de la implementación de las recomendaciones.....	99
Gráfico 35. Cumplimiento de la implementación de las recomendaciones.....	100
Gráfico 36. Supervisión de las jefaturas en la implementación de las recomendaciones.....	100
Gráfico 37. Supervisión de las jefaturas en la implementación de las recomendaciones.....	101
Gráfico 38. Idoneidad de los gestores públicos.....	102
Gráfico 39. Idoneidad de los gestores públicos.....	103
Gráfico 40. Proceso de análisis, diseño y desarrollo de sistemas.....	120
Gráfico 41. Árbol de objetivos.....	127

Lista de Siglas y Abreviaturas

CGR	Contraloría General de la República de Perú
COVID-19	Corona Virus Disease 19
UNAMBA	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.
OCI	Órgano de Control Institucional
INFORME DE CONTROL	Informe de servicio de control posterior
SNC	Sistema Nacional de Control
SPIC	Sistema de Publicación de Informes de Control
PLAN DE ACCIÓN	Acciones tomadas por la entidad para la implementación de las recomendaciones de los informes de control
TIA	Trabajo de Investigación Aplicada

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad establecer los factores determinantes del bajo nivel de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior efectuados por la Contraloría General de la República y el Órgano de Control Institucional, en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. El origen de la investigación está vinculado a la preocupación por el hecho que, desde la emisión de los informes de control, dichas recomendaciones aún no son implementadas por la Entidad.

Existen indicios de que esto se debe no solo a la falta de diligencia y compromiso de los gestores, sino también a la falta de orientación por parte de la CGR y el desconocimiento y dificultades para formular el Plan de Acción por parte de los gestores responsables de la implementación de recomendaciones emitidas como resultado de los informes de auditoría de las distintas modalidades de los servicios de control posterior, tales como exámenes especiales y auditorías de cumplimiento.

Ante esta situación, como respuesta a la problemática planteada, la presente investigación trabaja a partir de la hipótesis de que el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión obedece al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de

recomendaciones. Esta situación, como es obvio, tiende a deteriorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad¹ de la gestión institucional.

En el esfuerzo de comprobar la hipótesis y en cumplimiento de sus objetivos , el estudio se orienta a al cumplimiento del objetivo consistente en determinar si la formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la referida entidad, fueron elaborados adecuadamente, de modo que el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de la gestión institucional, fuera posible de lograr. La investigación realizada muestra, en términos generales, que el problema aludido tiene como principales factores causales, de un lado, la falta de diligencia y compromiso de los gestores, el desconocimiento y las dificultades para formular el Plan de Acción; y del otro, la falta de orientación por parte de la CGR a los gestores responsables de la implementación de las recomendaciones.

Palabras claves: auditoría de cumplimiento, control posterior, examen especial implementación de recomendaciones, mejora de gestión.

¹ Conceptos tomados de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Abstract

The purpose of this research work is to establish the determinants of the low level of implementation of the recommendations for management improvement resulting from the audit reports of the subsequent control services carried out by the Comptroller General of the Republic and the Institutional Control Body, at the Micaela Bastidas de Apurímac National University. The origin of the investigation is linked to concern about the fact that, since the issuance of the control reports, said recommendations have not yet been implemented by the Entity.

There are indications that this is due not only to the lack of diligence and commitment of the managers, but also to the lack of guidance from the CGR and the lack of knowledge and difficulties in formulating the Action Plan on the part of the managers responsible for the implementation of recommendations issued as a result of the audit reports of the different modalities of subsequent control services, such as special examinations and compliance audits.

Faced with this situation, as a response to the problem raised, this research works from the hypothesis that the low level of progress in the process of implementing the recommendations aimed at improving management is due to ignorance and difficulty on the part of public managers in the preparation of the Action Plan, the lack of suitability of said managers and the little guidance from the OCI and the CGR, for the implementation of recommendations. This situation, obviously, tends to deteriorate the levels of efficiency, effectiveness and quality of institutional management.

In the effort to verify the hypothesis and in compliance with its objectives , the study is oriented towards the fulfillment of the objective consisting of determining whether the formulation of recommendations for the improvement of the management of audit reports resulting from subsequent control services carried out in the aforementioned entity, were adequately prepared, so that the objective of improving the levels of efficiency, effectiveness and quality of institutional management was possible to achieve. The research carried out shows, in general terms, that the main causal factors of the aforementioned problem are, on the one hand, the lack of diligence and commitment of the managers, the lack of knowledge and the difficulties in formulating the Action Plan; and on the other, the lack of guidance from the CGR to the managers responsible for the implementation of the recommendations.

Keywords: compliance audit, subsequent control, special examination, implementation of recommendations, management improvement.

Introducción

Al hablar de control, automáticamente surgen en la mente algunos sinónimos como vigilancia, monitoreo e inspección, entre otros. Lo cierto es que el control forma parte de nuestra vida, así como también de las actividades administrativas que realizan las entidades tanto públicas como privadas.

En el contexto del presente trabajo de investigación, el término control se refiere al control gubernamental; es decir, al control que realizan los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, conformado por la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría Externa, y cuya finalidad es garantizar el uso correcto y eficiente de los recursos públicos. Precisamente, una forma de realizar dicho control es a través de las recomendaciones que se emiten en los informes de auditoría de los servicios de control posterior.

Al respecto, las recomendaciones resultantes de los servicios de control posterior constituyen las medidas concretas propuestas para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de decisiones y en el manejo de sus recursos, a fin de optimizar sus correspondientes sistemas administrativos, tanto de gestión como de control interno, a efectos de fortalecer su capacidad para generar valor público en beneficio de la ciudadanía.

Sin embargo, en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac se ha identificado un significativo porcentaje de recomendaciones para la mejora de la gestión que no han sido implementadas, debido a diversos factores, lo cual impide una óptima contribución con el fortalecimiento y mejora en la gestión de la entidad y, en general, en la lucha contra la corrupción.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en seis capítulos. El primero corresponde a la pregunta y objetivos de investigación. En el segundo capítulo se aborda el marco conceptual del control posterior y de las recomendaciones para la mejora de la gestión. El tercer capítulo está referido al diseño metodológico de la investigación. El cuarto capítulo describe y analiza los resultados, basados en fuentes primarias y secundarias, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo. Por su parte, el capítulo quinto está destinado a fundamentar la propuesta de solución al problema público, tomando como punto de partida los resultados de la presente investigación. Finalmente, en el capítulo sexto, se emiten las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la presente investigación, incluyendo sus posibles limitaciones debido a las dificultades especialmente en materia de recopilación de información.

CAPÍTULO I. PREGUNTA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 Línea de investigación adscrita

La presente investigación, relacionada al grado de implementación de las recomendaciones de entidades auditadas para la mejora de la gestión, se enmarca dentro de la línea de investigación denominada *Procesos y servicios de control gubernamental*. Bajo esta línea de investigación se estudia específicamente si las recomendaciones para la mejora de la gestión no implementadas resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior efectuados en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA, en adelante), se debe al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones.

1.2. Enunciación y descripción del problema público

El problema que genera la presente investigación se refiere a la existencia de un bajo nivel de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión que el personal de la CGR emite a través de los informes de auditoría de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA.

Existen recomendaciones para la mejora de la gestión que, desde la emisión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, aún no son implementadas por la gestión. Existen indicios de que esto se debe al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad

de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones.

1.3. Justificación del problema público

La información de carácter preliminar recabada muestra que en la actualidad solo 16 del total de “36” recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes en los informes de auditoría de los servicios de control posterior denominados: Examen Especial y Auditoria de Cumplimiento efectuados en la UNAMBA durante el periodo 2010 a 2018, se encuentran debidamente implementadas. Advirtiéndose con ello, que los funcionarios y servidores públicos responsables del proceso de implementación de dichas recomendaciones no realizan ni adoptan las acciones necesarias y oportunas para implementarlas, pese a que aquellas fueron formuladas en base a los hechos, riesgos e irregularidades detectadas en la UNAMBA.

Lo cual genera que la gestión de dicha entidad pierda eficacia y eficiencia para implementar soluciones que optimicen sus capacidades y sus recursos; así como también se vea interrumpido el logro de sus objetivos institucionales como el de “Establecer una administración eficiente y transparente al servicio de las actividades académicas, brindar condiciones adecuadas de trabajo y auspiciar la capacitación permanente, para el desarrollo de la UNAMBA”².

Finalmente, con el bajo nivel de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión, se ve frustrado los fines del control gubernamental y se reduce sensiblemente la generación de valor público en la UNAMBA, dado

² Según la Memoria Institucional 2017.

que las deficiencias e irregularidades detectados en un determinado periodo se pueden volver a repetir o continúen perjudicando a la entidad.

1.4. Antecedentes

La Contraloría General de la República (CGR, en adelante) es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Control (SNC en adelante), responsable de supervisar, vigilar y verificar la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado, realizando sus funciones con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera.

El SNC es el conjunto de órganos de control, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada, y está conformado por la CGR, los Órganos de Control Institucional (OCI, en adelante) y las sociedades de auditoría. Bajo ese contexto, la CGR y los OCI realizan servicios de control posterior sobre los actos de las entidades públicas, de conformidad con las competencias legales previstas en su artículo 22° de la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”, modificada mediante la Ley N° 30742 “Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control”.

Como resultado de la realización de los servicios de control posterior derivados del ejercicio del control gubernamental en sus modalidades de exámenes especiales y auditoría de cumplimiento, el OCI de la UNAMBA ha emitido informes de control que contienen, entre otros tipos de recomendaciones, aquellas orientadas a mejorar la gestión de la UNAMBA, a fin

de coadyuvar con la eficiencia de la toma de decisiones, el manejo de los recursos públicos, contribuir con la transparencia de la gestión y optimizar sus sistemas administrativos de gestión y de control interno, a través de la implementación oportuna de acciones respecto a las recomendaciones formuladas como resultado de los informes de servicio de control posterior.

Para el presente trabajo de investigación, se ha tomado como fuente de análisis las recomendaciones para la mejora de la gestión de la UNAMBA que se encuentran en estado “no implementado”; que conforme a la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación³” significa que: cuando ha superado el plazo de dos (2) años para su implementación, o cuando se realiza el seguimiento a través de otro informe de control más reciente el cual contiene la misma recomendación. Además de ellos, son recomendaciones relacionadas con el manejo de sus recursos y los procedimientos que emplean en su accionar, con la finalidad de contribuir a la transparencia de la gestión de la Entidad a través de la implementación de medidas correctivas que adopta ésta para superar las causas que originaron las observaciones o deficiencias reveladas en el informe de control posterior, y evitar que en el futuro se produzcan situaciones similares.

Al respecto, de la revisión efectuada a la base de datos de las recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior denominados: Examen Especial y Auditoría de Cumplimiento efectuados en la UNAMBA durante el periodo 2010 a

³ Aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020.

2018, se ha verificado que el 75% que equivale a “36” del total de “49” de estas recomendaciones, no han sido implementadas en la UNAMBA.

1.5. Preguntas y objetivos

1.5.1 Pregunta general

¿A qué se debe el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión de la UNAMBA?

1.5.2 Preguntas específicas

- ¿Cuál es la influencia de la adecuada formulación del Plan de Acción en la implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión?
- ¿Cuál es la influencia de la idoneidad de los gestores públicos en la implementación de las recomendaciones de los servicios de control posterior?
- ¿Cuál es la influencia del seguimiento y orientación por parte del OCI y la CGR en la implementación de las recomendaciones de los servicios de control posterior?

1.5.3 Objetivo general

Determinar los factores que influyen en el grado de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA.

1.5.4 Objetivos específicos

- Determinar si una adecuada formulación del Plan de Acción en los plazos previstos, influye en la implementación oportuna de las recomendaciones para la mejora de la gestión.

- Determinar el grado y la manera en que la idoneidad de los gestores públicos influye en la baja implementación de las recomendaciones de los servicios de control posterior influye en la eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de la UNAMBA.
- Determinar el grado de influencia y la manera en que el seguimiento y orientación por parte del OCI y la CGR influyen de manera relevante en la implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión.

1.6. Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

El bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión obedece, al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones.

1.6.2 Hipótesis específicas

- Una adecuada formulación del Plan de Acción en los plazos previstos, influye de manera relevante en la implementación oportuna de las recomendaciones para la mejora de la gestión.
- La idoneidad de los gestores públicos responsables de la UNAMBA, influye de manera relevante en el grado de implementación de las recomendaciones emitidas.
- El seguimiento y orientación por parte del OCI y la CGR, influyen de manera relevante en la implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Investigaciones previas relacionadas

En el marco de la presente investigación, se ha revisado en los diferentes medios, tales como páginas webs, repositorios académicos de diferentes universidades nacionales e internacionales, información académica relacionada a la misma. Aun cuando, no se tiene los suficientes trabajos de investigación similares, al análisis de la implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión, resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior, se ha logrado identificar los siguientes:

(Sáenz 2021) presentaron la tesis: “Implementación de Recomendaciones de los Informes de Auditoría y su asociación con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, de la Universidad San Martín de Porres.

En dicha tesis señalaron que, la principal razón para llevar a cabo su investigación, fue que en la actualidad la eficiencia o deficiencia en la implementación de las recomendaciones, puede asociarse con los logros de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari.

Asimismo, indicaron en su trabajo de investigación, que los principales beneficiados serán los servidores de la Municipalidad Provincial de Huari, quienes podrán analizar las deficiencias y considerar las recomendaciones que surgieron de la presente investigación para mejorar el progreso en la implementación de acciones correctivas y en función de ello fortalecer la planificación, organización, dirección y control de la municipalidad. En tal sentido, si la municipalidad mejora la eficiencia de la gestión, también se beneficiarán los

ciudadanos y usuarios que hacen uso de los servicios municipales, además se obtendrán mejores resultados en la gestión.

Comentario: En el citado trabajo de investigación su desarrollo se enmarca en la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría y su relación con la planificación, organización, dirección de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari.

Además de ello, en dicha tesis se analiza las recomendaciones tanto de aspecto legal como las de mejora de la gestión.

(Medina, 2021) presentó la tesis: “Implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría y su influencia en la gestión administrativa y deslinde de responsabilidades en el Gobierno Regional de Moquegua, 2015 – 2018”, para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Contables y Financieras con mención en Auditoría Integral, de la Universidad José Carlos Mariátegui.

En dicha tesis, señaló que el principal inconveniente de las entidades ya sean del sector público y privado para no superar sus deficiencias y desviaciones, es la falta de interés en ejecutar las recomendaciones plasmadas en los informes resultado de las auditoría desarrolladas, debido a la desidia de las autoridades regionales y municipales, titulares de las entidades, gerentes, funcionarios, empleados, servidores, trabajadores y todos los integrantes de la entidad, que es objeto de observación y recomendación, razón por la que año a año las desviaciones y deficiencias identificadas en las actividades de control posterior son las mismas, similares, se incrementan, se agravan y muchas se concretan en deficiencias significativas en perjuicio de la entidad o se puntualizan como desviaciones con responsabilidad civil, penal y administrativas

De la misma forma, indicó que las recomendaciones de los informes de auditoría relacionadas a la gestión administrativa, deben ser considerados como prioridad para su implementación a fin de corregir las inobservancias y/o vacíos identificados en los informes de auditoría y no mantener la misma inobservancia año tras año generando consecuencias nada saludables para la entidad que en adelante se podría convertir en una contingencia que genere perjuicio económico y/o social a la entidad.

Comentario: En el citado trabajo de investigación su desarrollo se enmarca en la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría y su influencia en la capacidad y eficiencia de los recursos y procedimientos para optimizar la gestión administrativa y el deslinde de responsabilidades de los trabajadores, empleados y obreros del Gobierno Regional de Moquegua.

(Larrea, 2020) presentaron la tesis: “Implementación de Recomendaciones de servicios de control posterior vinculadas a la mejora de gestión en las municipalidades de Lima Metropolitana” para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública, de la Universidad del Pacífico.

En dicha tesis, mencionaron los factores que retrasan o impiden la implementación de las recomendaciones, los cuales son:

- Recomendaciones estructuradas de manera genérica, situación que no permite promover acciones de mejora, correctivas u otras necesarias en la conducción y ejecución de las actividades encaminadas a su implementación.
- La Falta de compromiso del titular de la entidad y funcionarios responsables, debido a que no consideran prioritario adoptar las acciones o medidas dispuestas en el plan de acción; situación que se agrava si

consideramos la alta rotación de personal al interior de la entidad así como el que integra el OCI; que en muchos casos no permite que se continúe con el mismo plan de acción y en el caso del personal del OCI realice una evaluación y registro inadecuado de la implementación de las recomendaciones en el SCG debido a la falta de capacitación.

- La antigüedad de las recomendaciones emitidas.
- El aplicativo “Sistema de Control Gubernamental” (SCG) carece actualmente de un conjunto de características vinculadas a su facilidad de uso y a sus funcionalidades (relacionadas al registro de la información, a la facilidad para realizar consultas, a la disposición confusa de los comandos, a la posibilidad de descargar reportes o data para construirlos, a la imposibilidad de funcionamiento en navegadores distintos a Explorer, entre otros, situación que se agrava por la falta de un manual de usuario actualizado) que no dan el suficiente soporte a los usuarios, en los diferentes roles que puedan adoptar, para el seguimiento de la implementación de las recomendaciones.

De igual forma, indicaron que, la implementación de una recomendación cuenta con una serie de actividades meramente administrativas y sólo para conocimiento al interior de una Municipalidad distrital, lo cual no agrega valor al propósito de mejorar la gestión, y que, por el contrario, incrementan los plazos vinculados al proceso de implementación de las recomendaciones.

Comentario: En el citado trabajo de investigación, se identificaron factores que retrasan o impiden la implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión de las municipalidades distritales de Lima Metropolitana; para ello analizaron el estado de avance de la implementación de aquellas.

Como resultado del análisis mencionado, se ha identificado que el 91 % de las recomendaciones vinculadas a la mejora de la gestión de la entidad no han sido implementadas.

(Guevara, 2016) presento la tesis: “Factores que influyen, en la implementación de las recomendaciones de los informes de control en las municipalidades de los distritos de Cañaris, Incahuasi y Pueblo Nuevo, de la provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque, 2008-2014”, para optar el grado académico de Magister en Gerencia Social, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En dicha tesis, señaló que entre los factores inherentes a las recomendaciones que han influido-facilitado o limitado- la adopción de algunas medidas correctivas, desde el punto de vista de los responsables de su implementación, de las municipalidades de Cañaris, Incahuasi y Pueblo Nuevo, son fundamentalmente, la claridad, el detalle y la oportunidad. La claridad, vale decir el hecho de ser concretas y con un lenguaje entendibles a la realidad de la comuna auditada; el detalle, de manera que especifiquen en forma precisa lo que se sugiere, evitando la generalidad y finalmente la oportunidad para realizar la auditoría en el momento adecuado para poder emitir las propias recomendaciones.

Así también, en su trabajo de investigación manifestó que los funcionarios responsables de la implementación no toman conocimiento de los resultados del informe, desconociendo por consiguiente las observaciones y conclusiones, así como otros aspectos de importancia revelados; ello debido a que la dirección y administración de la entidad, toda vez que, solo les comunican las recomendaciones a implementar.

Comentario: En el citado trabajo de investigación su desarrollo se enmarco en identificar los factores que influyen en la implementación de las recomendaciones de los informes de control en las municipalidades de los distritos de Cañaris, Incahuasi y Pueblo Nuevo, de la provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque. Es de resaltar, que se trata de gobiernos locales, que también son responsables del uso y destino de los recursos públicos.

Así como también, dicha tesis trata de conocer aspectos de la Gerencia Social, como son identificar y reconocer las oportunidades de mejora de la gestión de los gobiernos locales, la transparencia de sus operaciones y del uso de los recursos públicos; desde la perspectiva del control.

En suma, cada tesis descrita en los párrafos anteriores, establecen los factores que influyen en las entidades públicas para la implementación oportuna de las recomendaciones tanto de aspectos legales como para las de mejora de la gestión, resultantes en los informes de auditoría que efectúan los órganos del SNC; que si bien coinciden con algunos que presentamos en el presente trabajo de investigación; no obstante, proponemos alternativas de solución ante esta problemática desde la CGR.

2.2 Definición, clasificación y normativa comparada

2.2.1 Definición

En el marco de la presente investigación, resulta de la mayor importancia comenzar definiendo qué se entiende por **servicios de control posterior**. Los servicios de control posterior son aquellos servicios realizados por los órganos del SNC (Contraloría General de la República, Órganos de Control Institucional y Sociedades de Auditoría Externas), con el objeto de efectuar la evaluación de

los actos y resultados ejecutados por las entidades en la gestión de los bienes, recursos y operaciones institucionales.

Las herramientas empleadas en el ejercicio de los servicios de control posterior son: auditoría financiera, auditoría de desempeño y auditoría de cumplimiento. Constituyen igualmente herramientas de control posterior el servicio de control específico a hechos con presunta irregularidad y acción de oficio posterior, entre otros establecidos por la CGR en su calidad de ente rector del SNC.

Es precisamente en los resultados de la aplicación de las herramientas antes descritas, específicamente en los informes de auditoría, donde se formulan y exponen las **recomendaciones**.

En este contexto, conviene explicar qué se entiende por *recomendación*. Al respecto, la Real Academia Española establece como definición de la palabra recomendación: “Encargo o súplica que se hace a alguien, poniendo algo a su cuidado y diligencia”. Esta definición, sin embargo, no establece una obligación por parte de la persona hacía quien va dirigida la recomendación.

Por otra parte, se tiene la definición dada por el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico de la Real Academia Española, que se aproxima a la esencia de una recomendación de auditoría, toda vez que define a la recomendación como: “acto que expresa la opinión o sugerencia de una institución u organismo ante una cuestión determinada”, la cual no determina una orden o un imperativo, así como tampoco una obligación.

En esta perspectiva, y teniendo en cuenta las definiciones antes expuestas, conviene precisar la definición que emite la CGR, de conformidad con la normativa de control vigente.

Actualmente, se tienen las siguientes definiciones:

- **El Manual de Auditoría de Cumplimiento** aprobado con Resolución de Contraloría N° 001-2022-CG de 7 de enero de 2022, señala que las recomendaciones constituyen medidas específicas y posibles. Asimismo, precisa que éstas pueden ser: Recomendaciones para la mejora de la gestión; y por señalamiento de presuntas responsabilidades administrativas funcionales, civiles y/o penales.
- Asimismo, la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC, denominada: **“Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación”**, aprobada con Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020, define a la recomendación en la forma siguiente: “Medida concreta y posible que se expone en el informe de control, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad, así como para el inicio de las acciones legales y administrativas que permitan determinar las responsabilidades exigible a los funcionarios y servidores públicos cuando se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa, civil o penal”.
- De igual forma, la Resolución de Contraloría N° 295-2021-CG de 23 de diciembre de 2021 que aprueba el documento denominado **“Normas Generales de Control Gubernamental”**, establece que las recomendaciones son: “Medidas concretas y posibles dirigidas a mejorar la eficiencia de la gestión de las entidades en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar, así como de contribuir a la transparencia en la gestión de las entidades. De haberse

señalado la existencia de presuntas responsabilidades administrativa funcional, civil o penal, las recomendaciones deberán estar referidas a implementar las acciones que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos por sus actos en la función que desempeñan”.

De esta manera, y de conformidad con las definiciones realizadas por la CGR, se puede señalar que las **Recomendaciones** son aquellas medidas concretas y posibles, formuladas por los auditores, y que son expuestas en los informes de auditoría resultantes de la ejecución de un servicio de control posterior. Las recomendaciones son emitidas con la finalidad de coadyuvar a mejorar la gestión interna de la entidad auditada y con ello generar y crear valor público; así como también identificar las presunta responsabilidades civiles, penales y administrativas en los gestores que incumplieron la normativa y sus funciones inherentes a su cargo.

En este punto conviene resaltar lo prescrito en la ISSAI 4000, **Normas para la auditoría de cumplimiento**, que estipula en el numeral 216, que, si bien la formulación de recomendaciones prácticas y constructivas contribuye a promover la buena gestión pública, el auditor deberá prestar atención a no presentar recomendaciones tan detalladas que le hagan asumir el papel de la administración y pongan en riesgo su objetividad.

Sobre el particular, Rodríguez y Bernal (2020), refieren que las recomendaciones son el mejor instrumento para impulsar mejoras largamente relegadas en las administraciones públicas, que permitan la optimización de los recursos disponibles a través de actuaciones que persigan la eficacia, eficiencia

y economía de los servicios prestados, en una realidad cada vez más exigente con el buen gobierno y la transparencia de los gestores y entidades públicas.

2.2.2 Clasificación de las recomendaciones

Antes de señalar la clasificación de las recomendaciones, conviene precisar su estructura, la cual de acuerdo a la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC, denominada **Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación** aprobada con Resolución de Contraloría N°343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020, tienen tres (3) componentes, los mismos que se detallan a continuación:

- **Verbo de acción:** La recomendación implica la ejecución de un acto determinado que permita superar la deficiencia identificada o la determinación de la responsabilidad administrativa, civil o penal identificada, todo acto está definido por un verbo en infinitivo.
- **Acción específica:** Elemento central de la recomendación, el cual representa la solución o medida concreta de factibilidad técnica o legal planteada por la comisión auditora o comisión de control.
- **Resultados esperados:** Elemento que describe el resultado o beneficios genere la implementación de la recomendación.

Teniendo en cuenta los componentes que estructuran las recomendaciones, y de acuerdo a la normativa de control anteriormente expuesta, las recomendaciones se clasifican, por un lado, en aquellas que están dirigidas a superar las causas de las observaciones derivadas de los hallazgos, durante la ejecución del servicio de control posterior a fin de mejorar la gestión interna de la Entidad; así como, por otro lado, las que están encaminadas a la

determinación de presuntas responsabilidades por las instancias que correspondan según la normativa aplicable y las modalidades del servicio de control posterior.

De manera que, para el SNC, las recomendaciones se clasifican del modo siguiente:

a. **Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad**

Son aquellas recomendaciones orientadas a mejorar la capacidad y eficiencia de la gestión de la entidad en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar; así como, contribuir a la transparencia de su gestión, a través de las medidas correctivas que adopte la entidad para superar las causas que originaron la observación o deficiencias reveladas en el informe de auditoría, y evitar que en el futuro se revelen situaciones similares.

b. **Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas**

Son las recomendaciones orientadas a la implementación de las acciones administrativas por parte de los órganos competentes, que permitan la determinación de la responsabilidad exigible a los funcionarios y servidores públicos por el incumplimiento de las disposiciones que integran el marco legal aplicable a las entidades y de las disposiciones internas relacionadas a su actuación funcional cuando en el informe se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa.

c. **Recomendaciones para el inicio de las acciones legales**

Son las recomendaciones orientadas a la implementación de las acciones legales por parte de los órganos competentes, que permitan

la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando en el informe de auditoría se haya señalado la existencia de presunta responsabilidad civil o penal.

Al respecto, se debe mencionar que la clasificación de las recomendaciones antes señalada, no se encuentran en todas las modalidades de los servicios de control posterior; por lo que en el presente trabajo de investigación se abordarán las recomendaciones para la mejora de la gestión expuestas tanto en los informes exámenes especiales, como en los informes de auditoría de cumplimiento, resultantes de las acciones de control efectuadas a la UNAMBA durante los años 2010 al 2018.

2.3.3 Normativa comparada

España

Tribunal de Cuentas⁴

Las Normas de Fiscalización del Tribunal de Cuentas⁵, como instrumento para el cumplimiento más eficaz y eficiente de la función fiscalizadora del Tribunal de Cuentas establece como parte del contenido mínimo de los informes, “Recomendaciones de la fiscalización”, señalando que: “El informe propondrá las medidas que se consideren adecuadas para la mejora de la gestión económico-financiera de la entidad o entidades fiscalizadas que se puedan deducir de los resultados o conclusiones de la fiscalización, especificando a qué instancias o autoridades concretas corresponde su puesta en práctica. Se ubicarán a

⁴ Es un órgano de control externo reconocido en la Constitución Española que se configura como el supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del sector público, sin perjuicio de su función jurisdiccional encaminada al enjuiciamiento de la responsabilidad contable en que incurran quienes tengan a su cargo el manejo de fondos públicos.

⁵ Aprobadas por el Pleno el 23 de diciembre de 2013.

continuación del apartado de conclusiones de la fiscalización”. Asimismo, define a la “Recomendación” en la parte Glosario de la citada norma, como: “propuesta de actuación que se formula en el informe, moción o nota para la mejora de la gestión económico-financiera de la entidad o del sector público fiscalizados”.

Como parte de la función fiscalizadora del Tribunal de Cuentas, existe la fiscalización de seguimiento cuyo único objetivo es comprobar el grado de cumplimiento de las recomendaciones formuladas por dicho ente en los informes.

Por su parte el “Manual para la Formulación y el Seguimiento de Recomendaciones”⁶, establece que: en la formulación de las recomendaciones deben aplicarse los mismos criterios generales de calidad que para el resto del informe, contemplados en las Normas y Manuales de fiscalización del Tribunal de Cuentas. Además, debe tenerse en cuenta lo dispuesto en la norma 37 de la ISSAI-ES-3001⁷.

Resulta importante mencionar en el presente trabajo de investigación, los criterios más relevantes, que toma en consideración dicho Tribunal, para la formulación de las recomendaciones:

⁶ Aprobado por el Pleno del Tribunal de Cuentas en su sesión de 28 de noviembre de 2019.

⁷ ISSAI-ES-300 Norma 37. “Si es pertinente y permitido por el mandato de la EFS, los auditores deben tratar de proporcionar recomendaciones constructivas que puedan contribuir significativamente a abordar las debilidades o problemas identificados por la auditoría.

Las recomendaciones deben estar bien fundamentadas y deben añadir valor. Deben abordar las causas de los problemas y/o debilidades. Sin embargo, deben ser redactadas de tal manera que evite obviedades o que invierta las conclusiones de auditoría, y no deben inmiscuirse en las responsabilidades de la administración. Debe estar claro sobre quién y qué se aborda en cada recomendación, quién es responsable de tomar cualquier iniciativa y qué significan las recomendaciones, por ejemplo, cómo contribuirán a mejorar el desempeño. Las recomendaciones deben ser prácticas y estar dirigidas a las entidades que tengan la responsabilidad y la competencia de implementarlas.

Las recomendaciones deben ser claras y ser presentadas de una manera lógica y racional. Deben estar vinculadas a los objetivos, hallazgos y conclusiones de la auditoría. Junto con el texto completo del informe, deben convencer al lector que mejoran significativamente la conducción de las operaciones y programas del gobierno, por ejemplo, mediante la reducción de costes y simplificando la administración de los servicios, mejorando la calidad y el volumen de los servicios, o mejorando la eficacia, el impacto o los beneficios para la sociedad”.

1. Deben estar vinculadas a los objetivos de cada fiscalización. Deben ser consistentes y coherentes con el resto del informe y con las recomendaciones formuladas, en su caso, en informes anteriores, siempre que mantengan su vigencia.
2. Deben ser relevantes, significativas y estar adecuadamente fundamentadas en los trabajos de fiscalización. Como consecuencia de ello, el número de recomendaciones guardará la debida proporcionalidad con las deficiencias significativas señaladas en el informe.
3. Deben ser eminentemente prácticas, contemplando acciones que se dirijan a resolver la causa que las origina
4. Deben formularse explícitamente, de manera que permitan su evaluación y seguimiento, proponiendo acciones que puedan implantarse en un periodo de tiempo razonable.
5. Deben ser claras, concisas y comprensibles, es decir tener sentido por sí mismas y contenido suficiente, evitando su división o fraccionamiento.

Colombia

Contraloría General de la República

Para este ente rector, existen tres tipos de auditorías, de Estados Contables, de Cumplimiento o Legalidad y de Gestión y Resultados; siendo que para cada uno de estos tipos de auditoría existen guías elaboradas con base a las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, conocidas como ISSAI.

De acuerdo con la Guía de Auditoría de Cumplimiento⁸, el último paso de la Fase de Ejecución de las auditorías de cumplimiento es la “Conformación y tratamiento de hallazgos”, y definiendo a estos últimos como: “aquellas situaciones detectadas en las cuales se presentan actos o situaciones de incumplimiento significativo de los criterios sometidos a evaluación, deben estar documentados en papeles de trabajo y debidamente soportados con evidencia suficiente y pertinente”. Los hallazgos forman parte del Informe de la Auditoría, en el que se incluyen también las principales conclusiones del trabajo efectuado, así como la solicitud de presentación del Plan de Mejoramiento a la entidad auditada.

Asimismo, de conformidad con la citada guía, la última Fase de las auditorías de cumplimiento es el proceso de seguimiento a las observaciones y hallazgos que se originan luego de cada auditoría. Con el resultado de la auditoría, los sujetos de control presentan un Plan de Mejoramiento que incluya las medidas correctivas a implementará para subsanar las deficiencias comunicadas en el informe. El seguimiento a las acciones de mejora busca determinar la efectividad de las acciones preventivas o correctivas implementadas por la entidad para subsanar las inconsistencias o incumplimientos detectados. Para la evaluación de la efectividad del Plan de Mejoramiento, se determinará si las situaciones de incumplimiento comunicadas en el informe persisten al momento de realizar el seguimiento o si por el contrario fueron subsanadas

⁸ En el marco de las Normas de Auditoría de las Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI de agosto 2018.

Unión Europea

Tribunal de Cuentas Europea

Herrero (2012), señala que; en el ámbito de la auditoría operativa, el Manual de Auditoría de Gestión del Tribunal de Cuentas Europeo expone que las recomendaciones deben ser relativas a los cambios que es posible efectuar para solventar graves deficiencias constatadas, siempre que las observaciones de fiscalización hayan mostrado que una mejora significativa de las actividades y la gestión era posible. En caso de que ya se hayan tomado medidas correctoras, constituye una buena práctica señalarlo.

Asimismo, refiere también que las recomendaciones son susceptibles de conseguir un mayor impacto cuando:

- Su estilo y contenido son positivos.
- Tienen un enfoque orientado a los resultados (aportando algunas indicaciones sobre los efectos esperados).
- Tienen presente el factor coste y,
- Han sido examinadas y acordadas con la entidad controlada.

Ecuador

Contraloría General del Estado

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, establece en su artículo 92° que: Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a las instituciones del Estado y a sus servidores, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio; serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada por la Contraloría General del Estado.

Al respecto Flores (2020) señala que, las recomendaciones de un informe de auditoría deben encontrarse revestidas de una legalidad que garantice el respeto a las relaciones que pudieren tener las administraciones con los administrados, por lo cual una recomendación de Contraloría no puede generar obligaciones adicionales a las establecidas en los instrumentos contractuales, ni mucho menos regresar a etapas ya precluidas por el transcurso del tiempo.

2.3 Gestión pública y gestión universitaria

2.3.1 Gestión pública

La gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos.

De acuerdo con la Ley N° 27785 – “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”, la gestión pública se define como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Es necesario resaltar que la población demanda un Estado moderno, eficaz, eficiente, transparente e inclusivo, sobre todo que esté orientado al servicio del ciudadano. En ese sentido, la gestión pública abriendo paso a las nuevas necesidades de la población y a los avances tecnológicos, debe lograr repotenciar el valor público del Estado, quien deberá otorgar estrategias para que, en todos los contextos, los ciudadanos puedan ejercer de la mejor manera sus derechos y satisfacer sus necesidades.

En el Perú, el proceso de modernización de la gestión pública inició hace aproximadamente 20 años, con la “Ley Marco de la Modernización de la gestión del Estado”, la cual tenía como finalidad construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Desde entonces dicho proceso ha sido continuo y los esfuerzos por mejorarla sigue siendo responsabilidad de los líderes políticos de los diferentes niveles de gobierno que tienen como reto superar las deficiencias de la gestión pública y con ello reformar el estado hacia uno moderno, abierto (transparente y rendición de cuentas), eficiente, inclusivo, descentralizado, articulado y sobre todo que esté al servicio del ciudadano.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMG), como principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública del estado peruano, establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. Dicho proceso de modernización de la gestión pública, se basa en el modelo de administración para resultados, orientada al servicio del ciudadano, lo que implica una reforma integral de todo el aparato estatal y de su administración pública que solo se miraba a sí misma.

En relación a la administración para resultados, Shack (2003), señaló que implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos. La evaluación de los resultados se guía, en general, siguiendo criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de la intervención del Estado. El seguimiento de estos criterios resulta de vital importancia puesto que están determinados básicamente por el accionar de los responsables de las diferentes áreas de la acción pública. Además, estos criterios forman parte de los aspectos a considerar en un proceso

de cambio de la cultura organizacional del sector público que contemple la sustitución de un modelo de administración pública burocrática (enfaticada en los procesos y procedimientos) por otra gerencial, con prevalencia de los resultados.

2.3.1.1 Valor Público

Mark Moore fue quien introdujo el enfoque de valor público en 1995 con el objetivo de trazar (Moore 2006) “una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público”. (Conajero 2014⁹) La propuesta central de Moore consiste en que los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor, de la misma forma en que se crea valor en el sector privado. Teniendo en consideración que el valor público debe ir más allá de un enfoque de impactos monetarios y debe incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos. Una perspectiva más general considera al valor público como un enfoque integral para pensar en la gestión pública y en la mejora continua en los servicios públicos.

En ese sentido, y teniendo en cuenta el enfoque antes descrito, podríamos afirmar que el valor público es el valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios públicos que éste brinda, por medio de las regulaciones que gestiona y políticas públicas que ejecuta para atender las necesidades de la ciudadanía.

Así pues, el estado peruano a través de las instituciones públicas debe buscar la completa satisfacción de las necesidades del ciudadano; por lo que, la UNAMBA no es ajena a ello, más aún si el servicio público que brinda es la

⁹ <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-P%C3%9ABLICO2.pdf>

educación superior, nivel educativo que desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales, que en un futuro ocuparán puestos y/o liderarán las instituciones del país.

2.3.2 Gestión universitaria

Para hablar de que es la gestión universitaria, debemos conocer primero que se entiende por Universidad. Según la Real Academia Española, Universidad proviene del latín “universīta - ātis” que significa “universalidad, totalidad, colectividad, gremio, corporación”. Asimismo, la define como una “Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes. Así también, significa un conjunto de personas que forman una corporación.

De modo que, la universidad sería una corporación de personas entre maestros, alumnos y personal administrativo abocados a la enseñanza superior, al saber, con la finalidad de formar profesionales con grados académicos.

Es en la universidad en donde se forma la gestión universitaria, dado que esta permite dirigir y orientar a la misma y al conocimiento. Es por ello, que la gestión universitaria es un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos, axiológicos, con el fin de garantizar el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

Por lo que, la mejor gestión universitaria permite la formación e investigación de manera organizada y con retroalimentación continua, basada en la innovación y los recursos humanos. Su finalidad es garantizar un

crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados.

En el presente trabajo de investigación, hablaremos sobre la incidencia del bajo nivel de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior efectuados por el OCI en la UNAMBA, dado que, desde la emisión de dichos informes, las recomendaciones aún no son implementadas por la Entidad; lo cual afectaría sus niveles de eficacia y eficiencia para implementar soluciones que optimicen sus capacidades y sus recursos, reduciéndose sensiblemente la generación de valor público, lo que a su vez incide directamente en los servicios educativos que brinda.

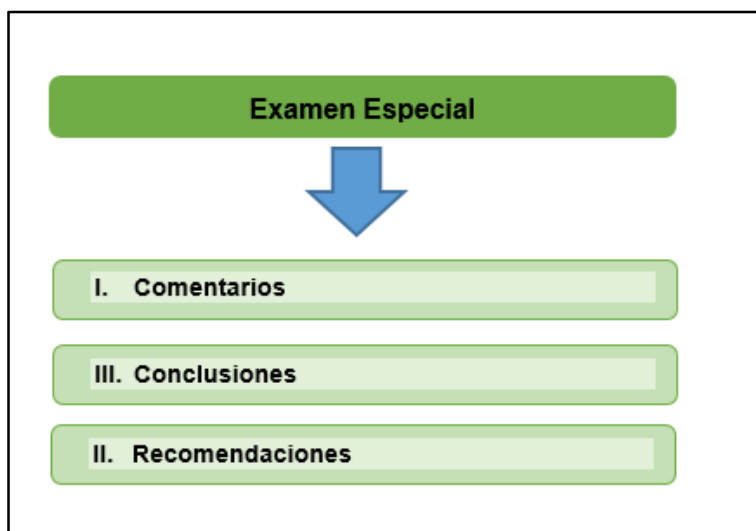
2.4 Informes de los servicios de control posterior

Como resultado de la ejecución de los servicios de control, se emite un documento escrito denominado ***Informe de control***. En este se exponen los resultados de la ejecución del servicio de control posterior, con la finalidad de brindar oportunamente al titular de la entidad y a otras autoridades u organismos competentes, las recomendaciones para mejorar la gestión de la entidad y para el deslinde de las presuntas responsabilidades (civil, penal y/o administrativa) que se hubieren identificado en su desarrollo.

La estructura del informe de servicios de control posterior varía de acuerdo al tipo de servicio realizado. Los gráficos que se muestran a continuación, detallan la estructura de los informes de control materia de la presente investigación.

Gráfico 1

Estructura del informe de Examen Especial



Nota: Tomado del Manual de Auditoría Gubernamental, por Contraloría General de la República (1998).

Gráfico 2

Estructura del informe de auditoría de Cumplimiento



Nota: Tomado de la versión integrada del Manual de Auditoría de Cumplimiento, por Contraloría General de la República (2021).

2.5 Proceso de formulación y seguimiento de las recomendaciones

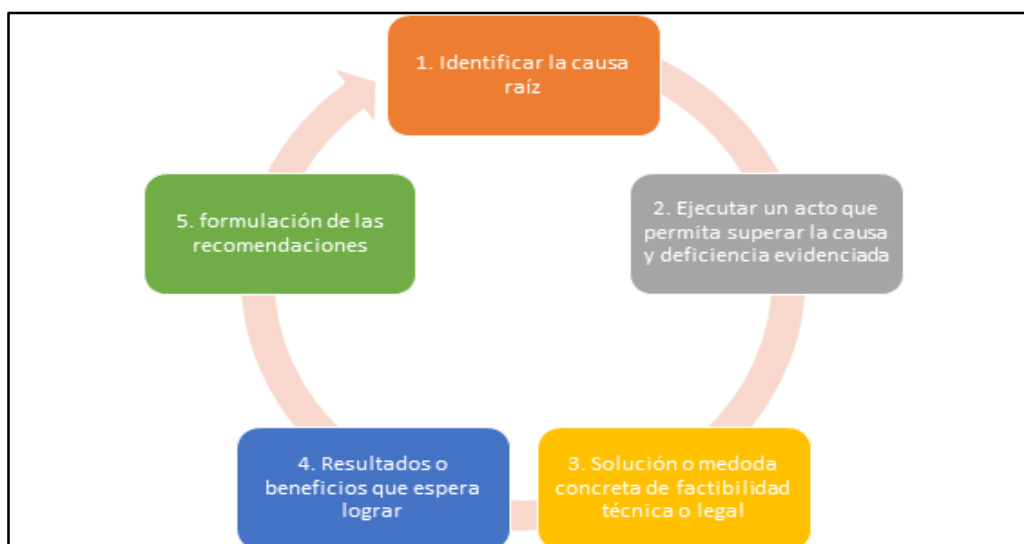
2.5.1 Formulación de recomendaciones

Para la formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión, el Manual de Auditoría de Cumplimiento establece la aplicación de la técnica de resolución de problemas denominada “**Los 5 Por qué**”. Esta consiste en examinar cualquier problema y realizar la pregunta: ¿Por qué? La respuesta al primer “por qué” va a generar otro “por qué”; la respuesta al segundo “por qué” pedirá otro y así sucesivamente. Todo ello con la finalidad de identificar la causa que originó el problema o hecho irregular evidenciado en la condición, el mismo que es trasladado al Informe de Auditoría a través de las observaciones, deficiencias de control interno y otros aspectos relevantes.

Los pasos para la formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión se muestran a continuación:

Gráfico 3.

Pasos para la formulación de recomendaciones para la mejora de la gestión



Nota: Tomado de Resolución de Contraloría N° 025-2021-CG, por Contraloría General de la República (2021).

2.5.2 Seguimiento e implementación de las recomendaciones

Una vez emitido el informe de control conteniendo las recomendaciones para la mejora de la gestión, el OCI procede a su registro en el aplicativo informático de la CGR Sistema de Control Gubernamental. Luego es remitido al titular de la UNAMBA conjuntamente con el Plan de Acción, el cual sustenta el inicio del proceso de implementación de las recomendaciones del informe de control y su seguimiento; así como, las medidas concretas, plazos y responsables asignados.

Para las recomendaciones de los informes resultantes de servicios de control posterior emitidos hasta antes del 6 de mayo de 2016, correspondía la aplicación del Formato N° 4 denominado “Acciones adoptadas por el Titular” y Formato N° 5-A denominado “Verificación y Seguimiento de la Implementación de Recomendaciones” – Acciones Adoptadas, cuyo plazo máximo de remisión al OCI era de quince días útiles de recepcionado el informe, en el marco de la Directiva N° 014-2000-CG/B150 aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 279-2000-CG de 29 de diciembre de 2000 y modificatorias. El Gráfico 4 muestra los formatos antes señalados.

Gráfico 4.

Formato N° 4 denominado “Acciones adoptadas por el Titular” y Formato N° 5-A “Verificación y Seguimiento de la Implementación de Recomendaciones” – Acciones Adoptadas

INSTRUCTIVO DEL FORMATO N° 4 “ACCIONES ADOPTADAS POR EL TITULAR” - DESIGNACIÓN DE FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE IMPLEMENTAR LAS RECOMENDACIONES		
ITEM	RUBRO	DESCRIPCIÓN
(1)	Informe	Especificar el N°, fecha y el Título o denominación del Informe resultante de la acción de control, el cual debe ser igual al consignado en el Formato 2-A de la Directiva N° 011-2000-CG/B150 “Formulación y Evaluación del Plan Anual de Control para el año 2001”.
(2)	Titular de la entidad	Señalar el nombre y cargo del Titular de la entidad auditada.
(3)	N° Recomendación	Anotar el número de la recomendación de la cual se comunican las acciones adoptadas.
(4)	Funcionarios Responsables	Nombre completo, Cargo y dependencia o unidad orgánica a la que pertenece cada funcionario asignado por el Titular de la entidad, como responsable de la implementación de la recomendación.
(5)	Documento de Asignación	Número y fecha (en dd/mm/aaaa), del documento con el cual el Titular de la entidad designa al funcionario responsable de la implementación de la recomendación y la fecha en la cual se vence el plazo otorgado.

INSTRUCTIVO DEL FORMATO N° 5-A “VERIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES” - ACCIONES ADOPTADAS		
ITEM	RUBRO	DESCRIPCIÓN
(1)	N° del Informe	Número del informe de acción de control del que se comunica el seguimiento de medidas correctivas (igual al ítem (1) del Formato N° 4).
(2)	Período de Seguimiento	Alcance o período del seguimiento de medidas correctivas (dd/mm/aaaa).
(3)	Tipo de órgano auditor	Emplear el Anexo N° 1, debiendo precisar el código y nombre del órgano auditor.
(4)	Código y Nombre del órgano informante	Haciendo uso del Anexo N° 2, precisar el código y nombre del órgano informante.
(5)	N° Recomendación	Número de la recomendación de la cual se comunica el seguimiento de medidas correctivas, excepto aquellas recomendaciones con inicio de acciones judiciales.
(6)	Acciones adoptadas	Consignar en forma clara, sencilla y concisa las acciones que se han desarrollado para la implementación de la recomendación. Sustentar la situación de la recomendación.
(7)	Fecha	Señalar la fecha en que se adoptó la acción (dd/mm/aaaa).
(8)	Situación	Emplear el Anexo N° 3, para precisar la situación de la recomendación administrativa.

Nota: Tomado de Directiva N° 014-2000-CG/B150 aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 279-2000-CG de 29 de diciembre de 2000 y modificatorias (2000).

Para los informes emitidos después del 6 de mayo de 2016, corresponde la aplicación del Anexo N° 01 “Plan de Acción para la Implementación de Recomendaciones del Informe de Auditoría”, teniendo como plazo máximo de remisión al OCI veinte días hábiles contados a partir del día hábil siguiente de recibido el informe de auditoría, en el marco de Directiva N° 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría N° 120-2016 –CG de 3 de mayo de 2016 que dejó sin efecto la Resolución de Contraloría N° 279-2000-CG de 29 de diciembre de 2000, y modificatorias.

Gráfico 5.

Anexo N° 01 “Plan de Acción para la Implementación de Recomendaciones del Informe de Auditoría”

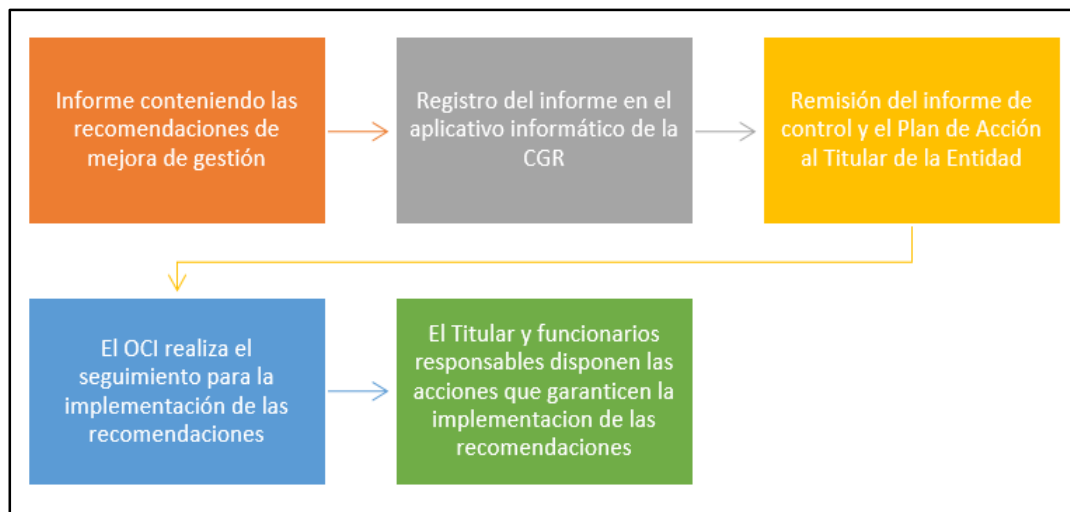
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE AUDITORÍA					
Directiva N° -2016-CG/GPROD "Implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría y publicación de sus estados en el Portal de Transparencia de la entidad"					
Entidad:					
Número del Informe de Auditoría:					
Tipo de Auditoría:					
Órgano auditor:					
Titular de la entidad:					
RECOMENDACIONES ORIENTADAS A MEJORAR LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD					
N° de la Recomendación (Según el Informe de Auditoría)	Recomendación (Transcribir la recomendación del informe de auditoría incluyendo el número de la conclusión de la cual se deriva)	Acciones concretas a ejecutar para la implementación de la recomendación	Plazo para implementar la recomendación (Establecer la fecha fin en día/mes/año)	Nombre y apellidos del funcionario responsable de implementar la recomendación	Firma del funcionario responsable de implementar la recomendación
RECOMENDACIONES PARA EL INICIO DE LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS POR RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA					
N° de la Recomendación (Según el Informe de Auditoría)	Recomendación (Transcribir la recomendación del informe de auditoría incluyendo el número de la conclusión de la cual se deriva)	Acciones concretas a ejecutar para la implementación de la recomendación	Plazo para implementar la recomendación (Establecer la fecha fin en día/mes/año)	Nombre y apellidos del funcionario responsable de implementar la recomendación	Firma del funcionario responsable de implementar la recomendación

Nota: Tomado de Directiva N° 006-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría N° 120-2016 –CG de 3 de mayo de 2016 (2016).

El gráfico 6, resume el proceso de emisión del informe de control y su implementación antes señalado.

Gráfico 6.

Resumen del proceso desde la elaboración del informe hasta la implementación de recomendaciones para la mejora de la gestión



Nota: Tomado de Directiva N° 014-2020-CG/SESNC “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación, por Contraloría General de la República (2020).

A partir de la información y documentación que el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones remite al OCI o la CGR para sustentar las acciones en la implementación de las recomendaciones, el OCI, y/o las unidades orgánicas u órganos desconcentrados de la CGR evalúan el grado de avance o cumplimiento de la implementación de cada recomendación y determinan su estado de acuerdo al tipo de recomendación. Al respecto, es necesario considerar las categorías siguientes:

- **Pendiente:** Cuando el Titular de la Entidad no ha designado a los funcionarios públicos responsables de implementar las recomendaciones, o cuando habiendo designado, los funcionarios públicos no han iniciado las acciones orientadas a su implementación y no se constituyen los supuestos previstos para el estado “inaplicable”.
- **En proceso:** Cuando el funcionario público designado como responsable de implementar las recomendaciones ejecuta acciones orientadas a su implementación.
- **Implementada:** Cuando se adoptan las acciones, a partir de la recomendación, que corrigen la deficiencia o desviación detectada y desaparece la causa que la motivó.
- **Inaplicable:** Cuando se sustenta técnica o jurídicamente que no es posible implementar la recomendación.
- **No implementada:** Cuando se ha superado el plazo de dos (2) años para la implementación de la recomendación, desde la notificación del informe de control al Titular de la Entidad, o cuando se realiza el seguimiento a

través de otro informe de control más reciente, el cual contiene la misma recomendación.

Para ello la CGR en el 23 de noviembre del año 2020, la CGR emitió la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC denominada “Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación”, siendo aprobada por Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG, modificada mediante la Resolución de Contraloría N° 359-2022-CG, con la finalidad de regular todo el proceso implementación y seguimiento de las recomendaciones formuladas en los servicios de control posterior emitidos por los órganos conformantes del SNC; así como, la publicación de las recomendaciones para la mejora de la gestión en el Portal web de Transparencia de la Entidad auditada.

2.5.2 Respecto a la normativa comparada - experiencia de otros países

España

El Tribunal de Cuentas de España, como órgano de naturaleza fiscalizadora, en el año 2019 emitió el documento denominado “Manual para la formulación y el seguimiento de recomendaciones”, el cual establece los procedimientos para la implementación de las recomendaciones, el cual inicia desde la remisión del informe aprobado a los responsables del subsector que ha sido fiscalizado y el posterior seguimiento sistematizado de las recomendaciones incluidas en el informe. La categorización para realizar las valoraciones de las recomendaciones se establece a continuación.

- **Cumplida o subsanada total o sustancialmente:** Se incluyen en esta categoría las recomendaciones respecto de las cuales la entidad fiscalizada hubiere adoptado las medidas oportunas, en el ámbito de sus competencias, para su implementación o bien haya sido solventada la deficiencia que dio lugar a la recomendación de otra forma, en todos o en la mayor parte de sus aspectos.
- **Cumplida o subsanada parcialmente:** Se incluyen aquí las recomendaciones respecto de las cuales la entidad fiscalizada hubiera adoptado parcialmente las medidas oportunas para su implementación o bien hubieran sido resueltas solo en parte las deficiencias puestas de manifiesto en el Informe. Además, se requiere que la entidad haya dado por finalizadas sus actuaciones respecto de la recomendación realizada o de la deficiencia observada.
- **En curso:** Se trata de recomendaciones que se encuentran en fase de implantación o de deficiencias en subsanación. A estos efectos, los plazos previstos por la entidad fiscalizada para la implantación de la medida o la subsanación de la deficiencia deben ser proporcionados a las medidas a implantar. En otro caso, se podrá calificar la recomendación como “cumplida o subsanada parcialmente” o “no cumplida o no subsanada”, en función de la eficacia de las medidas implantadas hasta el momento en que se realiza la fiscalización de seguimiento.
- **No aplicable (en el momento de realización del seguimiento):** Esta categoría se refiere a las recomendaciones que han devenido inválidas y a las deficiencias inexistentes en el momento de realización del

seguimiento, bien por cambios legislativos o por cualquier otra causa acaecida desde la aprobación del informe.

- **No cumplida o no subsanada:** Se trata de recomendaciones respecto de las cuales no se hubieren adoptado las medidas dirigidas a su implementación, o bien, habiéndose adoptado dichas medidas (por haberse incumplido de forma reiterada los plazos para su implementación o por otros motivos), estas no hubieran tenido ningún efecto en la mejora de la gestión de la entidad fiscalizada, manteniéndose, en todo caso, las deficiencias que dieron lugar a la recomendación.

Asimismo, el citado Manual establece dos tipos de actuaciones para el seguimiento de las recomendaciones.

- **Comunicación de la realización del seguimiento de las recomendaciones formuladas a los titulares de la entidad u órgano fiscalizado:** En ese punto, la comunicación se realizará, tras la aprobación del informe por el Pleno, en el mismo escrito en que este le sea remitido al fiscalizado, pero no antes de que se haya enviado el informe a la Comisión Mixta para las Relaciones con el Tribunal de Cuentas.
- **Cuestionario de seguimiento de recomendaciones:** Esta actuación, con una periodicidad anual, tiene por finalidad verificar el progreso de las medidas implantadas por los destinatarios de las recomendaciones y la desaparición de las debilidades que las motivaron. Al respecto, su ámbito de aplicación está constituido por las recomendaciones que permanezcan abiertas (no estén cumplidas total o parcialmente o

hayan devenido no aplicables o no cumplidas) en el momento de su aplicación. Así también, se incluyen en este procedimiento, recomendaciones que no han sido aún objeto de seguimiento (esto es, que figuren como pendientes de valoración), recomendaciones que no hubieran sido cerradas en procedimientos de seguimiento anteriores (es decir, que hayan sido calificadas “en curso”) y recomendaciones que hayan sido reabiertas. En el caso de que los destinatarios de las recomendaciones no las estén llevando a la práctica, el cuestionario se utilizará para obtener información sobre los motivos de la falta de implementación de las recomendaciones y sobre la permanencia o no de las situaciones que dieron lugar a su formulación.

Colombia

En el caso de la Contraloría General de la República de Colombia, las recomendaciones contenidas en sus informes de auditoría de cumplimiento son plasmados en su Plan de Mejoramiento Institucional; así como, sus análisis generados en el desarrollo de los componentes de auditoría interna, evaluación independiente y las observaciones del órgano de control fiscal.

En resumen, el plan de mejoramiento recoge y articula todas las acciones correctivas, preventivas y de mejora que emprenderá la entidad para el tratamiento y subsanación de aquellos incumplimientos, hallazgos, debilidades, observaciones, no conformidades, que tendrán impacto en el cumplimiento a las metas establecidas, de tal forma que permitan el desarrollo institucional.

Posteriormente, para la evaluación de la efectividad del Plan de Mejoramiento, se determinará si las situaciones de incumplimiento comunicadas

en los informes continúan o persisten al momento de realizar el seguimiento o si por el contrario fueron subsanadas.

Honduras

El Tribunal Superior de Cuentas de Honduras, emitió en el año 2011 el documento denominado “Manual de Procedimientos del Sistema de Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría (SISERA)”, con el propósito de asegurar que las recomendaciones formuladas en los Informes de Auditoría sean implementadas oportunamente para lograr los beneficios esperados y mejorar la eficiencia, eficacia y economía de la administración gubernamental en Honduras.

En el caso de este ente fiscalizador, una vez que inicia el proceso de seguimiento de las recomendaciones, estas son clasificadas con los siguientes estados.

- Oficialmente aceptadas.
- Oficialmente ejecutadas.
- Parcialmente ejecutadas.
- No aplicables.
- No ejecutadas.

Precisando los tiempos y plazos desde que estas son aceptadas y analizadas por los funcionarios responsables de su ejecución, hasta la etapa de recepción y levantamiento de objeciones del formato conteniendo la adopción de acciones.

Por lo tanto, en la CGR, en comparación con los entes fiscalizadores antes expuestos, se pueden identificar tantas similitudes como diferencias en el

proceso de seguimiento e implementación de las recomendaciones que resultan del proceso de ejecución de servicios de control posterior (Auditorías).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

3.1 Naturaleza de la investigación

3.1.1 Finalidad de la investigación

La presente investigación es de tipo aplicada y propositiva, conforme se detalla a continuación.

Investigación aplicada

Dado que con la presente investigación se busca indagar las razones por las que existen recomendaciones para la mejora de la gestión que, desde la emisión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior, aún no son implementadas por la UNAMBA. A tal efecto, se toma como caso principal de estudio los servicios de control efectuados por la UNAMBA.

Investigación propositiva

Con base en los resultados de la presente investigación se desarrolla una propuesta de mejoramiento de la calidad en la formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes de los informes de servicios de control posterior, con la finalidad de garantizar la implementación de las recomendaciones y la mejora de la gestión eficiente en la UNAMBA.

3.1.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter analítico, dado que está orientada a determinar las causas de un problema público considerado relevante en el contexto del desempeño de la gestión pública y el control gubernamental en la región Apurímac.

En efecto, con la presente investigación se busca descubrir los determinantes del bajo nivel de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior efectuados por el OCI a la UNAMBA, toda vez que, desde la emisión de los informes de control, dichas recomendaciones aún no son implementadas por la Entidad tomada como caso en el contexto del presente

3.1.3 Método de investigación

La presente investigación será de tipo observacional o no experimental, conforme se detalla a continuación.

Método observacional

En la presente investigación se observan un conjunto de hechos que permiten establecer los determinantes del bajo nivel de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior efectuados por el OCI a la UNAMBA, toda vez que, desde la emisión de los informes de control, dichas recomendaciones aún no son implementadas por la Entidad. Existen indicios de que esto se debe al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones.

3.1.4 Enfoque de investigación

La presente investigación será de tipo mixto, conforme se detalla a continuación.

Enfoque mixto

La investigación implica utilizar instrumentos propios de los enfoques cualitativo y cuantitativo, con énfasis en el primero de ellos. Así, por ejemplo, en cuanto a las variables utilizadas para establecer el efecto de las recomendaciones para la mejora de la gestión se emplean variables de tipo cuantitativo y cualitativo, tales como: número de auditorías realizadas, número de gestores públicos participantes (ambas de tipo cuantitativo) y nivel de implementación de las recomendaciones (variable cualitativa), entre otras.

Se emplean, por otra parte, los procedimientos de recopilación de información característicos de ambos tipos de enfoques, tales como la entrevista y la revisión documental (enfoque cualitativo) y encuesta o panel de expertos (enfoque cuantitativo).

3.1.5 Horizonte temporal de la investigación

La presente investigación es de tipo longitudinal, conforme se detalla a continuación.

Longitudinal

En el contexto de la presente investigación, la información empírica está relacionada a los factores que explican por qué las recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior efectuados por la CGR y el OCI a la UNAMBA no son implementadas por la Entidad. Dicha información es recopilada tomando un horizonte temporal de varios años (datos longitudinales), concretamente el periodo 2010 al 2018.

Sin embargo, se debe señalar que en lo que respecta a la realización de entrevistas y encuestas se trabajan con datos de corte transversal, dado que estas son realizadas en el presente año 2022.

3.2 Operacionalización de variables

3.2.1 Tipo de variables

En la presente investigación se utilizan variables estadísticas de tipo cualitativo y cuantitativo, tomando información de la base de datos del aplicativo Sistema de Control Gubernamental y mediante cuestionarios. Esta información es sistematizada para poder describir las relaciones existentes entre las variables de estudio; así como las dimensiones de las mismas. Seguidamente se procede con el análisis de las relaciones para, finalmente, realizar la explicación de cómo el desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, influye en el bajo nivel de avance del proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión, objeto de investigación.

3.2.2 Variable independiente

En el contexto de la presente investigación, la variable independiente está representada por los Informes de servicios de control posterior.

Variable X: Informes de servicios de control posterior.

Factores de riesgo. Se aprecia el riesgo de que las recomendaciones plasmadas en los informes de servicios de control posterior como resultado de la ejecución de exámenes especiales y auditorías de cumplimiento, no sean implementadas oportunamente por la UNAMBA.

Factores asociados. Entre los factores asociados al problema de estudio destacan el desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones.

3.2.3 Variable dependiente

En el contexto de la presente investigación, la variable dependiente está representada por el cumplimiento de las recomendaciones de gestión.

Variable Y: Cumplimiento de las recomendaciones de gestión.

Problemas o efectos. El bajo nivel de avance de la implementación de las recomendaciones para la mejora de gestión genera que la UNAMBA no cumpla con sus metas institucionales; así como, la pérdida de eficacia, eficiencia y calidad para implementar soluciones que optimicen sus capacidades y sus recursos, frustrándose los fines del control gubernamental y reduciéndose sensiblemente la generación de valor público.

3.2.4 Matriz de consistencia

Tabla 1.

Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN
Análisis de la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión resultantes de los informes de servicios de control posterior efectuados en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, período 2010 – 2018.	<p>General: ¿Cuáles son los factores que influyen en el bajo nivel de avance del proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión de la UNAMBA?</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la influencia de una adecuada formulación del Plan de Acción en la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión? 	<p>General: Identificar los factores que influyen en el bajo nivel de avance del proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión de la UNAMBA.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar si una adecuada formulación del Plan de Acción en los plazos previstos, influye en la implementación oportuna de las recomendaciones de mejora de gestión. 	<p>General: El bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión obedece, al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Una adecuada formulación del Plan de Acción en los plazos previstos, influye de manera relevante en la implementación oportuna de las recomendaciones de mejora de gestión. 	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>X: Informes de servicios de control posterior</p> <p>DEPENDIENTE</p> <p>Y: Cumplimiento de las recomendaciones de gestión.</p>	En base a los conceptos anteriores, se estableció que la población de la presente investigación serán diez (10) informes de servicios de control posterior desarrollados entre los períodos 2010 – 2018. Además, también constituyen setecientos uno (701) trabajadores,

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la influencia de la idoneidad de los gestores públicos en la implementación de las recomendaciones de los servicios de control posterior? • ¿Cuál es la influencia del seguimiento y orientación por parte del OCI y la CGR en la implementación de las recomendaciones de los servicios de control posterior? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el grado y la manera en que la idoneidad de los gestores públicos influye en la baja implementación de las recomendaciones de los servicios de control posterior influye en la eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de la UNAMBA. • Determinar el grado de influencia y la manera en que el seguimiento y orientación por parte del OCI y la CGR influyen de manera relevante en la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • La idoneidad de los gestores públicos responsables de la UNAMBA, influye de manera relevante en el grado de implementación de las recomendaciones emitidas. • El seguimiento y orientación por parte del OCI y la CGR, influyen de manera relevante en la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión. 		entre personal administrativo y docente.

Nota: Tabla de Matriz de Consistencia elaborada por las tesis.

3.2.5 Tabla de operacionalización de variables

Tabla 2.

Análisis de la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión resultantes de los informes de servicios de control posterior efectuados en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, período 2010 – 2018

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TIPO	ESCALA	VALORES
X: Independiente Informes de servicios de control posterior	X1: Estructura de los informes de servicios de control.	Informes con estructura apropiada	Cualitativo.	Nominal	Bueno / malo
	X2: Tipos de recomendaciones de mejora de gestión emitidos	Cantidad de recomendaciones	Cuantitativo	De razón	Número de recomendaciones
	X3: Seguimiento y orientación por parte del OCI y CGR	Periodo de seguimiento y orientación	Cuantitativo	De razón	Numero de meses
Y: Dependiente Cumplimiento de las recomendaciones de gestión	Y1: Grado de implementación de las recomendaciones.	Recomendaciones implementadas	Cualitativo	Ordinal	1 = No Implementada 2 = Implementada
	Y2: Idoneidad de los gestores públicos para formular el Plan de Acción.	Nivel de capacitación de gestores	Cualitativo	Ordinal	Bajo / Medio / Alto
	Y3: Mejora en la calidad de los servicios de la entidad.	Opinión de usuarios	Cualitativo	Ordinal	Positiva / Neutral/ Negativa

Nota: Tabla de Operacionalización de variables elaborada por las tesisistas.

3.3 Fuentes de información

3.3.1 Fuentes primarias o secundarias

Fuentes primarias

Ramírez (2015), refirió que las fuentes primarias son las herramientas documentales que suministran información de primera mano; es decir, es la documentación consultada especializada o referida de las variables de la presente investigación.

Es así que la información fue obtenida de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados por el OCI en la UNAMBA y que contienen recomendaciones de mejora de gestión que, desde la emisión de los informes de control aún no son implementadas por la Entidad.

En la presente investigación, se obtuvo información de fuentes primarias entrevistando al jefe y auditores del OCI de la UNAMBA, así como también al responsable del Monitoreo del proceso de implementación de las recomendaciones del informe de control de la Entidad.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias contienen información ampliada de los resultados que expone la fuente primaria. En otras palabras, aquel contenido generado a partir de una fuente primaria. Puede ser un análisis, una valoración, o algún contenido que nos relacione con la fuente primaria.

En la presente investigación, se obtuvo información de fuentes secundarias revisando 10 informes de control posterior en la modalidad de examen especial y auditoría de cumplimiento, emitidos en los años 2010 a 2018.

3.3.2 Tipos de fuentes primaria

En la presente investigación, se han aplicado encuestas y entrevistas a los gestores públicos de la UNAMBA y al personal del OCI.

3.3.3 Tipos de fuentes secundarias

En la presente investigación, revisaremos doce (12) informes de control posterior en la modalidad de examen especial y auditoría de cumplimiento, emitidos en los años 2010 a 2018.

Tabla 3.

Informes de control posterior emitidos por el OCI de la UNAMBA en los años 2010 a 2018

N°	Año	Número de informe	Tipo de informe	Título del informe	Documento de remisión	Fecha
1	2010	001-2010-2-5357	Examen Especial	Examen especial a la asignación de viáticos en la UNAMBA - periodos 2004 al 2008	Oficio N° 045-2010-OCI-UNAMBA	29/03/2010
2	2012	001-2012-2-5357	Examen Especial	Examen especial a los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios-UNAMBA-2011	Oficio N° 283-2012-OCI-UNAMBA	28/12/2012
3	2013	002-2013-2-5357	Examen Especial	Examen especial a los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios UNAMBA -2012	Oficio N° 207-2013-OCI-UNAMBA	25/11/2013
4	2015	003-2015-2-5357	Examen Especial	Examen especial a acciones realizadas en relación a las recomendaciones de los informes de control	Oficio N° 224-2015-OCI-UNAMBA	16/10/2015
5	2015	002-2015-2-5357	Examen Especial	Examen especial a los procesos de selección para las adquisiciones y contrataciones de la UNAMBA	Oficio N° 197-2015-OCI-UNAMBA	30/09/2015
6	2015	004-2015-2-5357	Auditoria de Cumplimiento	Informe de auditoría - Licitación Publica N° 3-2013-UNAMBA-CE, Mejoramiento del servicio	Oficio N° 298-2015-OCI-UNAMBA	18/12/2015

N°	Año	Número de informe	Tipo de informe	Título del informe	Documento de remisión	Fecha
				del comedor de la UNAMBA y mejoramiento del entorno del campus de la ciudad universitaria de la UNAMBA		
7	2016	013-2016-2-5357	Auditoría de Cumplimiento	Auditoría de cumplimiento a los recursos directamente recaudados y al pago de leyes sociales	Oficio N° 333-2016-OCI-UNAMBA	30/11/2016
8	2016	014-2016-2-5357	Auditoría de Cumplimiento	Auditoría a los encargos	Oficio N° 349-2016-OCI-UNAMBA	15/12/2016
9	2017	013-2017-2-5357	Auditoría de Cumplimiento	Auditoría de cumplimiento a la percepción de remuneraciones de los docentes	Oficio N° 411-2017-OCI-UNAMBA	13/10/2017
10	2017	017-2017-2-5357	Auditoría de Cumplimiento	Auditoría de cumplimiento a los encargos internos y encargos internos para viáticos	Oficio N° 434-2018-OCI-UNAMBA	27/12/2018
11	2018	010-2018-2-5357	Auditoría de Cumplimiento	Auditoría de cumplimiento a los pagos por concepto de subsidios por fallecimiento y gastos de sepelio a docentes nombrados de la UNAMBA	Oficio N° 414-2018-OCI-UNAMBA	30/11/2018
12	2018	012-2018-2-5357	Auditoría de Cumplimiento	Auditoría de cumplimiento a los pagos por otras retribuciones y complementos por productividad a autoridades, personal docente y no docente de la UNAMBA	Oficio N° 436-2018-OCI-UNAMBA	28/12/2018

Nota: Reporte del Sistema de Control Gubernamental de la CGR al 25 de abril de 2022.

3.4 Población de estudio y muestra

3.4.1 Población o sujetos de estudio

Para Arias (1999), considera que la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación” (p.98). También López (2013), afirma que: “la población es el sector al cual se dirige la investigación. Es el total de individuos que componen el grupo de interés” (p.96).

En ese sentido, la población es el conjunto de unidades a ser estudiadas en una investigación; y para el desarrollo de la presente investigación, la población está constituida por doce (12) informes de servicios de control posterior de entre los cuales tenemos: Exámenes especiales y Auditorias de Cumplimiento, desarrollados entre los períodos 2010 – 2018. Además, también constituyen setecientos uno (701) trabajadores, entre personal administrativo y docente.

3.4.2 Tamaño de la población y la muestra

La muestra de la presente investigación está conformada por un total de doce (12) informes de servicios de control posterior en la modalidad de examen especial y auditoria de cumplimiento, y de treinta y seis (36) recomendaciones para la mejora de la gestión, de las cuales dieciséis (16) se encontraban en estado “implementada” y veinte (20) en estado “no implementada” al 24 de abril del 2022, siendo estas últimas materias de estudio y análisis, conforme se detalla en la tabla 4 y 5 , y el gráfico 7.

Tabla 4.

Tamaño de la muestra de recomendaciones para la mejora de la gestión período 2010 -2018 en estado “implementado” y “no implementado”

Tipo de informe	Número de informe	Cantidad de recomendaciones		Cantidad de recomendaciones por informe
		Implementadas	No implementadas	
Examen Especial	001-2010-2-5357	0	1	1
Examen Especial	001-2012-2-5357	2	1	3
Examen Especial	002-2013-2-5357	4	2	6
Examen Especial	003-2015-2-5357	3	0	3
Examen Especial	002-2015-2-5357	2	1	3
Auditoria de Cumplimiento	004-2015-2-5357	0	4	4

Auditoría de Cumplimiento	013-2016-2-5357	0	2	2
Auditoría de Cumplimiento	014-2016-2-5357	0	1	1
Auditoría de Cumplimiento	013-2017-2-5357	0	5	5
Auditoría de Cumplimiento	017-2017-2-5357	0	2	2
Auditoría de Cumplimiento	010-2018-2-5357	0	1	1
Auditoría de Cumplimiento	012-2018-2-5357	5	0	5
TOTAL		16	20	36

Nota: Reporte del Sistema de Control Gubernamental de la CGR al 25 de abril de 2022.

Tabla 5.

Detalle de la muestra de las recomendaciones de mejora de gestión en estado “no implementado”

Tipo de informe	Número de informe	Recomendación	
		Nº	Detalle
Examen Especial	001-2010-2-5357	2	Que se adopte las acciones necesarias que corresponda, a fin de lograr el total recupero de los viáticos indebidamente pagados a los comisionados en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.
Examen Especial	001-2012-2-5357	4	Disponer al director de Administración, que en coordinación con la jefatura de la oficina de Abastecimientos, elaboren lineamientos y/o directivas internas orientadas a fortalecer el control, roles y responsabilidades de las unidades orgánicas y funcionarios que participen en los procesos de contrataciones de la entidad.
Examen Especial	002-2013-2-5357	6	Disponer la emisión de una directiva interna que establezca lineamientos para que los procesos de selección para la contratación de bienes se realice en estricto cumplimiento de la normativa vigente para las contrataciones del estado
		7	Implementar mecanismos de control para designar a personal capacitado en los comités especiales a fin de que cumplan sus funciones con diligencia. asimismo, promover la capacitación funcionarios y servidores responsables del manejo de los sistemas administrativos, incidiendo en materia de adquisiciones y contrataciones del estado.
Examen Especial	002-2015-2-5357	4	Disponer a la Dirección de Administración, cautele la celebración y cumplimiento de los contratos que suscriba la entidad, con énfasis en la calidad de los bienes adquiridos y servicios contratados, los plazos

Tipo de informe	Número de informe	Recomendación	
		Nº	Detalle
			otorgados, las garantías requeridas, las penalidades establecidas en las normas vigentes y demás sanciones pasibles, a fin de aplicar oportunamente los correctivos que se deriven de incumplimientos.
Auditoria de Cumplimiento	004-2015-2-5357	3	Disponga que el comité especial considere en la elaboración de bases y su integración considerando los principios relacionados a imparcialidad, de concurrencia, pluralidad, participación de postores conforme y a la ley y reglamento de contrataciones y a los principios de la ley de procedimiento administrativo general.
		4	Disponga que el área usuaria en coordinación con la unidad de abastecimientos, deberán evaluar previamente las alternativas y las posibilidades que ofrece el mercado, para realizar a satisfacción el requerimiento.
		5	Disponga a que todas la unidades administrativas, reciban y tramiten información recibida únicamente por la oficina de trámite documentario de la institución, con el objeto que se logre cautelar su integración en un sistema único de tramite documentación, para que posteriormente se realicen todas las gestiones pertinentes, conforme lo establece la Ley de Procedimiento Administrativo General.
		6	Disponga la elaboración y aprobación de una directiva interna que establezca lineamientos de verificación posterior, antes que la "buena pro" quede consentida o administrativamente firme, a efectos de garantizar que la documentación presentada por los participantes y postores en los procesos de selección, sean sometidos a una fiscalización posterior, conforme lo señala la Ley del Procedimiento Administrativo General aprobado por Ley nº 27444, para cautelar la veracidad de información admitida y evaluada en los procesos de selección.
Auditoria de Cumplimiento	013-2016-2-5357	3	Disponga a la Dirección General de Administración mediante documento, para que la oficina de tesorería cumpla con lo dispuesto en la normas de control interno, para el giro y archivo adecuado de los comprobantes de pagos y la documentación que lo sustenta.
		4	Disponer a la oficina de tesorería, cumpla con las directivas de tesorería de tal forma que el pago de planilla de remuneraciones, se debe realizar el depósito a cuenta individual de cada trabajador.
Auditoria de Cumplimiento	014-2016-2-5357	2	Disponga la emisión y aprobación de una directiva interna que establezca lineamientos y niveles de supervisión, en el proceso de pagos de planillas , en estricta observancia de la normativa de tesorería y presupuestaria; y se establezca el pago con el debido sustento documentario, según corresponda.
Auditoria de Cumplimiento	013-2017-2-5357	4	Disponer a la oficina de Tesorería, cumpla con las directivas de tesorería de tal forma que el pago de planilla de remuneraciones, se debe realizar el deposito a cuenta individual de cada trabajador.

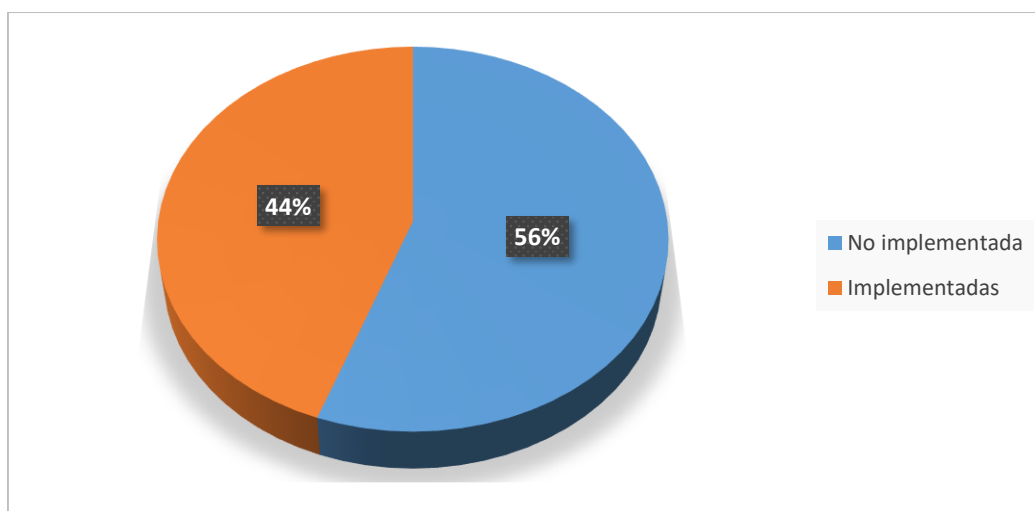
Tipo de informe	Número de informe	Recomendación	
		Nº	Detalle
		5	Disponer al vicerrector académico que elabore una directiva y/o reglamento que regule el monitoreo y control de los docentes ordinarios y contratados, de tal forma que se tenga información en base de datos de la ejecución de las horas lectivas, no lectivas, y por cada asignatura. Dicha base de datos contendrá información por cada sesión didáctica, que sirva al director de cada escuela y/o otras instancias, para verificar el avance silábico, conforme al currículo de la asignatura, y también las horas no lectivas, es decir, la preparación de clases, tutorías e investigaciones, se registraran en la citada base de datos.
		6	Al Vicerrectorado de Investigación y las facultades elaboren un reglamento, para que se puedan ejecutar los recursos provenientes de las regalías mineras y canon minero, por los docentes y alumnos en el desarrollo de las investigaciones, conforme lo señala la ley 30220.
		7	Al Director de Infraestructura, que elabore el expediente (perfil) para la implementación de la sala de docentes con mobiliario, equipos informáticos e internet en todas las escuelas profesionales y direcciones de departamento académico, conteniendo software informático para que los docentes puedan registrar las labores académicas, desarrolladas lectivas y no lectivas.
		8	Al Director General de Administración, que implemente un sistema digital en reloj biométrico computarizado de registro de asistencia con marcado digital u otros similares, que se ubiquen en la entrada de centro de trabajo tanto en la sede central y filiales, que permita el registro de entrada y salida de personal docente, debiendo permanecer en su lugar de trabajo conforme a sus horas lectivas y no lectivas programados diariamente.
Auditoria de Cumplimiento	017-2017-2-5357	3	Disponer a la Dirección General de Administración que en coordinación con Dirección de Recursos Humanos, procedan con los descuentos de las remuneraciones de aquellos docentes y servidores administrativos, que no cumplieron en rendir viáticos y encargos internos, conforme señala la Resolución n.º 390-2018-R-Unamba de 28 de setiembre de 2018.
		4	La Dirección General de Administración disponga a la oficina de Tesorería, que las erogaciones de recursos públicos, se registren con numeración pre-numerada y los comprobantes de pago sean archivados adecuadamente, con la documentación sustentante, asimismo, la Dirección General de Administración, y la oficina de Tesorería cumplan con las disposiciones establecidas en las normas de control interno, para evitar que se pueda incurrir en errores, actos irregulares que interfiera en el logro de los objetivos institucionales.

Tipo de informe	Número de informe	Recomendación	
		Nº	Detalle
Auditoría de Cumplimiento	010-2018-2-5357	3	Disponga a la Dirección General de Administración mediante documento, para que la oficina de Tesorería cumpla con lo dispuesto en la normas de control interno, para el giro y archivo adecuado de los comprobantes de pagos y la documentación que lo sustenta.

Nota: Reporte del Sistema de Control Gubernamental de la CGR al 25 de abril de 2022.

Gráfico 7.

Estado de las recomendaciones de mejora de gestión



Nota: Reporte del Sistema de Control Gubernamental de la CGR al 25 de abril de 2022.

Asimismo, comprenderá un grupo de sesenta y cuatro (64) trabajadores administrativos, en vista que su inclusión se considera acorde a la investigación debido a que se encuentran inmersos en el proceso de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de la UNAMBA, según se detalla en la tabla 6.

Tabla 6.

Distribución de la Población

Órganos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	Población (N)
Rectorado	3
Vicerrectorado Académico	3
Órgano de Control Institucional	3

Órganos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	Población (N)
Oficina de Asesoría Jurídica	3
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	3
Dirección General de Administración	3
Unidad de Recursos Humanos	5
Unidad de Abastecimiento	8
Unidad de Tesorería	2
Unidad de Contabilidad	2
Dirección de Infraestructura	5
Oficina de Bienes Patrimoniales	2
Oficina de Secretaría General	4
Facultad de Administración de Empresas	2
Facultad de Ingeniería Agroindustrial	2
Facultad de Ingeniería de Minas	2
Facultad de Ingeniería Informática y de Sistemas	2
Facultad de Educación y Ciencias Sociales	2
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	2
Dirección de Servicios Académicos	2
Facultad de Ingeniería Agroecológica	2
Vicerrectorado Administrativo	2
TOTAL	64

Nota: Cuadro para Asignación de Personal Provisional – CAP, aprobado con Resolución N° 222-2020-CU-UNAMBA de 4 de setiembre de 2020.

3.4.3 Muestreo no aleatorio

La técnica de muestreo utilizada para la presente investigación es no probabilística (o muestreo no aleatorio), donde la muestra de la población materia de análisis (64 trabajadores de la UNAMBA) fue elegida en base a juicio y criterio de las investigadoras; así como, en base a su conocimiento sobre la población y el comportamiento de esta frente a las características que se estudian.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Recopilación de Información

En el presente capítulo se ofrecen los resultados de la encuesta realizada a un conjunto de funcionarios y/o servidores del sector educativo de la UNAMBA. De conformidad con el marco conceptual y metodológico adoptado, la encuesta y, por ende, los resultados de la misma, han sido estructurados en tres dimensiones, cada una de las cuales aborda un conjunto específico de temas relacionadas al objeto de estudio y de relevancia para la formulación de la propuesta de solución que es descrita en el siguiente capítulo.

Es de precisar que la encuesta fue realizada bajo la metodología cuya forma aproximada podría calificarse como consenso de expertos o estudio Delphi. Al respecto, el método Delphi permite obtener el consenso de opinión más fidedigno de grupos de expertos mediante la aplicación de cuestionarios en los cuales se presentan un conjunto de enunciados o afirmaciones respecto de los cuales los expertos ofrecen su opinión codificada mediante una escala de Likert. Esta permite transformar variables cualitativas en valores cuantitativos. Por tanto, la metodología Delphi proporciona un método de tratamiento de un problema complejo mediante la comunicación entre un conjunto acotado de expertos.

En cuanto a la operatividad de la encuesta, cabe señalar que esta fue realizada durante el periodo del 11 al 22 de julio del presente año 2022. Participaron un conjunto de cincuenta y dos (52) encuestados, quienes en el contexto del presente estudio toman la categoría de expertos por su conocimiento específico y profundo de la problemática abordada.

4.2 Dimensión 1: Plan de Acción

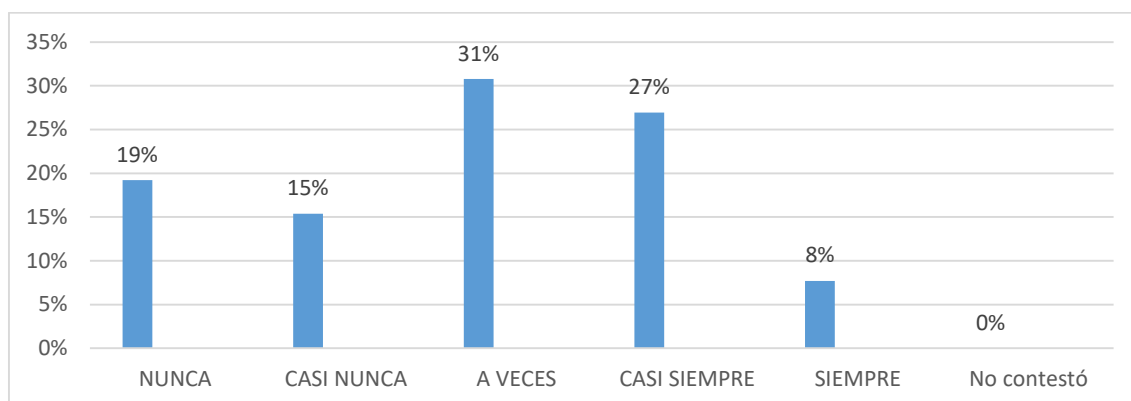
Según los resultados de la encuesta, en lo que respecta al bajo nivel de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, y que genera que dicha entidad pierda eficacia, eficiencia y calidad para implementar soluciones que optimicen sus capacidades y sus recursos, frustrándose los fines del control gubernamental y reduciéndose sensiblemente la generación de valor público, destacan las condiciones y características que se describen brevemente a continuación.

Capacitación en normativa

Ante la pregunta: ***Se capacita en la normativa de implementación y seguimiento de las recomendaciones de gestión***, el 31 % de las personas consultadas señalaron que a veces se capacitan en la normativa de implementación y seguimiento de las recomendaciones de gestión; 27 % indicaron que casi siempre; 19% nunca; 15 % casi nunca y solo el 8% manifestaron que siempre son capacitadas en dicha materia. Esto se puede visualizar en los gráficos 8 y 9.

Gráfico 8.

Capacitación en normativa de implementación y seguimiento de recomendaciones de mejora de gestión



Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

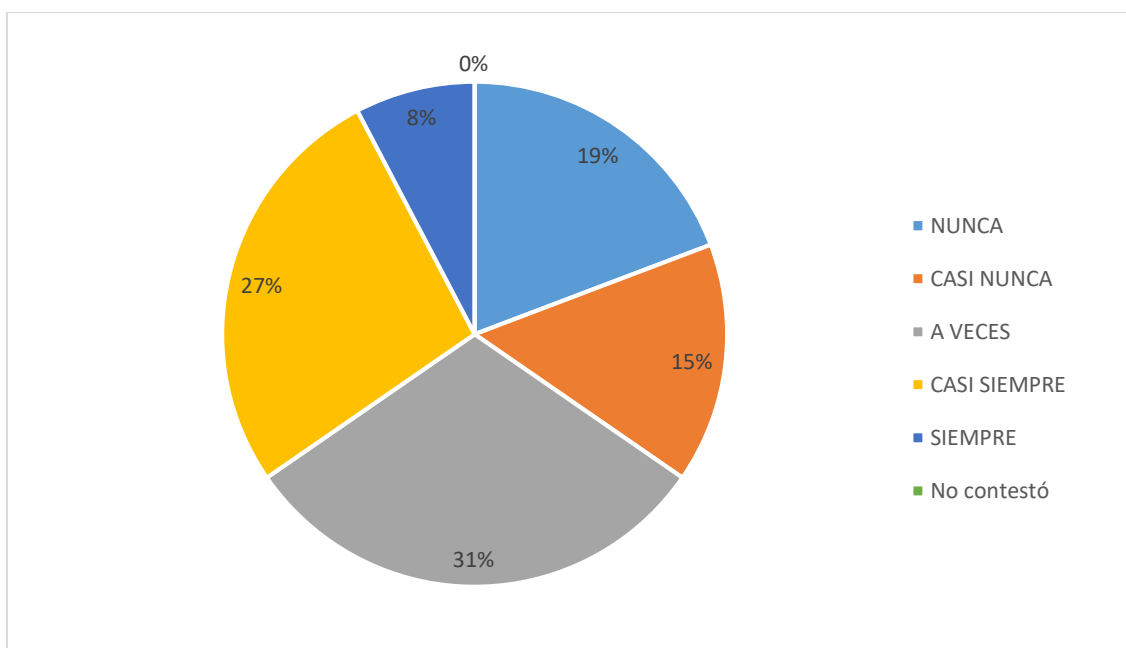
Los resultados obtenidos a través de la primera pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos en la hipótesis general del presente trabajo de investigación, en el sentido que, el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión obedece al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones.

Además de ello, los datos de la encuesta revelaron que solo el 8% de encuestados señalaron que siempre se capacitan en dicha materia, lo que también confirma el objetivo general del presente trabajo de investigación, dado que uno de los *factores que influye en el bajo nivel de implementación* de las recomendaciones de mejora de gestión, es el desconocimiento de los gestores públicos en la normativa de la materia, lo cual limita una adecuada formulación del Plan de Acción y su oportuna remisión, lo que impediría contribuir con el

fortalecimiento y mejora en la gestión de la Entidad y la lucha contra la corrupción.

Gráfico 9.

Capacitación en normativa de implementación y seguimiento de recomendaciones de gestión



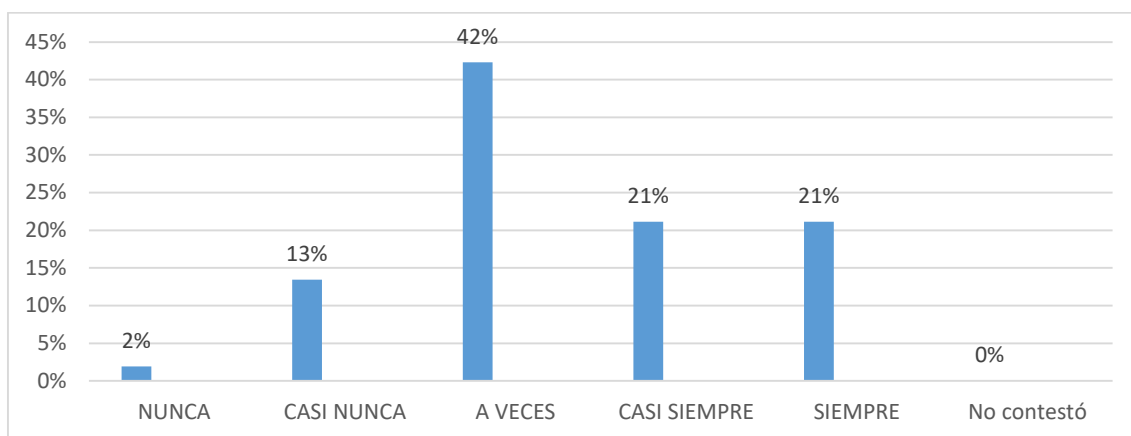
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Remisión del Plan de Acción

Ante la pregunta: **Cumple con remitir el Plan de Acción dentro del plazo establecido en la normativa de control**, el 42 % de las personas consultadas señalaron que a veces cumplen con remitir el Plan de Acción dentro del plazo establecido en la normativa de control; 21 % indicaron que casi siempre; 21% nunca; 13 % casi nunca y solo el 2% manifestaron que siempre cumplen con remitirlo en los plazos establecidos. Esto se puede visualizar en los gráficos 10 y 11.

Gráfico 10.

Cumple con remitir el Plan de Acción dentro del plazo establecido en la normativa de control



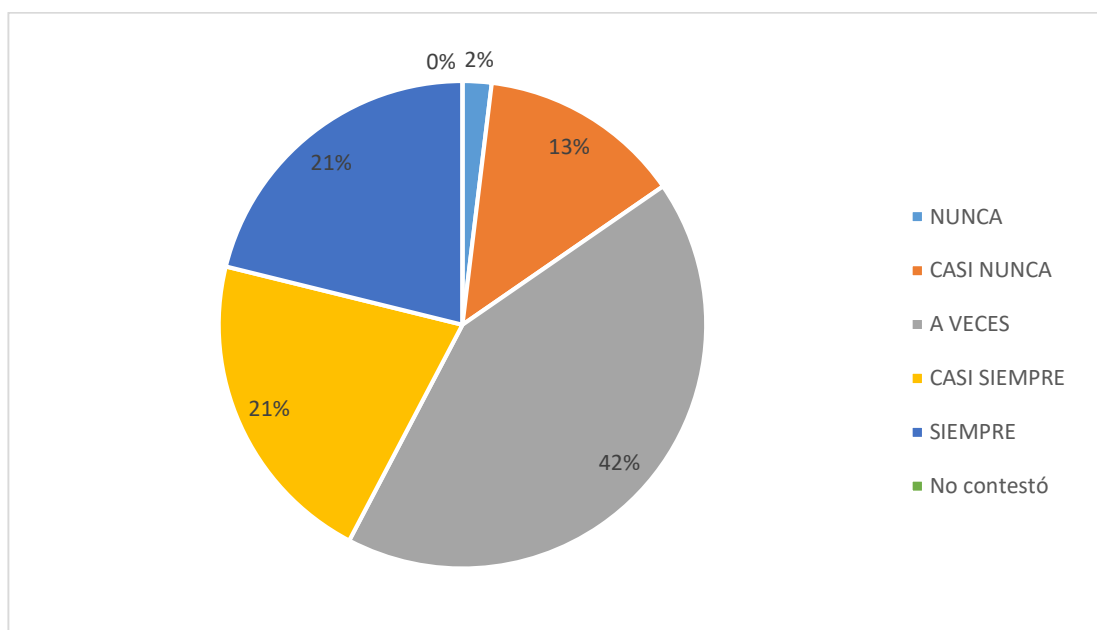
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la segunda pregunta de la encuesta también confirman uno de los planteamientos implícitos en las hipótesis general del presente trabajo de investigación, en el sentido que, el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión obedece entre otros, a la falta de diligencia y compromiso de los gestores, así como, el desconocimiento y las dificultades para formular el Plan de Acción.

Además de ello, los datos de la encuesta revelaron que solo el 2% de encuestados señalaron que siempre se cumple con remitir el Plan de Acción dentro del plazo establecido en la normativa de control, lo que también confirma el objetivo general del presente trabajo de investigación, dado que uno de los factores que influyen en el grado de implementación de las recomendaciones, es el desconocimiento de los gestores públicos en la normativa de la materia, lo cual limita una adecuada formulación del Plan de Acción y su oportuna remisión, limitando las acciones de fortalecimiento y mejora en la gestión de la Entidad y la lucha contra la corrupción.

Gráfico 11.

Cumple con remitir el Plan de Acción dentro del plazo establecido en la normativa de control



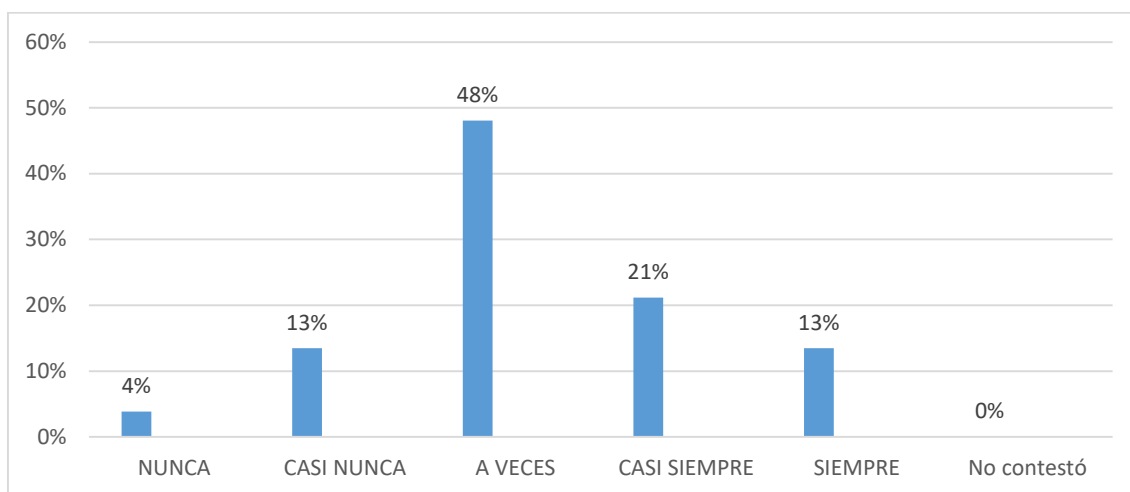
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Entendimiento de las recomendaciones

Ante la pregunta: ***Le resulta entendible lo señalado en las recomendaciones expuestas en los informes de servicios de control posterior***, el 48% de las personas consultadas señalaron que a veces les resulta entendible lo señalado en las recomendaciones expuestas en los informes de servicios de control posterior; 21% indicaron que casi siempre; 13% nunca; 13% casi nunca y solo el 4% manifestaron que siempre entienden. Esto se puede visualizar en Esto se puede visualizar en los gráficos 12 y 13.

Gráfico 12.

Le resulta entendible lo señalado en las recomendaciones expuestas en los informes de servicios de control posterior



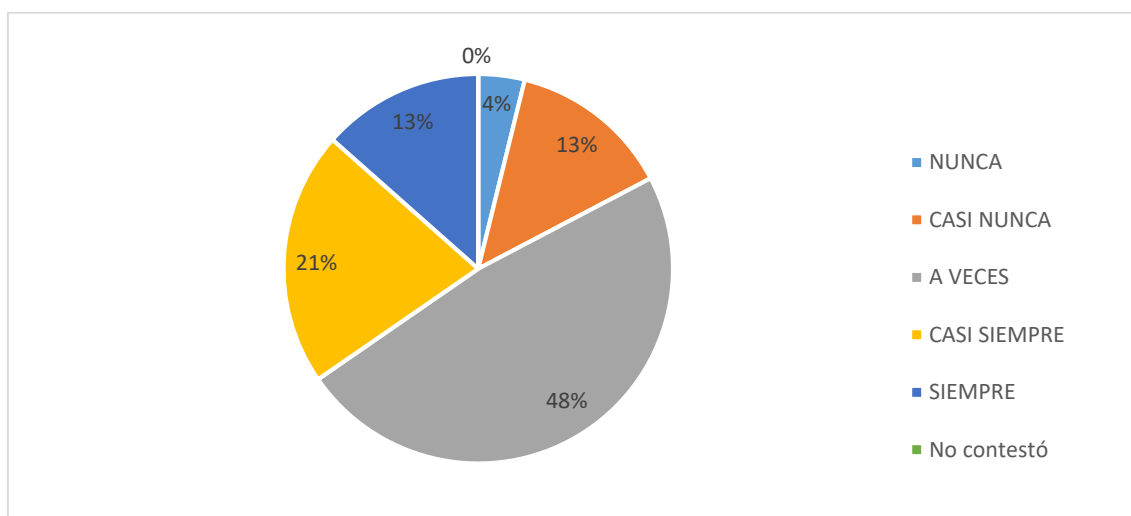
Nota: Encuesta aplicadas a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la tercera pregunta de la encuesta también confirman uno de los planteamientos implícitos en la hipótesis general del presente trabajo de investigación, en el sentido que, el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión obedece entre otros, a la falta de orientación por parte de la CGR a los gestores responsables de la implementación de recomendaciones.

Además de ello, los datos de la encuesta revelaron que solo el 13% de encuestados manifestaron que siempre entienden lo señalado en las recomendaciones de mejora de gestión expuestas en los informes de servicios de control posterior, lo que también confirma uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, dado que la falta de entendimiento de las recomendaciones por parte de los gestores y la ausencia de orientación por parte de CGR sobre el planteamiento de las acciones respectivas, dificultan la formulación del Plan de Acción, limitando que las recomendaciones sean oportunamente implementadas.

Gráfico 13.

Le resulta entendible lo señalado en las recomendaciones expuestas en los informes de servicios de control posterior



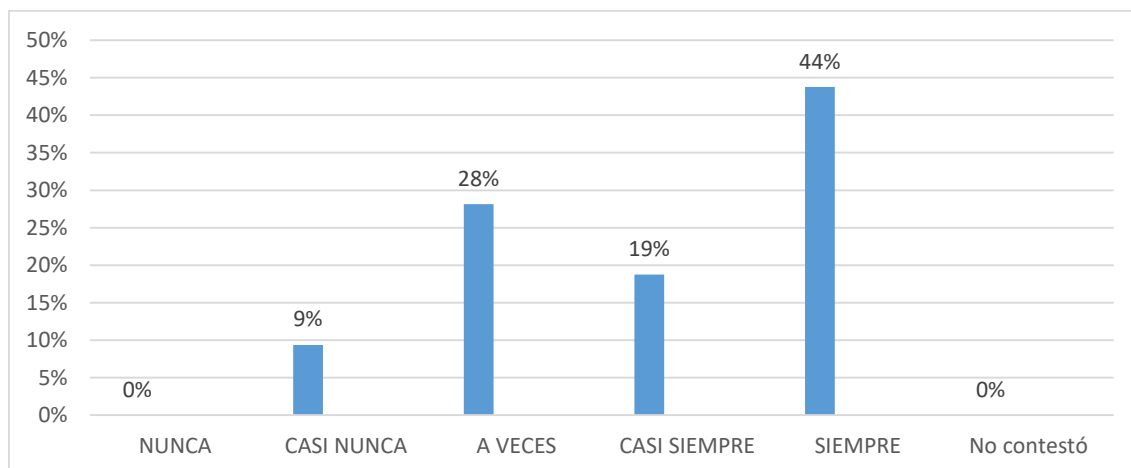
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Importancia de las recomendaciones de mejora de gestión

Ante la pregunta: ***Considera que las recomendaciones de mejora de gestión son de importancia para la generación de valor público en la entidad y a su vez en los servicios que brinda (Educación)***, el 44 % de las personas consultadas señalaron que siempre consideran a las recomendaciones de mejora de gestión importantes para la generación de valor público en la entidad y a su vez en los servicios que brinda (Educación); 28% indicaron que a veces; 19% casi siempre y 9% manifestaron que casi nunca. Esto se puede visualizar en los gráficos 14 y 15.

Gráfico 14.

Considera que las recomendaciones de mejora de gestión son de importancia para la generación de valor público en la entidad y a su vez en los servicios que brinda (Educación)



Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la cuarta pregunta de la encuesta, responden a uno de los problemas de la variable dependiente, toda vez que el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión genera que, en la UNAMBA, se frustre los fines del control gubernamental y se reduzca sensiblemente la generación de valor público.

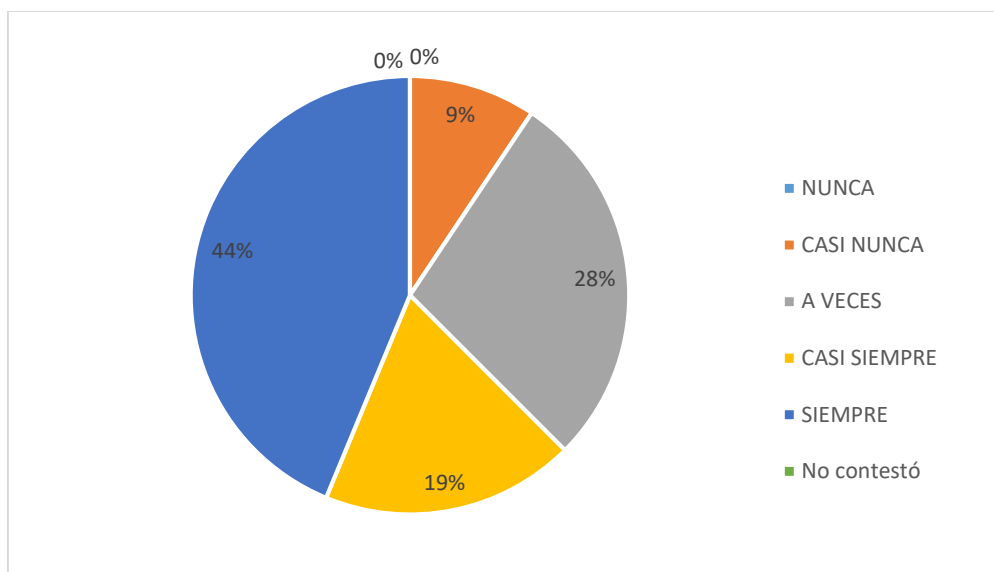
Además de ello, los datos de la encuesta revelaron que el 44% de encuestados manifestaron que siempre las recomendaciones de mejora de gestión son de importancia para la generación de valor público en la UNAMBA y a su vez en los servicios que brinda es decir la Educación.

Lo que también confirma uno de los planteamientos implícitos en la hipótesis general del presente trabajo de investigación, en el sentido que, el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión obedece a la idoneidad de los gestores

públicos en el citado proceso; lo cual impediría contribuir con el fortalecimiento y mejora en la gestión de la Entidad y la lucha contra la corrupción.

Gráfico 15.

Considera que las recomendaciones de mejora de gestión son de importancia para la generación de valor público en la entidad y a su vez en los servicios que brinda (Educación)



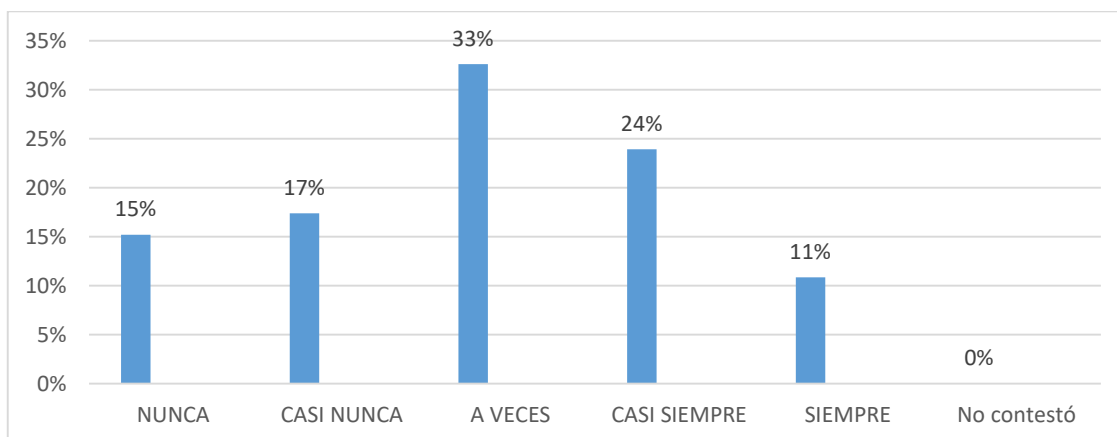
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Responsable para la implementación de las recomendaciones

Ante la pregunta: **Existe un responsable para la implementación de las recomendaciones**, el 33 % de las personas consultadas señalaron que a veces existe un responsable para la implementación de las recomendaciones en la Entidad; 24% indicaron que casi siempre; 17% casi nunca; 15% nunca y solo el 11% manifestaron que siempre existe un responsable. Esto se puede visualizar en los gráficos 16 y 17.

Gráfico 16.

Existe un responsable para la implementación de las recomendaciones



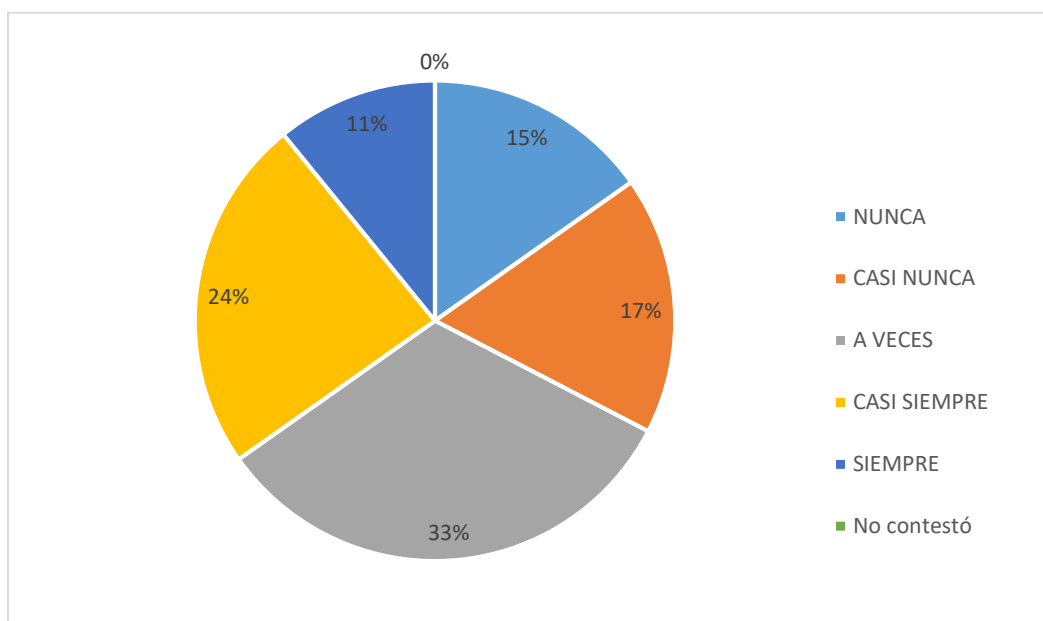
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la quinta pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos de una de las hipótesis específicas del presente trabajo de investigación, en el sentido que, el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión obedece entre otros, a la falta de diligencia y compromiso de los gestores y falta de idoneidad de estos para el desempeño de la función asignada.

Además de ello, los datos de la encuesta revelaron que solo el 11% de encuestados señalaron que siempre existe un responsable para la implementación de las recomendaciones, lo que también confirma uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, dado que uno de los factores que influyen en el grado de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, es la falta de idoneidad de los gestores públicos, lo cual impediría contribuir con el fortalecimiento y mejora en la gestión de la Entidad y la lucha contra la corrupción.

Gráfico 17.

Existe un responsable para la implementación de las recomendaciones



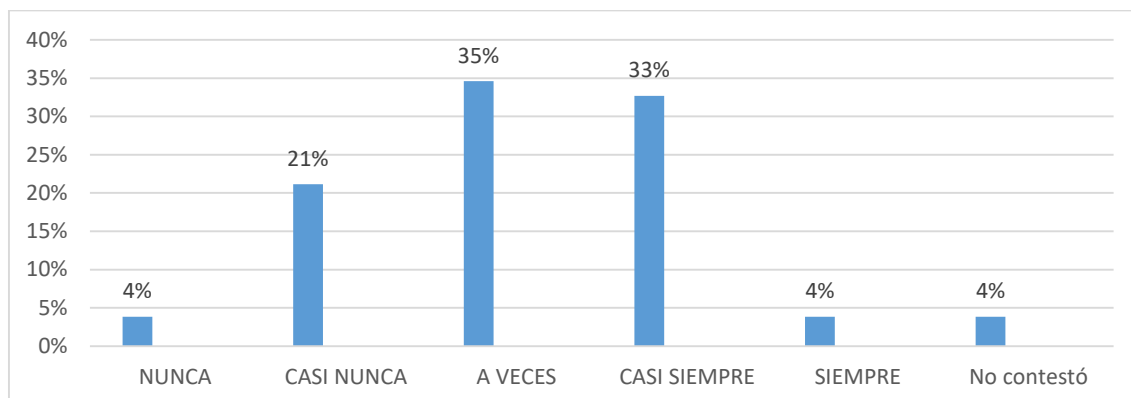
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Cualidades específicas del responsable de la implementación de las recomendaciones

Ante la pregunta: ***El responsable de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior, tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función (asegurar que las acciones coadyuven a la generación de valor público)***, el 35 % de las personas consultadas señalaron que a veces el responsable de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior, tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función; 33 % indicaron que casi siempre; 21% casi nunca; 4 % nunca; 4% no contestaron y solo el 4% manifestaron que siempre el responsable tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función. Esto se puede visualizar en los gráficos 18 y 19.

Gráfico 18.

El responsable de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior, tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función (asegurar que las acciones coadyuven a la generación de valor público)



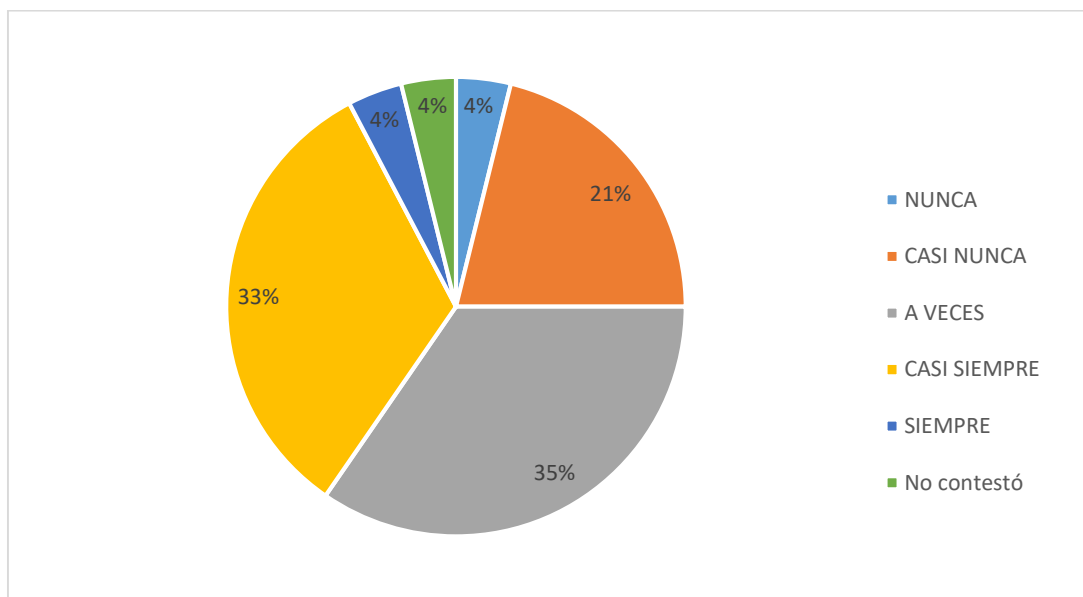
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la sexta pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos de una de las hipótesis específicas del presente trabajo de investigación, en el sentido que, el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión obedece entre otros, a la falta de diligencia y compromiso de los gestores y falta de idoneidad de estos para el desempeño de la función asignada.

Además de ello, los datos de la encuesta revelaron que solo el 4% de encuestados señalaron que siempre el responsable de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior, tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función, confirmando lo antes señalado, lo cual impediría contribuir con el fortalecimiento y mejora en la gestión de la Entidad y la lucha contra la corrupción.

Gráfico 19.

El responsable de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior, tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función (asegurar que las acciones coadyuven a la generación de valor público)



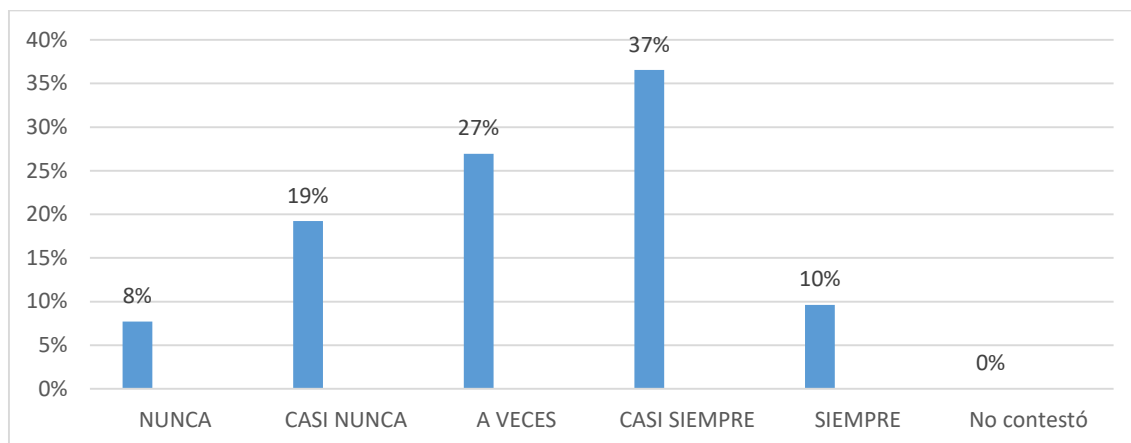
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Plan de acción

Ante la pregunta: ***Elabora y remite al Órgano de Control Institucional el plan de acción en el que detalla las acciones concretas a ejecutar, plazos y responsables asignados para la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión***, el 37 % de las personas consultadas señalaron que casi siempre elaboran y remiten al OCI de la UNAMBA el plan de acción en el que detalla las acciones concretas a ejecutar, plazos y responsables asignados para la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión; 27 % indicaron que a veces; 19% casi nunca; 8 % nunca y solo el 10% manifestaron que siempre lo elaboran y lo remiten. Esto se puede visualizar en los gráficos 20 y 21.

Gráfico 20.

Elabora y remite al Órgano de Control Institucional el plan de acción en el que detalla las acciones concretas a ejecutar, plazos y responsables asignados para la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión



Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

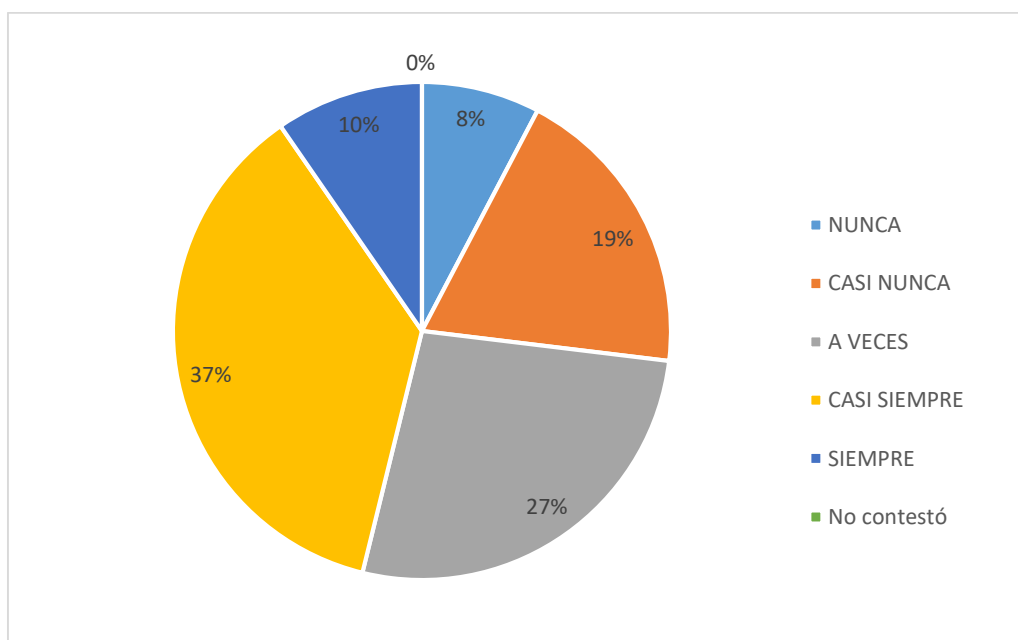
Los resultados obtenidos a través de la séptima pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos de una de las hipótesis específicas del presente trabajo de investigación, en el sentido que, el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión obedece entre otros, al desconocimiento y dificultades por parte de los gestores responsables de la implementación de recomendaciones para formular y remitir oportunamente el Plan de Acción.

Además de ello, los datos de la encuesta revelaron que solo el 10% de encuestados señalaron que siempre se elabora y remite al OCI de la UNAMBA el plan de acción en el que detalla las acciones concretas a ejecutar, plazos y responsables asignados para la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión, lo que también confirma uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, dado que uno de los factores que influyen en

el grado de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, es el desconocimiento de la normativa en materia de seguimiento; así como, su finalidad, y las dificultades por parte de los gestores para formular las acciones que la UNAMBA tiene que adoptar frente a las recomendaciones emitidas por el SNC, lo que limita la remisión oportuna del Plan de acción, y por ende la mejora de la gestión y la creación de valor público en los servicios que brinda.

Gráfico 21.

Elabora y remite al Órgano de Control Institucional el plan de acción en el que detalla las acciones concretas a ejecutar, plazos y responsables asignados para la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión



Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

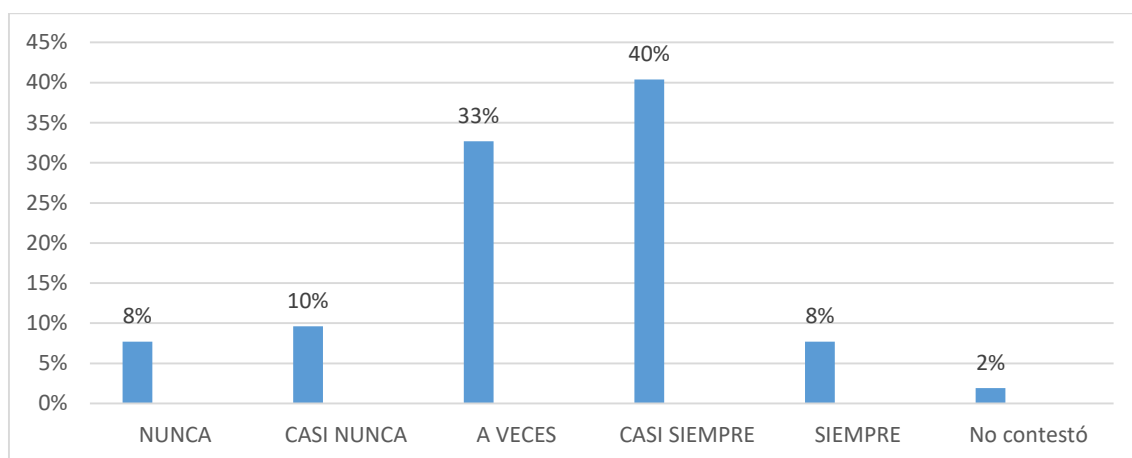
Evaluación de las recomendaciones

Ante la pregunta: ***Las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior se evalúan para ser implementadas***, el 40% de las

personas consultadas señalaron que casi siempre las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior se evalúan para ser implementadas; 33 % indicaron que a veces; 10% casi nunca; 8% nunca y solo el 8% manifestaron que siempre. Esto se puede visualizar en los gráficos 22 y 23.

Gráfico 22.

Las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior se evalúan para ser implementadas.



Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

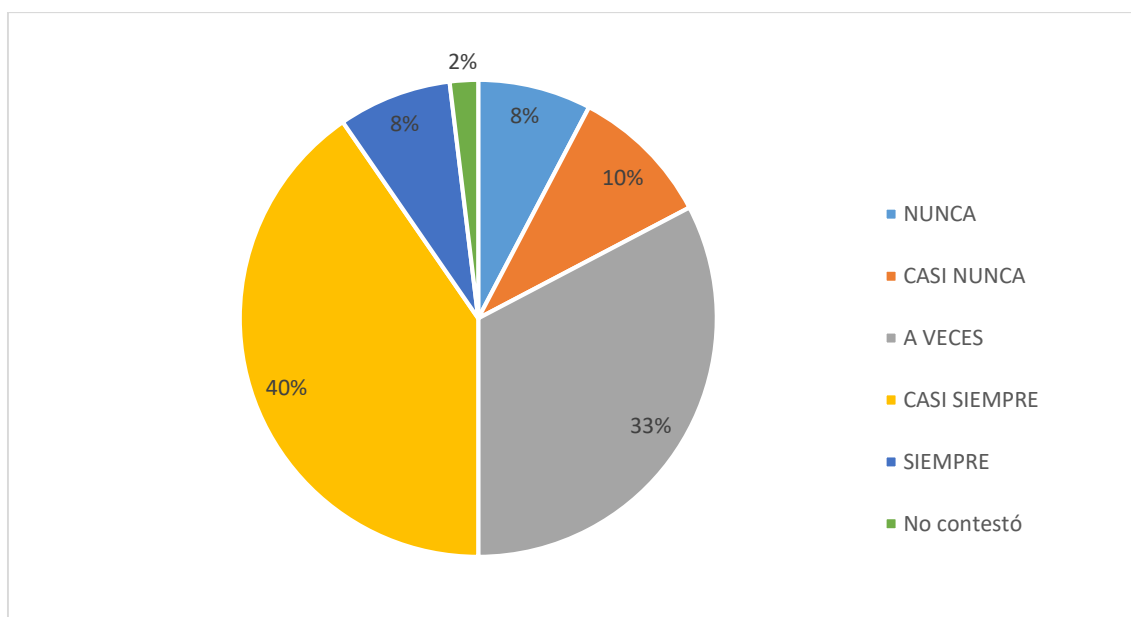
Los resultados obtenidos a través de la octava pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos de una de las hipótesis específicas del presente trabajo de investigación, en el sentido que, el bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de gestión obedece entre otros, a la falta de diligencia y compromiso de los gestores y falta de idoneidad de estos para el desempeño de la función asignada.

Además de ello, los datos revelaron que solo el 8% de encuestados siempre evalúan las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior se para ser implementadas, lo que también confirma uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, dado que uno de los

factores que influyen en el grado de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, es la falta de diligencia y compromiso por parte de los gestores públicos en el proceso de elaboración del Plan de Acción, lo que conllevaría a un deficiente formulación de las acciones que la UNAMBA decida adoptar frente a las recomendaciones emitidas, lo cual debilitaría un proceso de mejora en la gestión y la lucha contra la corrupción..

Gráfico 23.

Las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior se evalúan para ser implementadas



Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos.

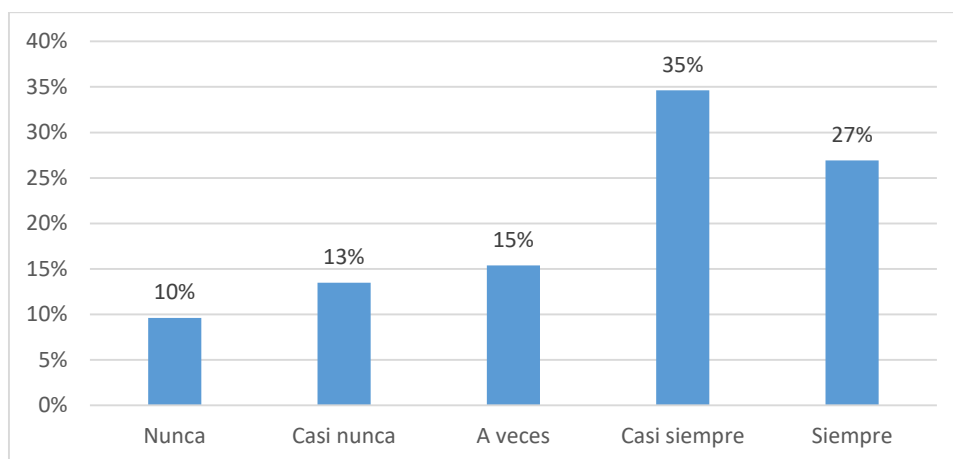
4.3 Dimensión 2: Seguimiento a la implementación de las recomendaciones de informes de auditoría

Según los resultados de la encuesta, en lo que respecta al proceso de seguimiento de la implementación de las recomendaciones, destacan los factores que se describen brevemente a continuación.

Supervisión de las jefaturas: El 27% de los servidores administrativos consultados consideran que siempre sus jefaturas supervisan la implementación de las recomendaciones para la correcta gestión y utilización de los recursos públicos. Esto se puede visualizar en los gráficos 24 y 25.

Gráfico 24.

Supervisión de las jefaturas en la implementación de las recomendaciones

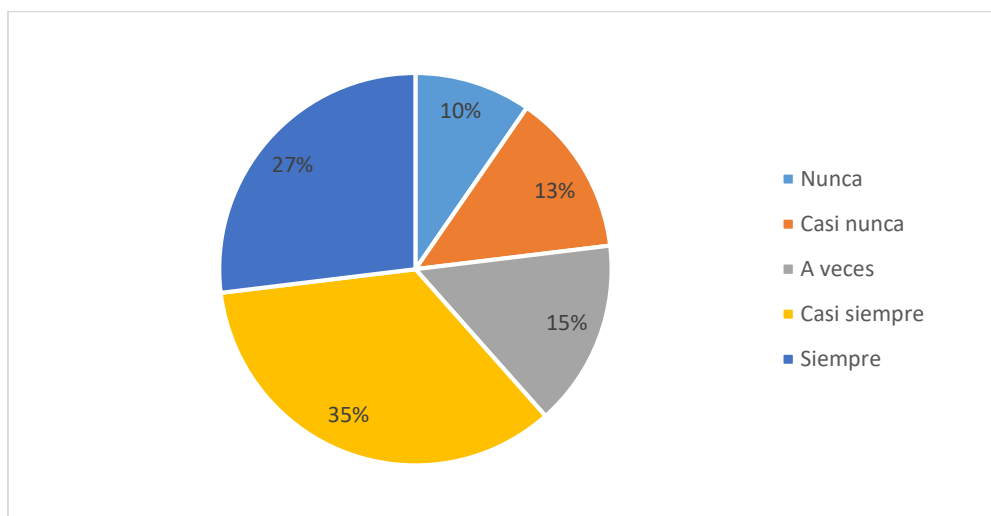


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la novena pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos en las hipótesis de investigación del presente trabajo, en el sentido que, la idoneidad de los gestores públicos influye de manera relevante en el grado de implementación de las recomendaciones emitidas, por lo que, una permanente supervisión durante todo este proceso resulta indispensable para una oportuna implementación de medidas concretas y posibles para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de decisiones y en el manejo de sus recursos.

Gráfico 25.

Supervisión de las jefaturas en la implementación de las recomendaciones

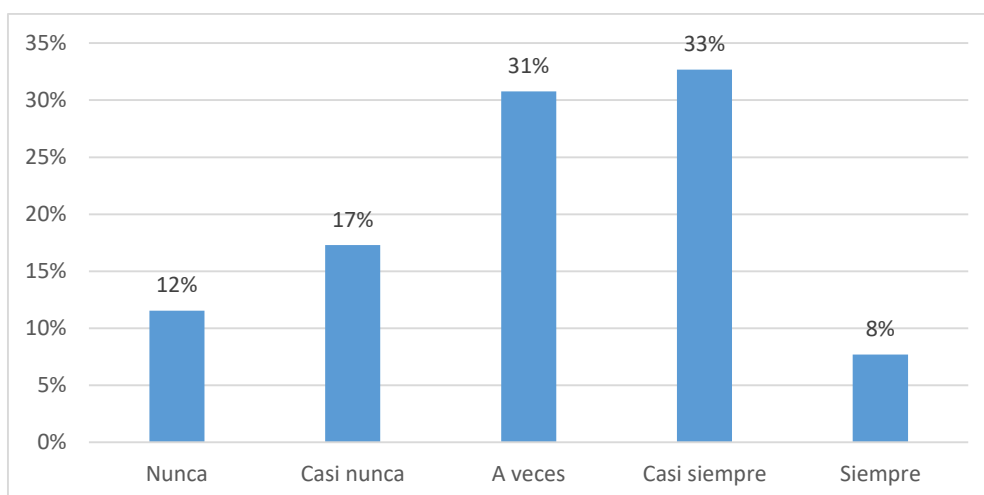


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Seguimiento por parte del OCI: El 8% de los servidores administrativos consultados, consideran que siempre el OCI supervisa y/o realiza el seguimiento oportuno a la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión resultantes de los informes de servicios de control posterior. Esto se puede visualizar en los gráficos 26 y 27.

Gráfico 26.

Seguimiento por parte del OCI

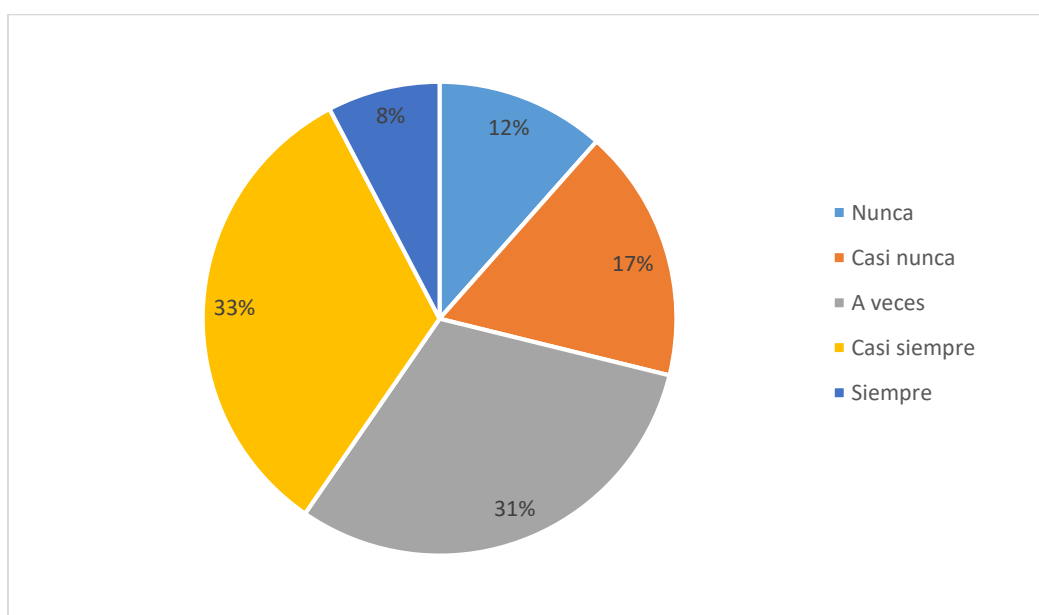


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la décima pregunta de la encuesta, confirman uno de los planteamientos implícitos en las hipótesis de investigación del presente trabajo, en el sentido que el seguimiento y orientación por parte de la CGR y el OCI influyen de manera relevante en la implementación de las recomendaciones; por lo tanto, los servidores administrativos requerirían un mayor acompañamiento y orientación por parte del SNC en el proceso de formulación de las acciones y medidas concretas que garanticen la oportuna implementación de recomendaciones y que eviten reprocesos.

Gráfico 27.

Seguimiento por parte del OCI

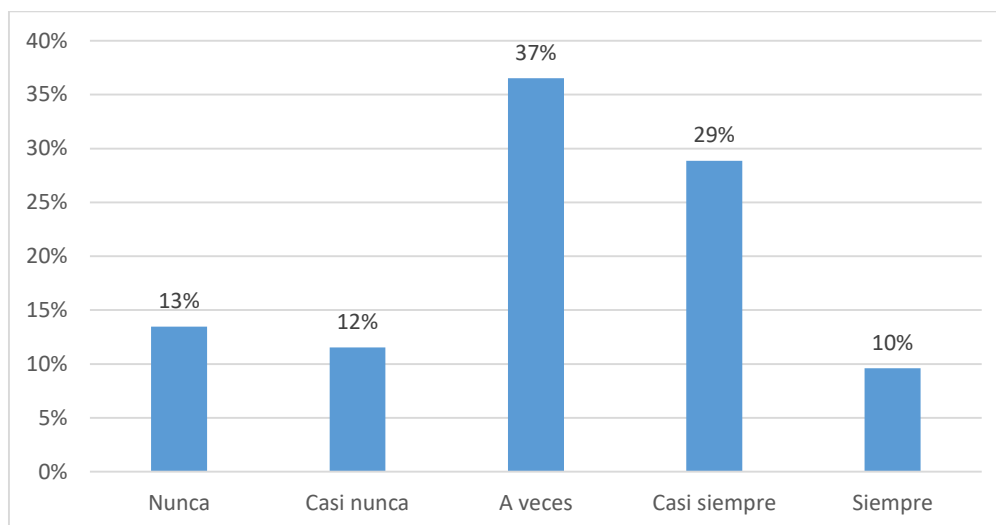


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Lineamientos y/o procedimientos previos: El 10% de los servidores administrativos consultados, consideran que siempre se elaboran lineamientos y/o procedimientos previos para la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior. Esto se puede visualizar en los gráficos 28 y 29.

Gráfico 28.

Lineamientos y/o procedimientos previos

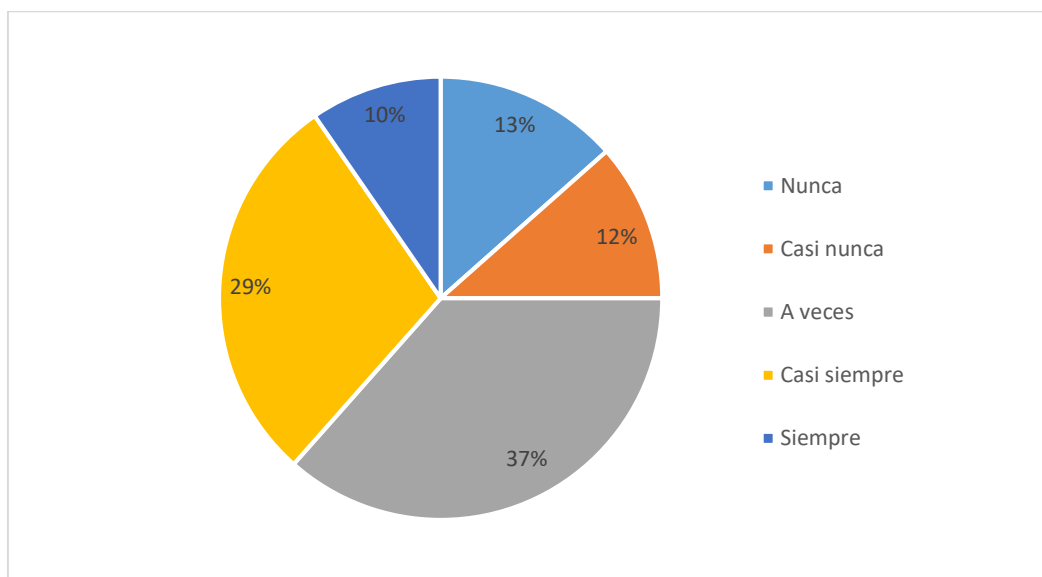


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la undécima pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos en las hipótesis de investigación del presente trabajo, en el sentido que, la idoneidad de los gestores públicos influye de manera relevante en el grado de implementación de las recomendaciones emitidas, por lo que la UNAMBA necesita contar con lineamientos y/o procedimientos que guíen u orienten todo el proceso de implementación desde las áreas que participan en el planteamiento de las acciones y medidas concretas hasta su respectiva implementación.

Gráfico 29.

Lineamientos y/o procedimientos previos



Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

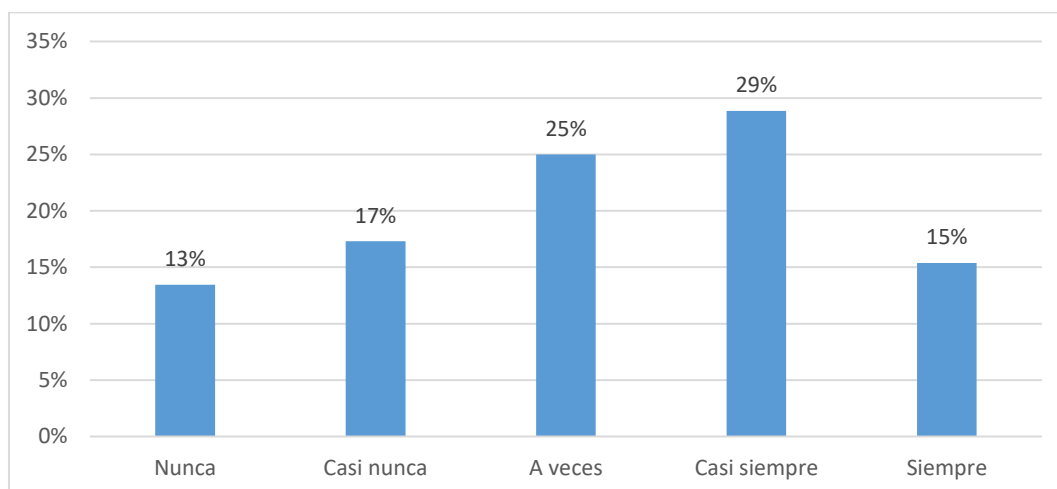
4.4 Dimensión 3: Evaluación del cumplimiento de la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior

Según los resultados de la encuesta, en lo que respecta al proceso de evaluación del cumplimiento de la implementación de las recomendaciones, destacan los factores que se describen brevemente a continuación.

Evaluación del incumplimiento en la implementación de las recomendaciones: El 15% de los servidores administrativos consultados, consideran que siempre la entidad evalúa las razones del incumplimiento en la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior. Esto se puede visualizar en los gráficos 30 y 31.

Gráfico 30.

Evaluación del incumplimiento en la implementación de las recomendaciones

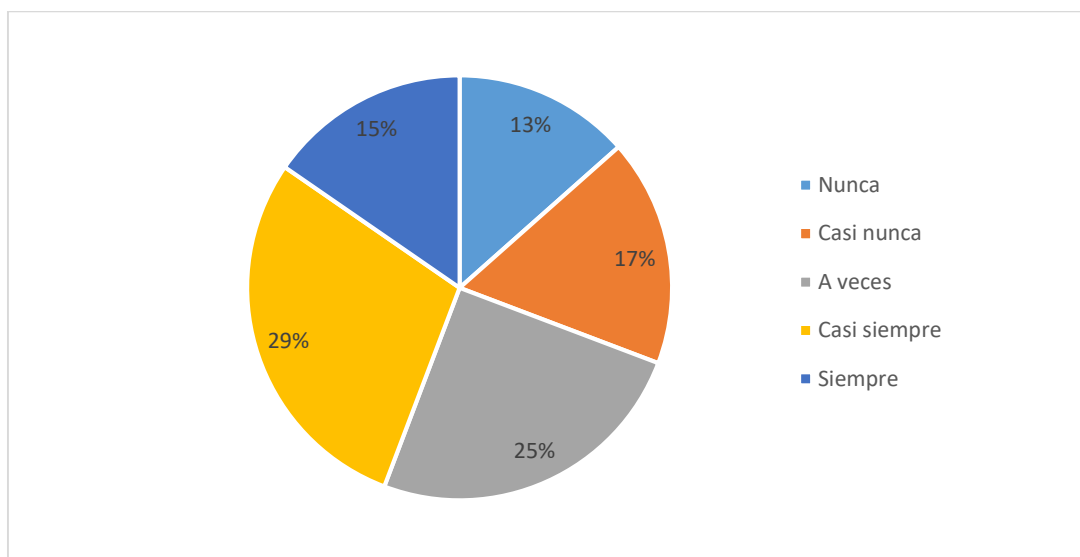


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la duodécima pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos en las hipótesis de investigación del presente trabajo, en el sentido de que la idoneidad de los gestores públicos influye de manera relevante en la implementación de recomendaciones; por lo tanto, resultaría indispensable que la UNAMBA de manera independiente al SNC realice monitores, evaluaciones e identifique los motivos que limitaron el cumplimiento oportuno de las recomendaciones, y posteriormente en coordinación y con orientación de la CR u OCI se realice el planteamiento de acciones y medidas concretas que permitan superar los inconvenientes y/o deficiencias que se identifiquen.

Gráfico 31.

Evaluación del incumplimiento en la implementación de las recomendaciones

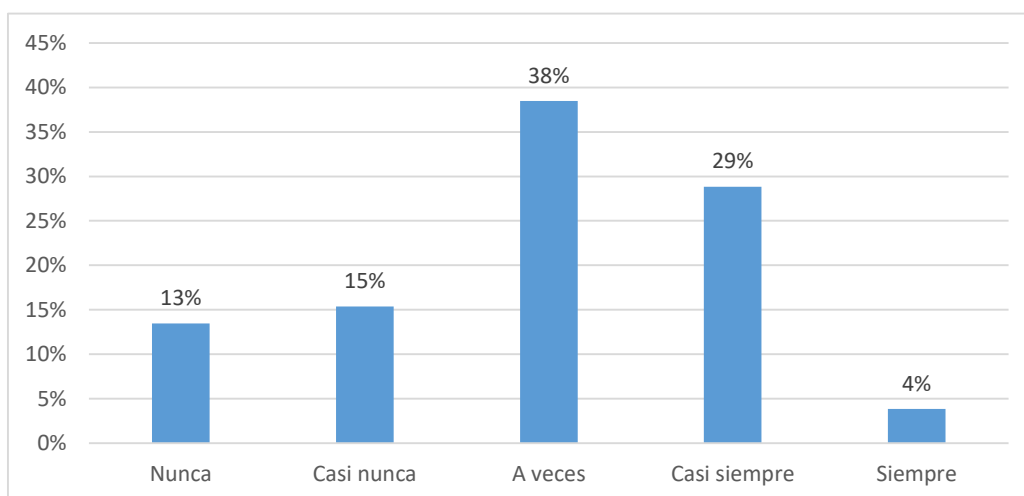


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Adopción de acciones correctivas: El 4% de los servidores administrativos consultados, consideran que siempre la UNAMBA adopta acciones correctivas para la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior. Esto se puede visualizar en los gráficos 32 y 33.

Gráfico 32.

Adopción de acciones correctivas

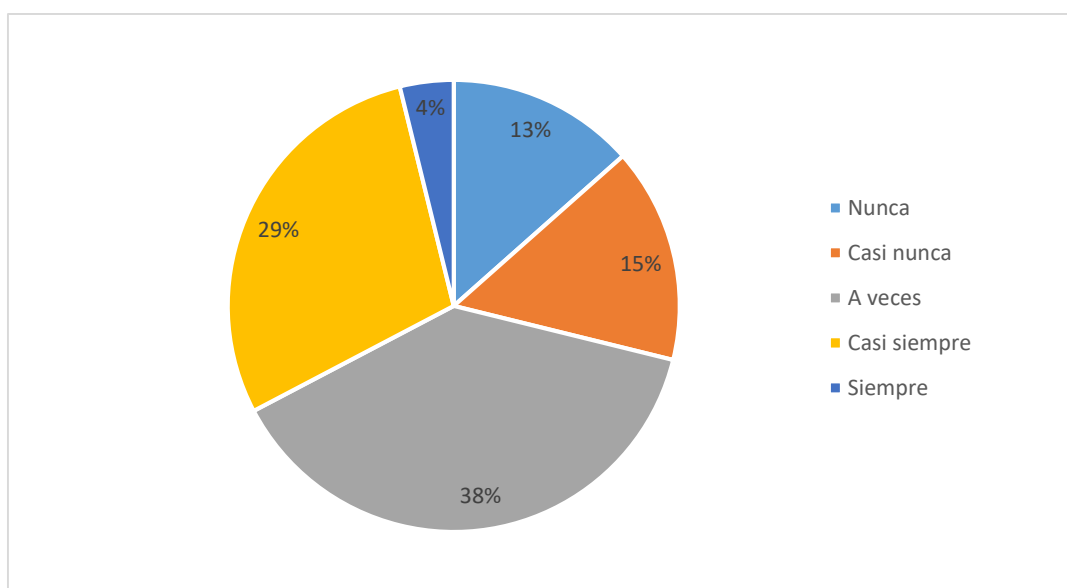


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la decimotercera pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos en las hipótesis de investigación del presente trabajo, en el sentido que el seguimiento y orientación por parte del OCI y CGR influyen de manera relevante para que las recomendaciones sean oportunamente implementadas, por lo tanto, la UNAMBA requeriría mayor orientación por parte de la CGR a fin de realizar una eficiente y efectiva formulación de acciones y medidas concretas frente a las recomendaciones emitidas, a fin de garantizar su viabilidad e implementación en el plazo previsto.

Gráfico 33.

Adopción de acciones correctivas

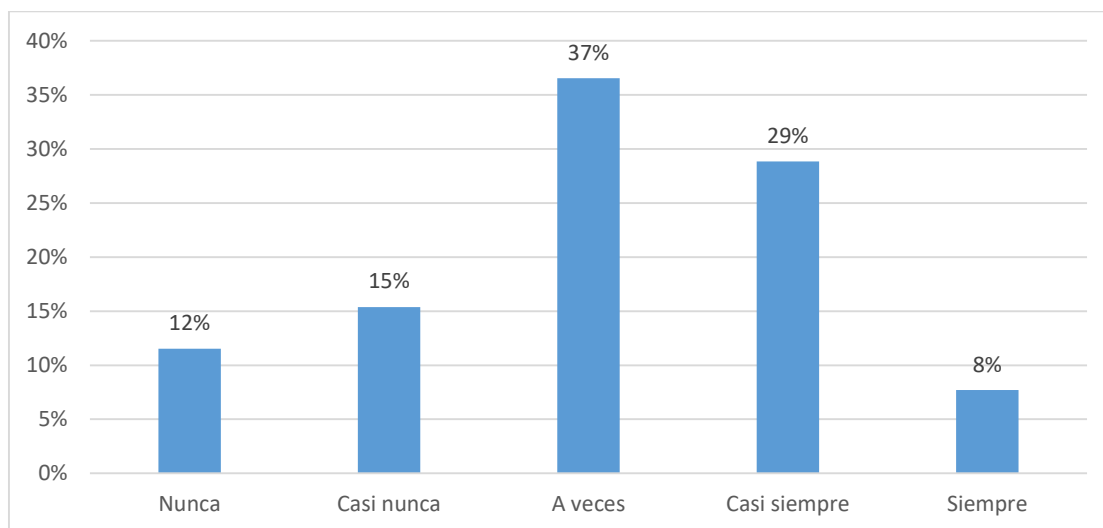


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Cumplimiento de la implementación de las recomendaciones: El 8% de los servidores administrativos consultados, consideran que siempre la UNAMBA cumple con la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior en los plazos previstos. Esto se puede visualizar en los gráficos 34 y 35.

Gráfico 34.

Cumplimiento de la implementación de las recomendaciones

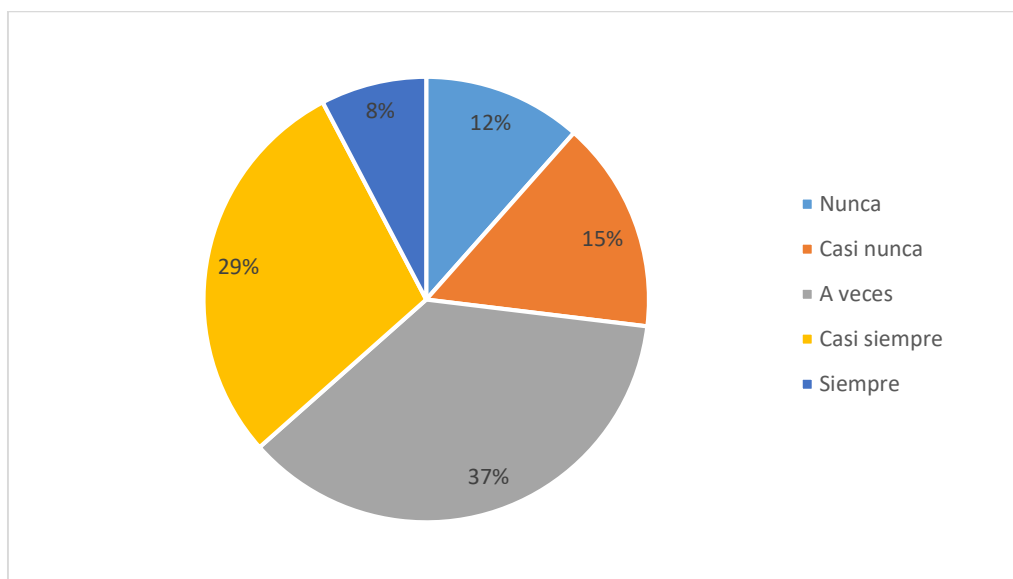


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la decimocuarta de la encuesta confirman dos de los planteamientos implícitos en las hipótesis de investigación del presente trabajo, en el sentido que la idoneidad de los gestores públicos y el seguimiento y orientación por parte del OCI y CGR influyen de manera relevante para que las recomendaciones sean oportunamente implementadas, por lo tanto, la UNAMBA requeriría mayor orientación por parte de la CGR a fin de realizar una eficiente y efectiva formulación de acciones y medidas concretas frente a las recomendaciones emitidas, a fin de garantizar su viabilidad e implementación en el plazo previsto; así como, gestionar para que el personal sea capacitado en materia de implementación de recomendaciones, y se impulse el proceso de cumplimiento de acciones y medidas concretas planteadas.

Gráfico 35.

Cumplimiento de la implementación de las recomendaciones

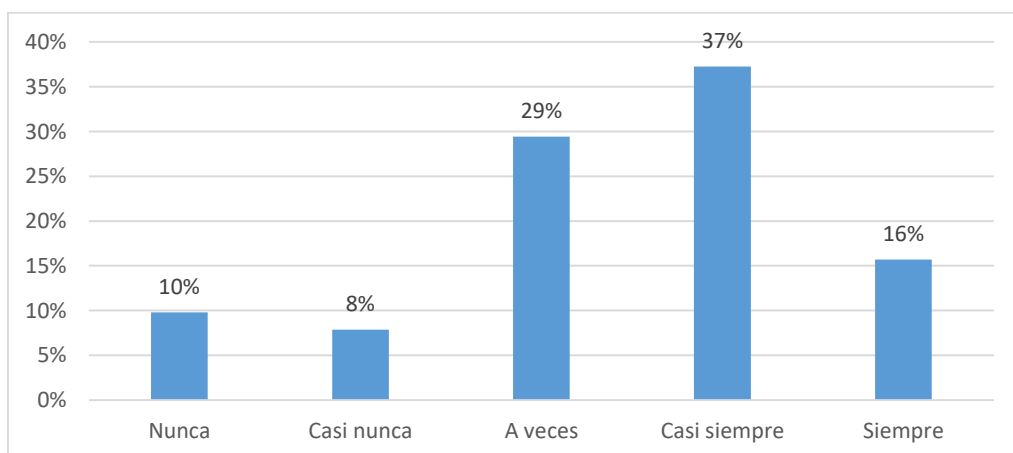


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Evaluación del cumplimiento de la implementación de las recomendaciones: El 16% de los servidores administrativos consultados, consideran que siempre sus áreas evalúan el correcto cumplimiento de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior. Esto se puede visualizar en los gráficos 36 y 37.

Gráfico 36.

Supervisión de las jefaturas en la implementación de las recomendaciones

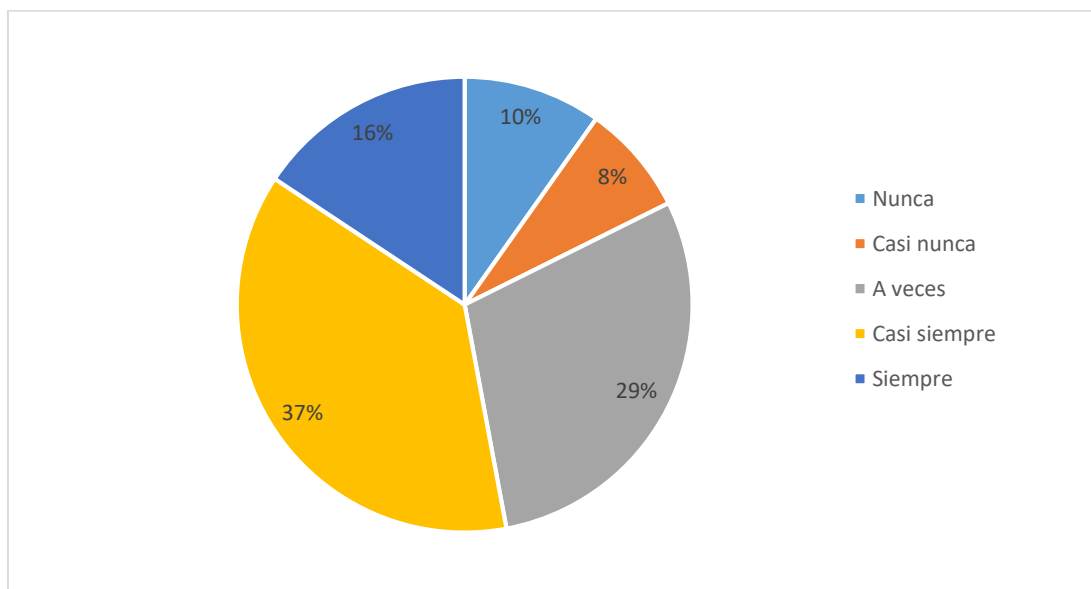


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la décimo quinta pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos en las hipótesis de investigación del presente trabajo, en el sentido que, la idoneidad de los gestores públicos influyen de manera relevante para que las recomendaciones sean oportunamente implementadas, por lo tanto, resultaría indispensable que la UNAMBA de manera independiente al SNC realice evaluaciones de las medidas correctivas y concretas que fueron formuladas en el Plan de Acción a fin de verificar si estas conllevaron a mejorar la gestión, a mejorar la utilización de los recursos, y si la adopción de estas generó valor público a los servicios que brinda la UNAMBA.

Gráfico 37.

Supervisión de las jefaturas en la implementación de las recomendaciones



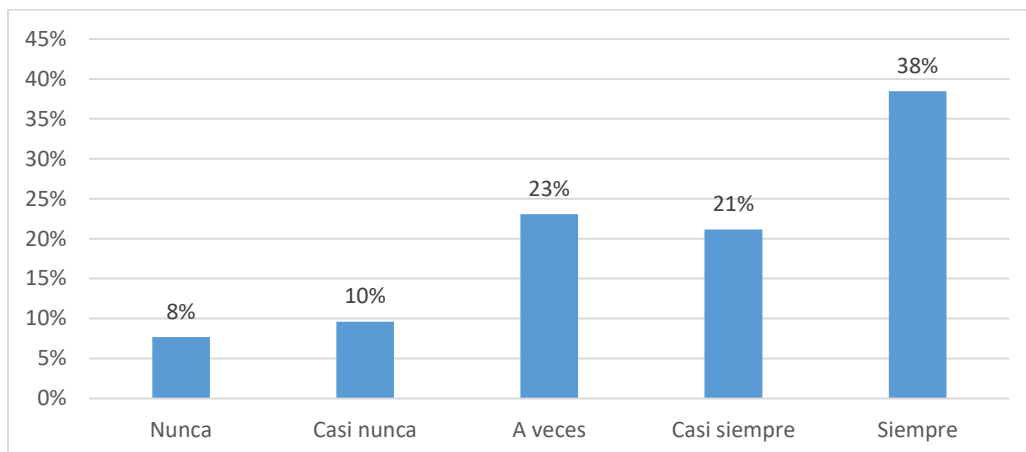
Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Idoneidad de los gestores públicos: El 38% de los servidores administrativos consultados, consideran que siempre es importante la idoneidad de los gestores públicos para que las recomendaciones de mejora de gestión

sean implementadas oportunamente. Esto se puede visualizar en los gráficos 38 y 39.

Gráfico 38.

Idoneidad de los gestores públicos

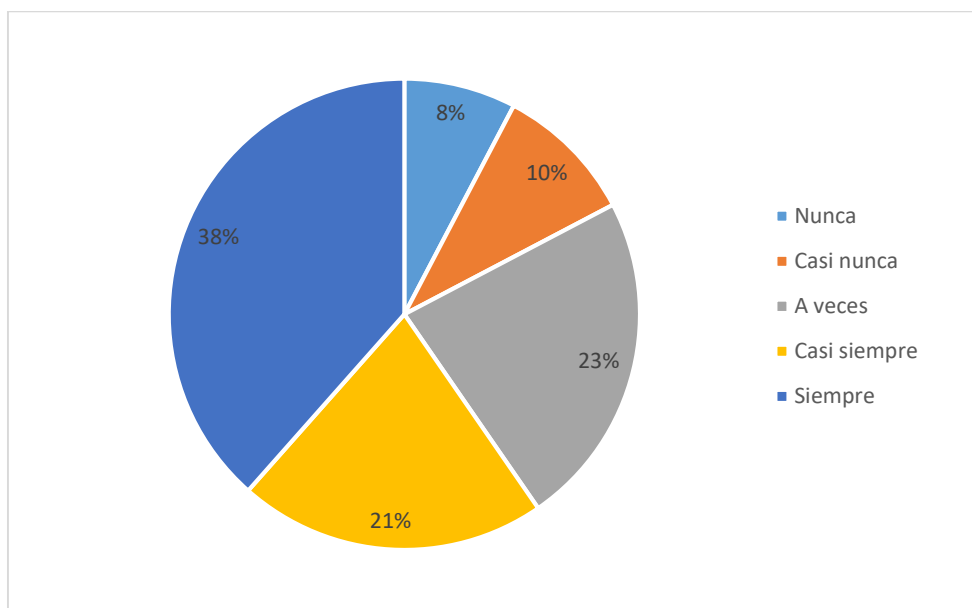


Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

Los resultados obtenidos a través de la decimosexta pregunta de la encuesta confirman uno de los planteamientos implícitos en las hipótesis de investigación del presente trabajo, en el sentido que, que la idoneidad de los gestores públicos influye de manera relevante en el grado de implementación de las recomendaciones emitidas, por lo que la UNAMBA requeriría realizar las gestiones respectivas a fin de capacitar con mayor frecuencia a sus servidores administrativos en materia de implementación de recomendaciones, sobre todo a los servidores que se encuentran encargados de dicha labor, y de ser el caso, contratar personal con experiencia en el referido tema, de manera que se impulse el proceso de cumplimiento de acciones y medidas concretas.

Gráfico 39.

Idoneidad de los gestores públicos



Nota: Encuesta aplicada a servidores administrativos

4.5 Análisis de Resultados

El análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, permite arribar a la conclusión general de que el bajo nivel de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados por el OCI en la UNAMBA, obedece al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR para la implementación de dichas recomendaciones.

Asimismo, los resultados obtenidos confirman la hipótesis general y las específicas que se plantearon al inicio del proceso de investigación. En efecto, los resultados confirman que el bajo nivel de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión, genera que la UNAMBA pierda eficacia y eficiencia para implementar soluciones que optimicen sus capacidades

y sus recursos, frustrándose los fines del control gubernamental y reduciéndose sensiblemente la generación de valor público. Este último se ve materializado en las constantes protestas y/o paralizaciones que realizan los estudiantes de dicha casa universitaria, quienes son directamente los que reciben el servicio público (educación superior), por la corrupción que existe en la gestión administrativa de la UNAMBA y los afecta en el desarrollo de su formación.

En la misma línea, la no implementación oportuna de dichas recomendaciones origina que las deficiencias e irregularidades detectadas en un determinado periodo se vuelvan a repetir o continúen perjudicando a la Entidad.

Lo cual afectaría también a los servicios públicos que ésta presta a la ciudadanía (Educación Superior), así como también a sus objetivos institucionales¹⁰, conforme se describe en la siguiente tabla:

Tabla 7

Recomendaciones para la mejora de la gestión que no fueron implementadas oportunamente y que se vuelven a repetir en otros servicios de control posterior

Servicio de control posterior	Año	N° de Informe	Título de informe	N° y denominación de la Recomendación para la mejora de la gestión	Comentarios de las tesis
Examen Especial	2010	001-2010-2-5357	Examen especial a la asignación de viáticos en la UNAMBA - periodos 2004 al 2008	2. Que se adopte las acciones necesarias que corresponda, a fin de lograr el total recupero de los viáticos indebidamente pagados a los comisionados en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.	La no implementación oportuna de estas recomendaciones para la mejora de la gestión, teniendo en cuenta los años de la emisión de cada uno de los informes de control, no solo frustra los fines de control gubernamental, sino que también afectan el logro de uno de los objetivos institucionales de la UNAMBA”, lo que genera la disminución de valor público de
Auditoria de Cumplimiento	2017	017-2017-2-5357	Auditoria de cumplimiento a los encargos internos y encargos internos para viáticos	3. Disponer a la Dirección General de Administración que en coordinación con Dirección de Recursos Humanos, procedan con los descuentos de las remuneraciones de aquellos docentes y servidores	

¹⁰ De acuerdo a su Memoria Institucional.

Servicio de control posterior	Año	N° de Informe	Título de informe	N° y denominación de la Recomendación para la mejora de la gestión	Comentarios de las tesisistas
				administrativos, que no cumplieron en rendir viáticos y encargos internos, conforme señala la Resolución n.º 390-2018-R-Unamba de 28 de setiembre de 2018.	dicha institución., toda vez que las deficiencias e irregularidades detectadas en un determinado periodo se vuelven a repetir.
Auditoria de Cumplimiento	2016	013-2016-2-5357	Auditoria de cumplimiento a los recursos directamente recaudados y al pago de leyes sociales	3.Disponga a la Dirección General de Administración mediante documento, para que la oficina de tesorería cumpla con lo dispuesto en la normas de control interno, para el giro y archivo adecuado de los comprobantes de pagos y la documentación que lo sustenta.	
Auditoria de Cumplimiento	2018	010-2018-2-5357	Auditoria de cumplimiento a los pagos por concepto de subsidios por fallecimiento y gastos de sepelio a docentes nombrados de la UNAMBA	3.Disponga a la Dirección General de Administración mediante documento, para que la oficina de Tesorería cumpla con lo dispuesto en la normas de control interno, para el giro y archivo adecuado de los comprobantes de pagos y la documentación que lo sustenta.	

Nota: Reporte del Sistema de Control Gubernamental de la CGR al 25 de abril de 2022.

Finalmente, los mismos resultados permiten confirmar el objetivo general y los específicos, sobre los factores que influyen en el grado de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA.

CAPÍTULO V. DISEÑO DE LA PROPUESTA

De los resultados obtenidos se concluye que el bajo nivel de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, se debe al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones. Este hecho genera como consecuencia inmediata la disminución en la entidad de los niveles de eficacia y eficiencia para implementar soluciones que optimicen sus capacidades y sus recursos, frustrándose los fines del control gubernamental y reduciéndose sensiblemente la generación de valor público, lo cual a la larga afecta también la cobertura y calidad de los servicios de educación superior que dicha entidad brinda a la población.

Por tal razón y teniendo en perspectiva la superación de esta situación, resulta pertinente que la Contraloría General de la República adecúe sus instrumentos normativos relacionados a la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, a fin de que los gestores de las instituciones públicas logren la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de forma oportuna y de acuerdo a la normativa vigente.

5.1 Objetivo de la propuesta

Teniendo en consideración los resultados de la presente investigación, se advierte que el bajo nivel de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, puede ser superado, y con ello dicha entidad podría elevar sus niveles de eficacia, eficiencia y calidad para implementar soluciones que optimicen sus capacidades y sus recursos, generando el valor público que incide directamente en los servicios educativos que brinda.

5.2 Análisis de alternativas

Como consecuencia de las acciones de control derivadas de los servicios de control posterior que efectúan los órganos conformantes del SNC se emiten los informes correspondientes, los mismos que contienen recomendaciones con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión interna de las entidades, y con ello generar y crear valor público; así como también identificar las presuntas responsabilidades administrativas, civiles y penales en los gestores que incumplieron la normativa y las funciones inherentes a su cargo.

Desde la perspectiva del SNC, las recomendaciones de los informes de control se clasifican en tres categorías: (a) recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad; (b) recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas; y (c) recomendaciones para el inicio de las acciones legales.

Al respecto, se debe mencionar que la tipología de recomendaciones antes señalada no se encuentra necesariamente en todas las modalidades de

los servicios de control posterior; por lo que en el presente trabajo de investigación se abordan únicamente las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad expuestas en los informes resultantes de las acciones de control que, desde su emisión aún no han sido implementadas por la entidad.

En atención a lo indicado se plantean las siguientes alternativas para mejorar la implementación oportuna de las recomendaciones de mejora de gestión, resultantes de las acciones de control efectuadas a la UNAMBA:

Alternativa N° 1: Crear un aplicativo informático que oriente a los gestores públicos sobre las acciones a adoptar frente a las recomendaciones emitidas por el Sistema Nacional de Control, a fin de facilitar la formulación y remisión del Plan de Acción.

Desde muchos años atrás, la CGR viene desarrollando e implementado varios aplicativos informáticos, tanto para el manejo interno del personal que forma parte del SNC, como para los gestores públicos. Por ejemplo, Sistema de Control Interno, Infobras, Sistema de Rendición de Cuentas de Titulares y Transferencia de Gestión, entre otros.

Entre los aplicativos de uso exclusivo del personal del SNC, tenemos el “Sistema de Control Gubernamental”, en el cual el auditor registra la información consignada en el Plan de Acción y su seguimiento, formulado por el servidor de la entidad en calidad de responsable de la implementación de las recomendaciones, designado por el titular, para que posteriormente el auditor pueda evaluar documentadamente el contenido de las acciones y determinar su estado. En el caso que este no haya sido implementado, el OCl procede con su

seguimiento conforme a los lineamientos estipulados en la Directiva N° 014-2020-CG/SESNC y su modificatoria.

Al respecto, el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta señalados en el presente trabajo de investigación, permiten arribar a la conclusión que el bajo nivel de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, se debe en parte al desconocimiento y dificultades para formular el Plan de Acción por parte de los gestores responsables de la implementación de recomendaciones.

Es por ello, que en la presente alternativa planteamos como un método de solución al bajo índice de implementación de recomendaciones, la creación de un aplicativo informático denominado “Seguimiento de Control Posterior” que oriente a los gestores públicos sobre las acciones a adoptar frente a las recomendaciones emitidas en los informes de control posterior, a fin de facilitar la formulación y remisión del Plan de Acción.

En dicho aplicativo, se podrá visualizar el esquema del Plan de Acción, y podrá ser el mismo gestor el encargado de registrar la información respectiva en las pestañas: Número de recomendación, Glosa de la recomendación, Actividad vinculada a la recomendación emitida, Acciones concretas a ejecutar, Medio de verificación, Plazo para implementar la recomendación, Unidad orgánica responsable, Documento de asignación, Datos del funcionario responsable, Estado actual de la recomendación y Botón remitir el Plan de Acción. Adicionando a todo ello, que la pestaña “Actividad vinculada a la recomendación emitida”, mostrará una lista desplegable de opciones en términos entendibles y

precisos que el gestor podrá asociar con facilidad a la recomendación a la que este referida.

Como resultado de la opción seleccionada, la pestaña “Acciones concretas a ejecutar”, le mostrará automáticamente el procedimiento a realizar para implementar la recomendación, y posteriormente establecerá el plazo máximo para su implementación en la pestaña “Plazo para implementar la recomendación”, y la pestaña “Medio de verificación” tendrá la opción para anexar documentación que sustente las acciones del proceso de implementación, siendo la pestaña “Estado actual de la recomendación” la que determine automáticamente el estado de la recomendación de acuerdo al registro de los avances efectuado por el gestor responsable. Asimismo, un plus extra que le daría a este aplicativo, sería el de convertirse en una herramienta amigable y animada, es decir, que por cada avance que el gestor realice y cada cambio de estado de la recomendación de “Pendiente” a “En Proceso”, le muestre una breve animación alentándolo a continuar con el proceso hasta lograr la implementación de la recomendación, lo que permitiría generar cierto nivel de enlace, empatía y compromiso con el público objetivo “los gestores”.

Alternativa N° 2: Modificar la Directiva N° 01-2022-CG/NORM, denominada: “Manual de Auditoría de Cumplimiento”, en lo que respecta a los criterios de formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión.

Las Normas Generales de Control Gubernamental, establecen que el proceso de todo servicio de control posterior se desarrolla mediante las etapas de Planificación, Ejecución y Elaboración del Informe.

Es en la última etapa, que se expone por escrito los resultados y las recomendaciones del servicio de control posterior, con la finalidad que el titular de la entidad o responsable de la dependencia disponga la implementación y las acciones complementarias que resulten pertinentes para aquellas.

En el presente trabajo de investigación nos encontramos analizando las recomendaciones para la mejora de gestión resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior denominados: Examen Especial y Auditoría de Cumplimiento efectuados en la UNAMBA durante el periodo 2010 a 2018.

Siendo que, del análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, señalados en el presente trabajo de investigación, permiten arribar a la conclusión de que el bajo nivel de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, se debe también al desconocimiento de las medidas a adoptar por parte de los gestores frente a las recomendaciones de los informes y la falta de orientación por parte de la CGR para su formulación; toda vez que los datos de la citada encuesta revelaron que solo el 13% de encuestados manifestaron que siempre entienden lo señalado en las recomendaciones de mejora de gestión, lo que significa que la falta orientación, absolución a dudas y consultas por parte de la CGR u OCI en la formulación de las recomendaciones influyen negativamente en su implementación oportuna.

Por lo que, la alternativa propuesta se abocará a la auditoría de cumplimiento; más aún si la normativa relacionada al Examen Especial se encuentra derogada.

El Manual de Auditoría de Cumplimiento, establece que, para la formulación de las recomendaciones para la mejora de gestión, la Comisión Auditora debe aplicar la metodología basada en la técnica de resolución de problemas denominado “**Los 5 Por qué**”; a fin de identificar las causas raíces, para luego formular dichas recomendaciones teniendo como estructura los siguientes componentes: **verbo acción**: ejecución de un acto determinado definido por un verbo en infinitivo, **acción específica propuesta**: solución o medida concreta de factibilidad técnica o legal, y **resultados esperados**: elementos que se espera lograr con la implementación.

En suma, para la formulación de la recomendación para la mejora de gestión, el citado manual señala como única estructura los tres componentes antes descritos, sin considerar algún otro aspecto o criterio formal.

Es por ello, que planteamos la alternativa de modificar el Manual de Auditoría de Cumplimiento, e incluir dentro del acápite “**VII. Recomendaciones- Recomendaciones para la mejora de gestión**”, el siguiente apartado:

“CRITERIOS PARA SU FORMULACIÓN

En la formulación de las recomendaciones para la mejora de gestión deben aplicarse a los siguientes criterios:

- Las recomendaciones deben ser relevantes, significativas y estar adecuadamente fundamentadas.
- Las recomendaciones deben ser eminentemente prácticas, contemplando acciones que se dirijan a resolver la causa que las origina. Para solventar las deficiencias constatadas se deben proponer soluciones viables, admisibles y que tengan un coste-beneficio razonable.

- Las recomendaciones se formularán explícitamente, de manera que permitan su evaluación y seguimiento, proponiendo acciones que puedan implantarse en un periodo de tiempo razonable.
- Las recomendaciones serán claras, concisas y comprensibles. Deben tener sentido por sí mismas y contenido suficiente, evitando su división o fraccionamiento.

De este modo, la comisión auditora a cargo del servicio de control posterior, además de la aplicación de la metodología basada en la técnica de resolución de problemas denominado “**Los 5 Por qué**”; a fin de identificar las causas raíces, formulará recomendaciones para la mejora de gestión de forma clara y precisa, evitando obviedades y la utilización de expresiones ambiguas, así como la inclusión de repeticiones y descripciones innecesarias de la normativa o de los procedimientos.

Respecto de las alternativas antes descritas, se efectuó un análisis utilizando la herramienta denominada **Matriz de análisis de las alternativas**, aplicando tres criterios: viabilidad, eficacia y eficiencia; los cuales han sido valorados con una escala ordinal del uno al tres, habiéndose obtenido los resultados siguientes:

Tabla 8.

Matriz de análisis de alternativas

Alternativa	Breve descripción	Criterio 1: Viabilidad	Criterio 2: Eficacia	Criterio 3: Eficiencia	Selección (Resultado)
Alternativa 1	Crear un aplicativo informático que oriente a los gestores públicos sobre las acciones a adoptar frente a las recomendaciones emitidas por el Sistema Nacional de Control, a	3	3	3	1º

Alternativa	Breve descripción	Criterio 1: Viabilidad	Criterio 2: Eficacia	Criterio 3: Eficiencia	Selección (Resultado)
	fin de facilitar la formulación y remisión del Plan de Acción.				
Alternativa 2	Modificar la Directiva N° 01-2022-CG/NORM, denominada: "Manual de Auditoría de Cumplimiento", en lo que respecta a los criterios de formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión.	1	2	3	2°

Nota: Escala de tipo ordinal: 1° 2° y 3°.

Las alternativas, obtuvieron el citado orden, en mérito al siguiente análisis:

Criterio 1: Viabilidad

Según la Real Academia Española, viabilidad es aquello que tiene la cualidad de viable; es decir, aquel asunto que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo. Asimismo, el concepto viabilidad es muy amplio, por lo que se consideraron tres tipos: organizacional, financiera y normativa.

La **viabilidad organizacional** tiene, a su vez, dos subtipos: política y de capacidad. Respecto de la primera de las nombradas, el actual titular de la CGR desde el inicio de su gestión ha ido implementando en la Contraloría General de la República un cambio significativo en su intervención pública existente, que permita entregar productos o servicios de calidad a las entidades que reciben los servicios de control gubernamental, así también a las partes interesadas.

Para ello en su Plan de Modernización 2022 - 2024, la CGR ha establecido como objetivo específico 04 promover el desarrollo tecnológico, buscando el uso de la tecnología para mejorar los procesos de control y el desempeño

institucional; así como, lograr productos y servicios de calidad, actualizando desde el año 2019 diversos sistemas informáticos tanto de soporte de control, como soporte a la gestión administrativa.

Así también, ha ido modificando continuamente la normativa de control en todas sus modalidades. Por ejemplo, se modificó la normativa relacionada a la implementación de las recomendaciones resultantes de los informes de control posterior y su seguimiento, dicha modificación se realizó a través de la Resolución de Contraloría N° 343-2020-CG de 23 de noviembre de 2020, la cual reguló que el seguimiento a la implementación de las recomendaciones se realiza durante dos (2 años) consecutivos a partir de la comunicación del informe de control al Titular de la Entidad, con la finalidad de que transcurrido ese período de tiempo las entidades auditadas no cuenten con recomendaciones que se encuentren en estado “no implementadas”, es decir sin acciones, a pesar del tiempo ampliamente transcurrido, lo que conlleva a la reducción sensible de la generación de valor público y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De igual forma, mediante Resolución de Contraloría N° 001-2022-CG de 7 de enero de 2022, se aprobó la Directiva N° 001-2022-CGR/NORM “Auditoría de Cumplimiento” y el “Manual de Auditoría de Cumplimiento”.

Dicha normativa regulo que, para el caso de la formulación de las recomendaciones de mejora de gestión, la comisión auditora aplique la metodología de los “5 por qué”, la cual consiste en examinar cualquier problema y realizar la pregunta: ¿Por qué?, la respuesta del primer “por qué” va a generar otro “por qué”, y así sucesivamente, a fin de identificar la causa que lo origina. Sin embargo, que pasa si la Comisión Auditora no realizó la evaluación y efectividad de los controles internos de la entidad auditada, la aplicación de esta

teoría no cumpliría con su finalidad y por ende las recomendaciones de mejora de gestión que pudiera formular no tendrían que ver de forma integral con la materia a examinar y tampoco ayudarían a generar valor público.

En cuanto a subtipo capacidad, según la estructura orgánica de la CGR y documentos de gestión, la Gerencia Jurídico Normativa y la Subgerencia de Asesoría Jurídica, son dos unidades orgánicas con funciones para evaluar, modificar, crear la normativa de control.

Por tanto, la alternativa planteada es válida, desde la perspectiva del criterio de viabilidad.

En cuanto a la **viabilidad financiera**, la CGR, dentro de su estructura orgánica, tiene las citadas unidades orgánicas, las cuales son permanentes y el personal que labora en ellas cuenta con las provisiones presupuestarias correspondientes. En consecuencia, la CGR si tiene capacidad operativa, para analizar, diseñar y desarrollar sistemas informáticos; así como, para modificar, diseñar y elaborar normas de control y, por ende, no se generarán costos adicionales y la propuesta podría implementarse sin dificultades financieras. En conclusión, desde el punto de vista financiero, la alternativa también es viable.

Respecto a la **viabilidad normativa**, esta tiene dos subtipos: ámbito y dificultades normativas. La CGR, como lo ha venido haciendo, viene actualizando sistemas informáticos y modificando su normatividad de control; por tanto, tiene viabilidad de ámbito. En cuanto al segundo subtipo, al ser un organismo constitucional que desarrolla sus propios sistemas y regula su propia normativa, es competente, por lo que, desde esta perspectiva, también es viable.

Criterio 2: Eficacia

Respecto al concepto de eficacia, Contraloría et al (2016) precisa que es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.

En esa misma línea, la ISSAI-ES-300¹¹, refiere que la eficacia es un principio de la gestión económica-financiera consistente en conseguir los objetivos establecidos por una organización, programa, proyecto actividad o función.

En ese sentido, la primera y segunda alternativa propuesta, ayudarán a mejorar la implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior que efectúen los órganos conformantes del SNC a las entidades auditadas, con la finalidad de coadyuvar en la creación y generación de valor público en dichas entidades y cumplir con los fines del control gubernamental.

Para el caso específico de la UNAMBA, tomando en consideración sus ejes y objetivos estratégicos que son la formación académica, gestión administrativa y extensión y proyección universitaria, la implementación oportuna de las recomendaciones para la mejora de la gestión contribuirían al logro de dichos ejes y objetivos.

Por tanto, esta propuesta es eficaz.

Criterio 3: Eficiencia

La eficiencia, según Contraloría et al (2016), es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin.

¹¹ Principios fundamentales de la fiscalización operativa

Asimismo, la ISSAI-ES-300¹² establece que la eficiencia es el principio de la gestión económico-financiera consistente en conseguir la mejor relación posible entre los resultados obtenidos por una organización, programa, proyecto, actividad o función y los recursos empleados para conseguir aquellos.

En ese sentido, la primera y segunda alternativas, no requiere la utilización de recursos adicionales. La Subgerencia de Sistemas de Información, la Subgerencia de Modernización, la Sub Gerencia de Abastecimiento, la Gerencia Jurídico Normativa y la Subgerencia de Asesoría Jurídica de la CGR, son dos unidades orgánicas con capacidad operativa para analizar, diseñar y desarrollar sistemas informáticos; así como, evaluar y modificar la normativa de control. Es decir, la alternativa es eficiente.

5.3 Descripción de la alternativa propuesta

Según los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación, el bajo nivel de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, se debe al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones..

Asimismo, dichos resultados confirman que el bajo nivel de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión, genera que la UNAMBA pierda eficacia, eficiencia y calidad para implementar soluciones que optimicen sus capacidades y sus recursos, frustrándose los fines del control

¹² Principios fundamentales de la fiscalización operativa

gubernamental y reduciéndose sensiblemente la generación de valor público, lo cual afectaría también directamente a los servicios que brinda dicha Entidad (Educación).

Es por ello que se plantea como primera alternativa crear un aplicativo informático que oriente a los gestores públicos sobre las acciones a adoptar frente a las recomendaciones emitidas por el Sistema Nacional de Control, a fin de facilitar la formulación y remisión del Plan de Acción, y como segunda modificar la Directiva N° 01-2022-CG/NORM, denominada: “Manual de Auditoría de Cumplimiento”, en lo que respecta a los criterios de formulación de las recomendaciones para la mejora de la gestión.

Al respecto, el ejercicio del control gubernamental se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la CGR, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización.

Es decir, la CGR está habilitada para analizar, diseñar y desarrollar sistemas informáticos; así como, modificar la normativa de control para facilitar la labor de control y regular sus actuaciones.

5.4 Formulación de la intervención

Se plantea como primera alternativa, crear el aplicativo informático denominado “Control Posterior” que oriente a los gestores públicos sobre las acciones a adoptar frente a las recomendaciones emitidas por el SNC, a fin de facilitar la formulación y remisión del Plan de Acción.

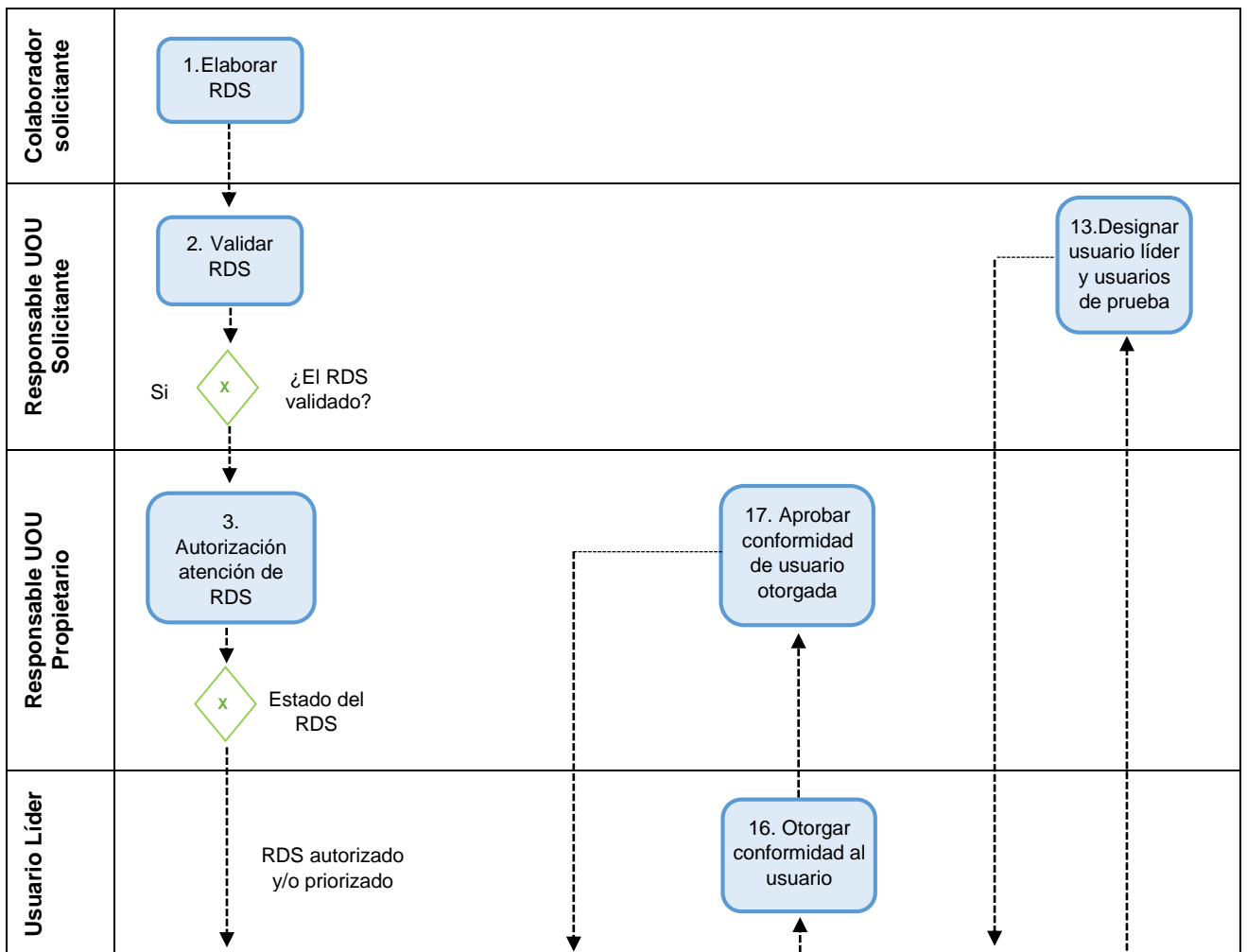
Para ello, se requiere la participación de las unidades orgánicas de la CGR, iniciando dicho proceso con el análisis, diseño y desarrollo del referido sistema, siendo canalizado para su certificación, validación y verificación; de

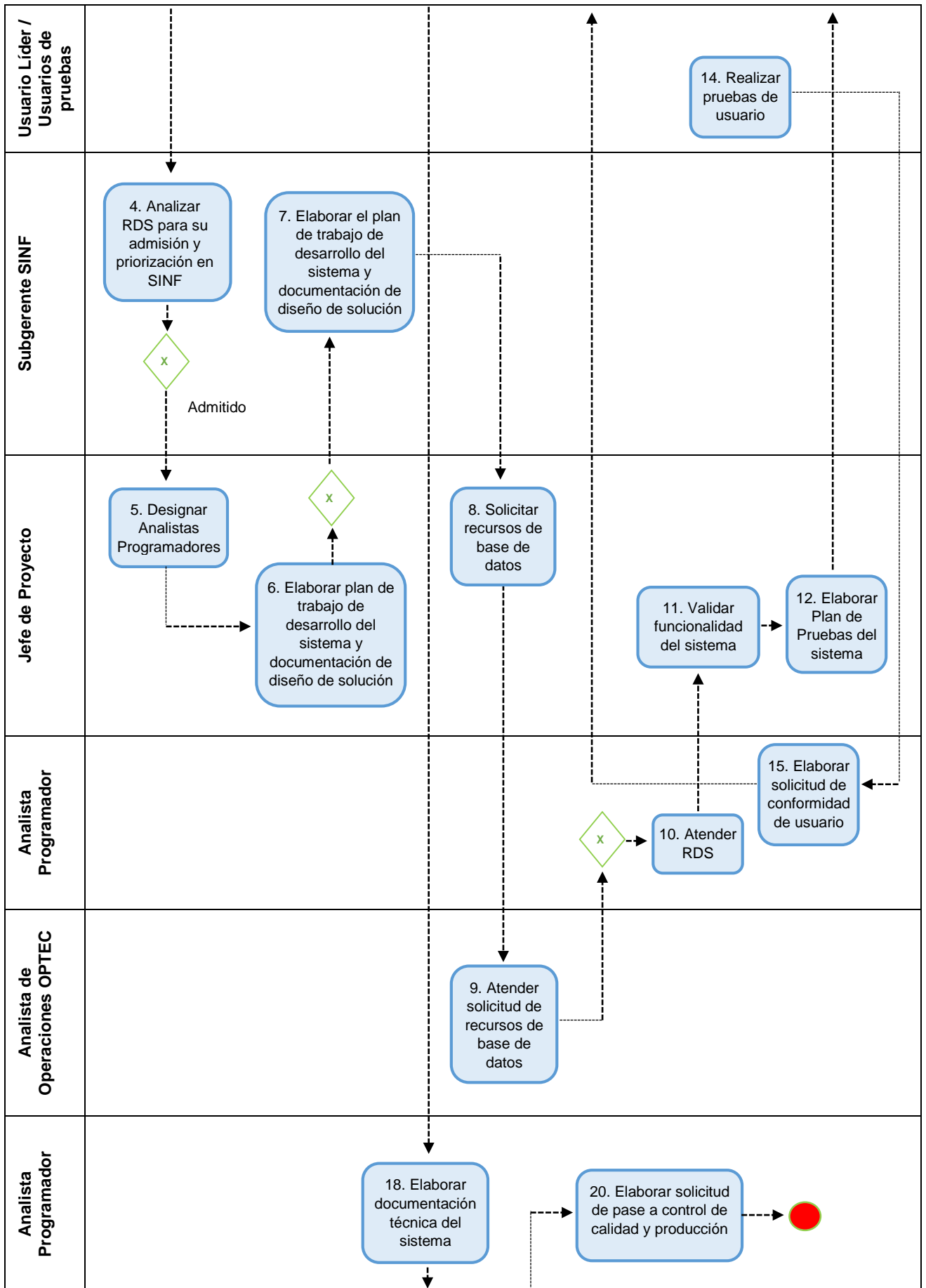
estar conforme se remite la solicitud de pase a producción para finalmente aplicar el control de calidad de software. Las partes que interceden en este procedimiento son: La Subgerencia de Sistemas de Información, la Gerencia de Tecnologías de la Información, la Dirección Ejecutiva de Gestión de Proyectos, la Subgerencia de Modernización, la Sub Gerencia de Abastecimiento, y los órganos y unidades orgánicas de la CGR, todas ellas dentro de su marco funcional.

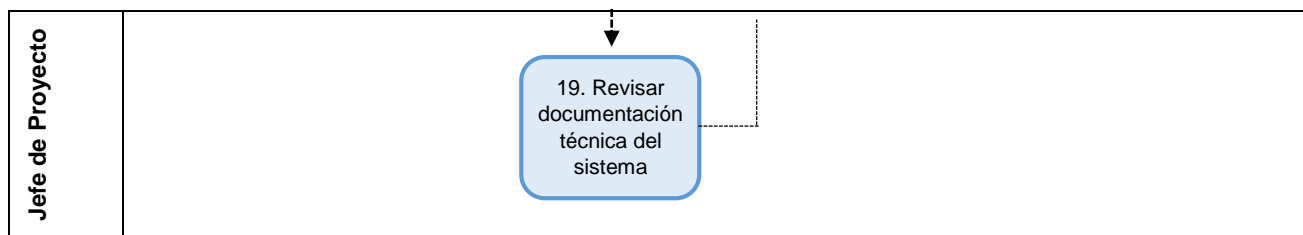
Este proceso se detalla en el gráfico 40.

Gráfico 40.

Proceso de análisis, diseño y desarrollo de sistemas







Nota: Elaboración propia.

Asimismo, el desarrollo de la intervención tendrá tres componentes y un total de seis actividades. Los responsables serán las unidades orgánicas de la CGR, las cuales funcionalmente tienen la responsabilidad y facultad de diseñar y desarrollar sistemas informáticos, estableciéndose además el costo parcial tomando como referencia el costo de horas – persona de los profesionales de la CGR de los niveles remunerativos de E1, E2 y E4; asimismo, los indicadores y metas física para el cumplimiento de las actividades, conforme en la Tabla 7.

Tabla 9.

Matriz de desarrollo de la intervención

Componente / Actividad	Costo S/	Responsable	Indicador de desempeño del componente	Metas físicas		Total
				Sem. I	Sem II	
1. Emisión y recepción del RDS						
1.1. Autorizar atención de RDS	2,100.00	Responsable OJO Propietario	RDS emitido	1	0	1
1.2. Analizar RDS para su admisión priorización en SINP	1,100.00	Subgerente SINP	RDS admitido	1	0	1
2. Desarrollo del Sistema						
2.1. Elaborar plan de trabajo de desarrollo del sistema y documentación de diseño de solución	8,000.00	Jefe de Proyecto	Plan de trabajo aprobado	1	0	1
2.2. Validar funcionalidad del sistema	1,500.00	Jefe de Proyecto	Sistema desarrollado	0	2	2
2.3. Elaborar solicitud de pase a control de calidad y a producción	700.00	Analista Programador	Calidad del sistema	0	1	1
3. Capacitación al personal						
3.1. Realización de talleres	2,244.00	UOU	Número de talleres realizados	0	2	2
Total S/	15,644.00					

Nota: Elaboración propia.

Tabla 10.

Diagrama de Gantt

Actividad	Sem. I	Sem II
1. Emisión y recepción del RDS		
1.1 Autorizar atención de RDS		
1.2. Analizar RDS para su admisión priorización en SINP		
2. Desarrollo del Sistema		
2.1 Elaborar plan de trabajo de desarrollo del sistema y documentación de diseño de solución		
2.2 Validar funcionalidad del sistema		
2.3 Elaborar solicitud de pase a control de calidad y a producción		
3. Capacitación al personal		
3.1 Realización de talleres		

Nota: Elaboración propia.

5.5 Análisis de la viabilidad

En cuanto a la viabilidad de la propuesta consistente crear un aplicativo informático que oriente a los gestores públicos sobre las acciones a adoptar frente a las recomendaciones emitidas por el SNC, a fin de facilitar la formulación y remisión del Plan de Acción, que permita la implementación oportuna de las recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes de los informes de servicios de control posterior y la generación de valor público lo cual incide la cobertura y calidad de los servicios de educación superior que la UNAMBA brinda a la ciudadanía; se efectúa un análisis en los términos siguientes:

- **Viabilidad organizacional** tiene, a su vez, dos subtipos: política y capacidad. Respecto de la primera, la CGR en el uso de sus facultades desde varios años viene diseñando, creando y mejorando aplicativos informáticos, con la finalidad de actualizar, simplificar y facilitar los procedimientos del control, adaptándose a los nuevos cambios de la Política de Modernización de la Gestión Pública, permitiendo que la Entidad responda oportunamente a las necesidades de control y brinde servicios de calidad.

En cuanto al subtipo capacidad, según la estructura orgánica de la CGR y documentos de gestión, la Subgerencia de Sistemas de Información, la Gerencia de Tecnologías de la Información, la Dirección Ejecutiva de Gestión de Proyectos, la Subgerencia de Modernización, la Sub Gerencia de Abastecimiento, y los órganos y unidades orgánicas de la CGR. Por tanto, la alternativa planteada es válida, desde la perspectiva del criterio de viabilidad.

- **Viabilidad financiera.** La CGR, dentro de su estructura orgánica tiene unidades orgánicas permanentes y presupuestadas que se encargarían de analizar, diseñar y desarrollar el sistema informático, por lo que no se requerirá de recursos adicionales para costear la propuesta. En consecuencia, la propuesta es plenamente viable desde la perspectiva financiera.

- **Viabilidad normativa.** La viabilidad normativa tiene dos subtipos: ámbito y dificultades normativas. La CGR, como lo ha venido haciendo, viene actualizando sistemas informáticos y modificando su normatividad de control; por tanto, tiene viabilidad de ámbito. En cuanto al segundo subtipo, al ser un organismo constitucional que desarrolla sus propios sistemas y regula su propia normativa, es competente, por lo que, desde esta perspectiva, también es viable.

En este sentido, y tomando en consideración lo indicado y aplicando los valores, se tiene que la alternativa en los cinco tipos y subtipos obtiene un puntaje de 2, sumando un total de 10 puntos. Por tanto, la implementación de la propuesta resulta plenamente viable, conforme de detalla en los criterios del análisis de viabilidad de la intervención propuesta.

Tabla 11.*Crterios del análisis de viabilidad de la intervención propuesta*

Tipo y subtipo de viabilidad		Valores presentados	Valor obtenido por la propuesta presentada
Viabilidad Organizacional	Política	0 = En desacuerdo las principales autoridades de la organización. 1 = A favor en un nivel regular las principales autoridades de la organización. 2 = A favor en nivel alto las principales autoridades de la organización	2
	Capacidad	0 = La organización no tiene la capacidad para desarrollar la propuesta 1 = La organización tiene la capacidad de nivel medio para desarrollar la propuesta. 2 = La organización tiene la capacidad de nivel alto para desarrollar la propuesta	2
Viabilidad financiera		0 = La organización no puede costear la innovación propuesta. 1 = La organización puede costear la propuesta, aunque con dificultades. 2 = La organización puede costear la innovación propuesta sin dificultades	2
Viabilidad normativa	Ámbito	0 = Fuera del ámbito de la intervención de la organización. 1 = Dentro del ámbito de intervención de la organización, pero con algunas restricciones. 2 = Dentro del ámbito de intervención de la organización	2
	Dificultades normativas	0 = La propuesta implica un cambio normativo importante y de alto nivel. 1 = La propuesta implica un cambio normativo de nivel medio. 2 = La propuesta no implica un cambio normativo importante.	2
Total			10

Nota: Elaboración propia.

Tabla 12.

Marco Lógico del Plan de Mejora

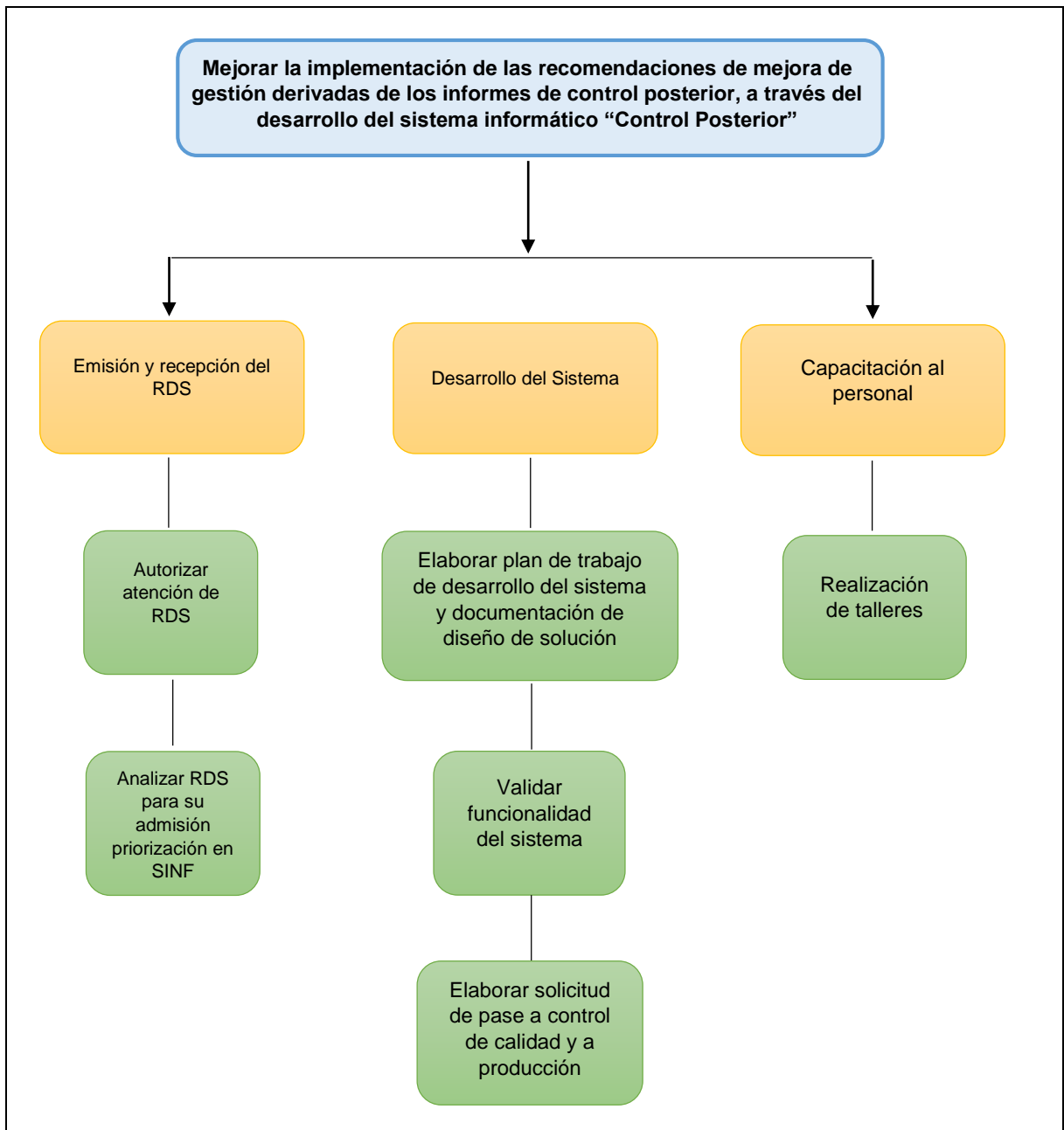
OBJETIVOS	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACION	FACTORES EXTERNOS
FIN	INDICADORES DE IMPACTO			
Generación de valor público	Tasa de mejora de la gestión	100%	Implementación de las recomendaciones	Satisfacción de los usuarios en la entrega de los servicios.
PROPOSITO	INDICADORES DE EFECTO			
Mejorar la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión derivadas de los informes de control posterior	Número de recomendaciones implementadas	100%	informe de seguimiento de implementación de recomendaciones emitido por el OCI	Reconocimiento por parte de SUNEDU.
COMPONENTES	INDICADORES DE PRODUCTO			
1. Emisión y recepción del RDS	Porcentaje de RDS emitidos y recepcionados	50%	RDS emitidos y recepcionados	Supervisión activa a los involucrados en la mejora de la gestión
2. Desarrollo del Sistema	Porcentaje de desarrollo del sistema	50%	Sistema desarrollado	
3. Capacitación al personal	Porcentaje de reuniones de capacitación	100%	Fichas de registro e informes	
ACTIVIDADES	INDICADORES DE PROCESO			
1. Emisión y recepción del RDS				Supervisión activa a los involucrados en la mejora de la gestión
1.1 Autorizar atención de RDS	Responsable OOU Propietario	25%	RDS emitido	
1.2 Analizar RDS para su admisión priorización en SINP	Subgerente SINP	25%	RDS admitido	
2. Desarrollo del Sistema				Disponibilidad de recursos especializados.
2.1 Elaborar plan de trabajo de desarrollo del sistema y documentación de diseño de solución	Jefe de Proyecto	40%	Plan de trabajo aprobado	Materiales y equipos disponibles oportunamente para la implementación de actividades.
2.2 Validar funcionalidad del sistema	Jefe de Proyecto	10%	Sistema desarrollado	
2.3 Elaborar solicitud de pase a control de calidad y a producción	Analista Programador		Calidad del sistema	

3. Capacitación al personal				
3.1 Realización de talleres	Numero de talleres realizados	50%	Fichas de registro e informe de los talleres realizados	

Nota: Elaboración propia.

Gráfico 41.

Árbol de objetivos



Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La investigación ha permitido identificar los factores que retrasan o impiden la implementación oportuna de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA siguientes:

- a) **Antigüedad de las recomendaciones emitidas.** Los datos recopilados muestran que las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA tienen una antigüedad mayor al 2017, siendo que las recomendaciones más antiguas corresponden al año 2010.
- b) **Desconocimiento y dificultades para formular el Plan de Acción.** Tal como se desprende de los resultados de la encuesta aplicada a los gestores, muchas de las recomendaciones contenidas en los informes de control resultan poco entendibles para los gestores, situación que les impediría formular de manera eficiente acciones concretas que puedan ser viables para su implementación. Este hecho genera que la UNAMBA se debilite frente al cumplimiento de los fines del control gubernamental y, por ende, se reduzca sensiblemente la generación de valor público, incidiendo directamente en la calidad del servicio educativo.
- c) **Falta de idoneidad de los gestores públicos.** Se evidencia una falta de compromiso y diligencia por parte del titular de la UNAMBA y de los funcionarios y/o servidores partícipes en el proceso de implementación de las recomendaciones para la mejora de la gestión; así como la falta de

capacitación en materia de implementación y seguimiento de recomendaciones; lo cual se materializa en que éstas, pese al tiempo transcurrido, no hayan sido implementadas, ocasionando que no exista una mejora de la gestión.

- d) **Falta de orientación por parte del SNC.** Como resultado de las encuestas realizadas, se advierte la falta de orientación por parte de la CGR o en su defecto por parte del OCI en la formulación de las acciones y/o medidas concretas como respuesta a las recomendaciones emitidas en los informes de servicio de control posterior, lo que limita una adecuada elaboración y remisión oportuna del Plan de Acción, y debilita la adecuada formulación de acciones que resulten viables para su implementación.

2. En este contexto, la alternativa propuesta consiste en **crear de un aplicativo informático denominado “Seguimiento de Control Posterior” que oriente a los gestores públicos sobre las acciones a adoptar frente a las recomendaciones emitidas en los informes de control posterior, a fin de facilitar la formulación y remisión del Plan de Acción.** Esta propuesta permitiría que las acciones concretas seleccionadas por la UNAMBA cumplan con los criterios de viabilidad, eficacia y eficiencia para su implementación.

Asimismo, como segunda alternativa se plantea modificar el Manual de Auditoría de Cumplimiento, e incluir dentro del acápite **“VII. Recomendaciones- Recomendaciones para la mejora de gestión”**, los criterios para su **formulación.** De este modo, la comisión auditora a cargo del servicio de control posterior, además de la aplicación de la metodología basada en la técnica de resolución de problemas denominado **“Los 5 Por qué”**; a fin de identificar las

causas raíces, formulará recomendaciones para la mejora de gestión de forma clara y precisa, evitando obviedades y la utilización de expresiones ambiguas, así como la inclusión de repeticiones y descripciones innecesarias de la normativa o de los procedimientos.

6.2 Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos, los que en términos generales han permitido confirmar la hipótesis de investigación *“El bajo nivel de avance en el proceso de implementación de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión obedece, al desconocimiento y dificultad por parte de los gestores públicos en la elaboración del Plan de Acción, a la falta de idoneidad de dichos gestores y a la poca orientación por parte del OCI y la CGR, para la implementación de recomendaciones.”*; se recomienda lo siguiente:

- a. Trasladar la propuesta a los especialistas de la Subgerencia de Sistemas de Información y la Subgerencia de Modernización, a efectos que se revise y evalúe el desarrollo del sistema informático denominado *Seguimiento de Control Posterior*, de modo que se oriente adecuadamente a los gestores públicos sobre las acciones a adoptar frente a las recomendaciones emitidas en los informes de control posterior. De este modo, se logrará facilitar la formulación y remisión del Plan de Acción y con ello se contribuirá a mejorar la gestión a través de la implementación oportuna de las recomendaciones y la generación de valor público en la entrega de sus servicios.
- b. Impulsar la implementación de las recomendaciones de manera oportuna, fortaleciendo y promoviendo programas de capacitación constantes a los funcionarios y servidores de la UNAMBA responsables de la

implementación, con el objeto de garantizar su adecuado conocimiento, manejo y aplicación; puesto que ellos desconocen de la importancia de su implementación, toda vez que dichas recomendaciones están orientadas a la mejora de la gestión pública y generar valor público en beneficio de la población.

- c. Instar al Rector de la UNAMBA disponer la elaboración y aprobación de una directiva interna que establezca sanciones a los funcionarios y servidores públicos que incumplan con implementar las recomendaciones en los plazos previstos, toda vez que omiten subsanar hechos, irregularidades y riesgos que han sido observados en los informes de auditoría.

6.3 Limitaciones del estudio

1. El presente trabajo de investigación fue elaborado sobre la base de la información correspondiente a las recomendaciones para la mejora de la gestión de los informes de auditoría resultantes de los servicios de control posterior efectuados en la UNAMBA, período 2010 - 2018, por lo que las conclusiones obtenidas en cuanto a la baja implementación de dichas recomendaciones serían, en principio, aplicables solo a los casos estudiados. Sin embargo, la propuesta de alternativa de solución podría ser aplicada de forma generalizada, siempre que se tome en consideración el contexto institucional correspondiente.
2. El presente trabajo de investigación ha sido elaborado tomando en cuenta las experiencias de las investigadoras en las diferentes posiciones que ocuparon como auditoras en las OCI y en la CGR, en las que advirtieron sobre el retraso de los gestores de las entidades en la implementación de

las recomendaciones para la mejora de la gestión resultantes de los informes de auditoría de los servicios de control posterior efectuados en aquellas. Esta situación, al tiempo que representa una fortaleza del estudio, también puede implicar una limitación, dado el carácter acotado de las experiencias reseñadas, por lo que sería recomendable que en posteriores investigaciones se profundice y se amplíe el rango de casos de estudio, con la finalidad de mejorar el grado de validez de las conclusiones obtenidas.

3. Asimismo, es necesario precisar, que el tipo de muestra utilizado en el presente estudio corresponde a una muestra selectiva que en forma aproximada podría calificarse como *consenso de expertos* o *estudio Delphi*. No se ha trabajado con una muestra aleatoria o probabilística. Por definición, la metodología Delphi proporciona un método de tratamiento de un problema complejo mediante la comunicación entre un conjunto acotado de expertos. La muestra selectiva fue deliberadamente elegida utilizando un plan de muestreo con ciertas características de inclusión.

Las citadas limitaciones fueron identificadas desde el inicio del presente trabajo; sin embargo, considerando los objetivos planteados y metodología utilizada, se determinó la viabilidad del mismo y, por ende, su ejecución en el marco del proceso de investigación en la Escuela Nacional de Control.

Referencias bibliográficas

- Rodríguez, R y Bernal, R. (2020). Una aproximación práctica a las recomendaciones de auditoría del sector público y su seguimiento. Auditoría Pública, 31-40. Recuperado de: <https://asocex.es/wp-content/uploads/2020/11/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-76-pag-31-a-40.pdf>
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2021). Diccionario Panhispánico del Español Jurídico de la Real Academia Española (2022). Santander
- Asociación Civil Transparencia (2009). Gestión Pública. Recuperado de: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf).
- Shack Yalta, N. (2003) Avances en la implementación de Indicadores de Desempeño en los Organismos Públicos del Perú". XV Seminario Regional de Política Fiscal 1-30.
- Flores Tarambís, A., (2020) Las recomendaciones emitidas por Contraloría General del Estado y su afectación a la seguridad jurídica de las actuaciones de la Administración Pública. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Guijarro de Chávez, M., y Chávez Sánchez, J., (2006). Ética y gerencia universitaria. Revista Venezolana de Gerencia Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200004.

Liliana T.L., María Del Carmen V., José A.S. (2020) "Implementación de Recomendaciones de Servicios de Control Posterior Vinculadas a la Mejora de Gestión en las Municipalidades de Lima Metropolitana", Tesis presentada ante la Universidad del Pacífico, Perú.

Francisco Sáenz D. y Jaimes Cáceres R. (2021). Implementación de recomendaciones de los informes de auditoría y su asociación con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Huari, 2021. (U. San Martín de Porres) Lima Perú. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9009/francisco_sd-jaimes_crp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medina Flores L. (2021) implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría y su influencia en la gestión administrativa y deslinde de responsabilidades en el Gobierno Regional de Moquegua, 2015 - 2018. (U. José Carlos Mariátegui) Moquegua - Perú. Obtenido de http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1245/Luis_tesis_grad-acad_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Larrea Lúcar L., Vergaray Galarz M. y Selem Novoa J. (2020) Implementación de recomendaciones de servicios de control posterior vinculadas a la mejora de gestión en las Municipalidades de Lima Metropolitana. (U. del Pacífico) Lima-Perú. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2952/LarreaLiliana_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1

Guevara Mundaca J. (2016) Factores que influyen, en la implementación de las recomendaciones de los informes de control en las municipalidades de los distritos de Cañaris, Incahuasi y Pueblo Nuevo, de la provincia de

Ferreñafe, departamento de Lambayeque, 2008-201(P.U Católica del Perú)Lima-Perú. Obtenido en

file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/GUEVARA_MUNDACA_JONY_FACTORES_INFLUYEN%20(4).pdf

Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, publicada en el diario oficial El Peruano, en Lima, Perú el 22 de julio de 2002.

El Tribunal de Cuentas de España (2019), “Manual para la Formulación y Seguimiento de Recomendaciones”. Recuperado de <https://www.tcu.es/tribunal-de-cuentas/es/>.

El Tribunal Superior de Cuentas de Honduras (2011), “Manual de Procedimientos del Sistema de Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría (SISERA)”. Recuperado de <https://www.tsc.gob.hn/web/>.

General de la República de Colombia (2022), Plan de Mejoramiento Institucional. Recuperado de <https://www.contraloria.gov.co/contraloria/planeacion-gestion-y-control/gestion-estrategica/plan-de-mejoramiento>.

Contraloría General de la República (2022), Directiva N° 001-2022-CG/NORM “Auditoría de Cumplimiento” y “Manual de Auditoría de Cumplimiento.

Contraloría General de la República (2021), versión integrada del “Manual de Auditoría de Cumplimiento”.

Contraloría General de la República (1998), “Manual de Auditoria Gubernamental”.

Contraloría General de la República (2000), Directiva N° 014-2000-CG/B150 “Verificación y Seguimiento de Implementación de Recomendaciones derivadas de Informes de Acciones de Control”, y modificatorias.

Contraloría General de la República (2020), Directiva N° 014-2020-CG/SESNC

“Implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior, seguimiento y publicación”.

Contraloría General de la República (2022), “Elaboración y Control de Documentos Normativos”.

Moore. M (006) Creando valor público a través de asociaciones público-privadas

Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 34.

Conajero E. (2014) Valor Público: Una Aproximación Conceptual. Recuperado

de: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-P%C3%9ABLICO2.pdf>

ANEXO N° 1

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNAMBA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado(a) participante:

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Susana Pamela Medina Nolasco y Yesenia Lorelei Paliza Espinoza, estudiantes de la Maestría en Control Gubernamental de la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República.

La investigación de tipo cuantitativa-cualitativa, denominada ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE MEJORA DE GESTIÓN RESULTANTES DE LOS INFORMES DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR EFECTUADOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, PERÍODO 2010 – 2018, tiene como propósito indagar las razones por las que existen recomendaciones de mejora de gestión que aún no son implementadas por la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, lo cual impide contribuir con el fortalecimiento y mejora en la gestión de la entidad y la lucha contra la corrupción.

Se le ha contactado a usted dada su condición de experto en el tema y, si accediera a participar en esta encuesta, se le solicita calificar las dimensiones y sus respectivos ítems, lo que tomará aproximadamente entre 5 y 7 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración del trabajo académico de investigación.

Su participación es completamente voluntaria. Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la investigación.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: ypaliza@enc.edu.pe celular: 941415595, smedina@enc.edu.pe celular: 942604268.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en la investigación y autorizo que mi información se utilice en esta. Así mismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

	Declarada; es decir, que en la investigación se hará referencia expresa de mi nombre.
	Confidencial; es decir, que en la investigación no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante _____

Cargo actual _____

Área donde labora _____

Correo electrónico del participante: _____

Fecha _____

Firma _____

Encuesta: Recomendaciones de Mejora de Gestión - UNAMBA

En esta perspectiva, se solicita que en las preguntas que a continuación se acompañan tengan a bien responder de la manera más objetiva posible marcando con “x” la opción de su preferencia.

Las respuestas se realizan bajo la siguiente escala de Likert:

1. Nunca.
2. Casi nunca.
3. A veces.
4. Casi siempre.
5. Siempre.

Conjuntamente con el presente cuestionario, se alcanza un formato de consentimiento informado, que le agradeceremos leer, completar y suscribir.

Gracias por su participación.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1. Plan de Acción					
1. Se capacita en la normativa de implementación y seguimiento de las recomendaciones de gestión.					
2. Cumple con remitir el Plan de Acción dentro del plazo establecido en la normativa de control.					
3. Le resulta entendible lo señalado en las recomendaciones expuestas en los informes de servicios de control posterior.					
4. Considera que las recomendaciones de mejora de gestión son de importancia para la generación de valor público en la entidad y a su vez en los servicios que brinda (Educación).					

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
5. Existe un responsable para la implementación de las recomendaciones.					
6. El responsable de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior, tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función (asegurar que las acciones coadyuven a la generación de valor público).					
7. Elabora y remite al Órgano de Control Institucional el plan de acción en el que detalla las acciones concretas a ejecutar, plazos y responsables asignados para la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión.					
8. Las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior se evalúan para ser implementadas.					
DIMENSIÓN 2. Seguimiento a la implementación de las recomendaciones de informes de auditoría					
9. Su jefe inmediato supervisa la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior para la correcta gestión y utilización de los recursos públicos.					
10. El OCI supervisa y/o realiza seguimiento a la oportuna implementación de las recomendaciones de mejora de gestión resultantes de los informes de servicios de control posterior.					
11. Se elaboran lineamientos y/o procedimientos previos para la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior.					
DIMENSIÓN 3. Evaluación del cumplimiento de la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control posterior					
12. La entidad evalúa las razones del incumplimiento en la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior.					

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
13. La entidad adopta acciones correctivas para la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior.					
14. La entidad cumple con la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior en los plazos previstos.					
15. En su área se evalúa si se cumplió correctamente con la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control posterior.					
16. Considera que es importante la idoneidad de los gestores públicos para que las recomendaciones de mejora de gestión sean implementadas oportunamente.					

ANEXO N° 2

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

PRESENTACIÓN

La presente entrevista está dirigida a los funcionarios y servidores públicos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con el objetivo de determinar el nivel de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría. Las opiniones de los expertos (as) entrevistadas serán de gran utilidad para el presente trabajo de investigación, especialmente para la formulación de un eventual plan de mejora.

La información obtenida como resultado de las entrevistas, será estrictamente confidencial; es decir, no se identificará al sujeto que la respondió ya que la respuesta obtenida será analizada junto con otras opiniones. No existe respuesta correcta o incorrecta a cada pregunta, solamente interesa la opinión y su sustento.

Muchas gracias por su participación.

PREGUNTAS A SERVIDOR DESIGNADO COMO RESPONSABLE DEL MONITOREO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE CONTROL

1. ¿Cuándo recibe los informes de auditoría de los servicios de control posterior (examen especial, auditoría de cumplimiento y auditoría financiera) identifica con facilidad las recomendaciones de mejora de gestión?

2. ¿Cómo realiza la distribución a los servidores de la UNAMBA que se encargarán de realizar acciones conducentes a la implementación de las recomendaciones de mejoras de gestión de los informes de auditoría?

3. ¿Considera que la rotación de los jefes de OCI, dificultan el adecuado seguimiento del proceso de implementación de las recomendaciones?

4. de acuerdo con su experiencia ¿qué recomendaciones de mejora de gestión considera son las más recurrentes en los informes de auditoría?

5. ¿Coordina de manera permanente con los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones?

6. ¿Considera necesario que el OCI o la CGR realicen reuniones de coordinación para la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión?

7. ¿Considera que la implementación de las recomendaciones de mejora de gestión coadyuva en los resultados de la gestión educativa de la UNAMBA?

8. ¿Cuáles son los principales factores que impiden la implementación de recomendaciones?

ANEXO N° 3

ENTREVISTAS A LOS JEFES DE ÁREA

PRESENTACIÓN

La presente entrevista está dirigida al personal del OCI de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con el objetivo de determinar el nivel de implementación de las recomendaciones de mejora de gestión de los informes de auditoría. Las opiniones de los expertos (as) entrevistadas serán de gran utilidad para el presente trabajo de investigación, especialmente para la formulación de un eventual plan de mejora.

La información obtenida como resultado de las entrevistas, será estrictamente confidencial; es decir, no se identificará al sujeto que la respondió ya que la respuesta obtenida será analizada junto con otras opiniones. No existe respuesta correcta o incorrecta a cada pregunta, solamente interesa la opinión y su sustento.

Muchas gracias por su participación.

PREGUNTAS A MIEMBROS DEL OCI

- 1. ¿Considera que el OCI debe tener asistencia técnica en el proceso de seguimiento y evaluación de las recomendaciones a su cargo?**

- 2. De acuerdo con tu experiencia, ¿cuáles son las recomendaciones de mejora de gestión que más tardan en implementarse?**

3. ¿Cuáles son los principales factores que impiden la implementación de recomendaciones?

4. ¿Coordina de manera permanente con los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones de mejora de gestión?

5. ¿El titular de la entidad, funcionario monitor y funcionarios responsables, cumplen con los plazos establecidos en el plan de acción a fin de implementar las recomendaciones?

ANEXO N° 4

BASE DE DATOS DEL ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA UNAMBA

2010 - 2018

Tipo de servicio de control posterior	Número de Informe	Número de recomendación	Tipo de recomendación	Estado de la recomendación
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	10	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	006-2007-2-5357	2	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	003-2011-2-5357	3	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	2	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	6	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	2	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	014-2016-2-5357	1	Administrativa PAS	Implementada
Examen Especial	001-2006-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	7	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	001-2005-2-5357	4	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	002-2004-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	11	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	002-2013-2-5357	2	Mejora de Gestión	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	4	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	004-2006-2-5357	2	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	015-2005-2-5357	3	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	4	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	004-2006-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	001-2006-2-5357	4	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	003-2015-2-5357	5	Mejora de Gestión	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	9	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	8	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	5	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	003-2015-2-5357	4	Mejora de Gestión	Implementada
Examen Especial	002-2013-2-5357	3	Mejora de Gestión	Implementada
Examen Especial	001-2006-2-5357	2	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	015-2005-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	003-2015-2-5357	3	Mejora de Gestión	Implementada
Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta irregularidad	014-2020-2-5357	3	Aspecto Legal	Implementada
Examen Especial	001-2012-2-5357	3	Mejora de Gestión	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	012-2018-2-5357	7	Mejora de Gestión	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	9	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	002-2015-2-5357	5	Mejora de Gestión	Implementada
Examen Especial	002-2004-2-5357	2	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	002-2013-2-5357	4	Mejora de Gestión	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2017-2-5357	1	Administrativa PAS	Implementada
Examen Especial	001-2015-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	002-2015-2-5357	3	Mejora de Gestión	Implementada
Examen Especial	001-2006-2-5357	3	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	003-2015-2-5357	2	Administrativa PAS	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	5	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	003-2015-2-5357	1	Administrativa PAS	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2017-2-5357	2	Administrativa PAS	Implementada

Tipo de servicio de control posterior	Número de Informe	Número de recomendación	Tipo de recomendación	Estado de la recomendación
Examen Especial	001-2005-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	001-2012-2-5357	2	Mejora de Gestión	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	012-2018-2-5357	6	Mejora de Gestión	Implementada
Examen Especial	002-2005-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	3	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	006-2007-2-5357	3	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	012-2018-2-5357	4	Mejora de Gestión	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	10	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	002-2015-2-5357	2	Administrativa PAS	Implementada
Examen Especial	001-2005-2-5357	5	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	004-2006-2-5357	3	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	6	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	3	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	002-2013-2-5357	5	Mejora de Gestión	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	8	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	015-2005-2-5357	2	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	012-2018-2-5357	5	Mejora de Gestión	Implementada
Examen Especial	001-2005-2-5357	3	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	001-2005-2-5357	6	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	003-2004-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	013-2005-2-5357	11	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	012-2018-2-5357	3	Mejora de Gestión	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2016-2-5357	1	Administrativa PAS	Implementada
Examen Especial	003-2011-2-5357	2	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	7	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	006-2005-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	001-2004-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría Financiera	005-2005-2-5357	1	Administrativa Entidad	Implementada
Examen Especial	001-2005-2-5357	2	Administrativa Entidad	Implementada
Auditoría de Cumplimiento	004-2015-2-5357	1	Administrativa Entidad	Inaplicable
Auditoría de Cumplimiento	004-2015-2-5357	2	Administrativa Entidad	Inaplicable
Auditoría de Cumplimiento	013-2017-2-5357	5	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	004-2015-2-5357	5	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2017-2-5357	6	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	017-2017-2-5357	4	Mejora de Gestión	No Implementada
Examen Especial	002-2013-2-5357	6	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2017-2-5357	8	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2017-2-5357	4	Mejora de Gestión	No Implementada
Examen Especial	002-2013-2-5357	7	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	004-2015-2-5357	4	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2016-2-5357	3	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2017-2-5357	7	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	010-2018-2-5357	3	Mejora de Gestión	No Implementada
Examen Especial	001-2010-2-5357	2	Mejora de Gestión	No Implementada
Examen Especial	002-2015-2-5357	4	Mejora de Gestión	No Implementada
Examen Especial	001-2012-2-5357	4	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	004-2015-2-5357	6	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	014-2016-2-5357	2	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	004-2015-2-5357	3	Mejora de Gestión	No Implementada

Tipo de servicio de control posterior	Número de Informe	Número de recomendación	Tipo de recomendación	Estado de la recomendación
Auditoría de Cumplimiento	017-2017-2-5357	3	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2016-2-5357	4	Mejora de Gestión	No Implementada
Auditoría de Cumplimiento	013-2016-2-5357	2	Aspecto Legal	Pendiente
Auditoría de Cumplimiento	010-2018-2-5357	2	Aspecto Legal	Pendiente
Auditoría de Cumplimiento	012-2018-2-5357	2	Aspecto Legal	Pendiente
Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta irregularidad	014-2020-2-5357	2	Administrativa Entidad	Pendiente
Servicio de Control Específico a Hechos con Presunta irregularidad	014-2020-2-5357	1	Administrativa Entidad	Pendiente
Auditoría de Cumplimiento	017-2017-2-5357	1	Administrativa Entidad	Pendiente
Examen Especial	002-2015-2-5357	1	Administrativa PAS	Pendiente
Auditoría de Cumplimiento	013-2017-2-5357	3	Aspecto Legal	Pendiente
Auditoría de Cumplimiento	017-2017-2-5357	2	Administrativa Entidad	Pendiente
Auditoría de Cumplimiento	012-2018-2-5357	1	Administrativa Entidad	Pendiente
Auditoría de Cumplimiento	010-2018-2-5357	1	Administrativa Entidad	Pendiente