

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POST GRADO**



=====

**“LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS DE LOS  
INFORMES DE AUDITORÍA Y LA MEJORA DE GESTIÓN EN LAS  
MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA CIUDAD DE  
HUÁNUCO – PERIODO 2010- 2014.”**

=====

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE  
MAGISTER EN CONTABILIDAD.

MENCION AUDITORIA

GISSELA FRANCISCA GALARZA ARANA

HUÁNUCO – PERÚ

2016.

## DEDICATORIA.

A **Dios**, por haberme dado la vida, por permitirme llegar a este día y por iluminar mi camino.

El presente trabajo de investigación con mucho cariño a mis **Padres**, que son guías en mi vida, con sus valiosas enseñanzas y consejos. Siendo Ellos para mí, un ejemplo de perseverancia.

Para ustedes, con mucho amor:

**Edgardo Galarza Jorge.**

**Martha Arana Coronado.**

A mi querida hermana: **Flor de María**, por su cariño y apoyo incondicional.

Y muy especialmente a mi amado esposo, **Fernando**, por ser mi compañero del día a día y por su apoyo en todos los momentos de mi vida junto a nuestro más grande tesoro **Iker Fernando**.

## **AGRADECIMIENTO.**

**Al Dr. Miguel Angel Aquino Lima,**

quien asesoró como especialista, este  
esfuerzo con preocupación y profundidad  
de Maestro, muchas gracias.

**Al CPC. Octavio García Calderón,**

por sus enseñanzas, brindando valiosas  
sugerencias y apoyo a la presente  
investigación, por todo ello, muchas gracias.

Un agradecimiento especial

**al Dr. Cayto Didi Miraval Tarazona,**

por sus enseñanzas, paciente trabajo, revisión,  
lectura y comentario a la presente investigación,  
sin su apoyo no hubiera alcanzado el éxito  
deseado, por todo ello, muchas gracias.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito demostrar que no existe interés de los titulares de las entidades públicas con respecto a la implementación de recomendaciones de los informes de auditoría, limitando la mejora de la gestión.

Inicialmente, se investigó sobre los antecedentes de los Informes de Auditoría, los cuales son resultado de los servicios de control posterior, cuyos procedimientos son realizados por el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Distrital de Amarilis, quienes evalúan y verifican los aspectos administrativos de uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo en relación con las metas trazadas y los resultados obtenidos.

La Directiva n.º006-2016-CG/GPROD, aprobado mediante Resolución de Contraloría n.º120-2016-CG, establece que el Titular de la entidad es el responsable de disponer las acciones que aseguren la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes, sin embargo se evidencia que existe desinterés total para realizar dicho proceso, entendiéndose que existe desinformación o poca comprensión de los objetivos de la misma, que es coadyuvar a mejorar la eficiencia de la gestión en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar.

Actualmente, se ha encontrado mayores deficiencias y observaciones en la desactualización de los instrumentos de gestión lo cual afecta la organización institucional, en la inadecuada planificación para la adquisición de bienes, servicios y consultorías de obras limitando la eficacia de la ejecución del presupuesto y escasas disposiciones internas para la prestación de servicios perjudicando a la población.

## **SUMMARY**

The purpose of the present investigation is to demonstrate that there is no interest of public entity owners with respect to the implementation of recommendations of the audit reports, limiting the improvement of the management.

Initially, we investigated the background of the Audit Reports, which are the result of the subsequent control services, whose procedures are performed by the Institutional Control Body of the District Municipality of Amarilis, who evaluate and verify the administrative aspects of use Of the resources and assets of the State, as well as the management and execution carried out in relation to the goals set and the results obtained.

Directive No. 006-2016-CG / GPROD, approved by Comptroller's Resolution No. 120-2016-CG, establishes that the holder of the entity is responsible for arranging actions to ensure the implementation of the recommendations contained in The reports, however it is evident that there is total disinterest to carry out said process, understanding that there is misinformation or little understanding of the objectives of the same, which is to contribute to improve the efficiency of management in the management of its resources and procedures That they employ in their actions.

At present, greater deficiencies and observations have been found in the outdated management instruments, which affect institutional organization, inadequate planning for procurement of goods, services and works consultancy, limiting the effectiveness of budget execution and few provisions Services for the benefit of the population

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como título “LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA Y LA MEJORA DE GESTIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO – PERIODO 2010- 2014”, y tiene como objetivo determinar en qué medida la implementación de las medidas correctivas de los informes de auditoría coadyuvan a la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco – periodo 2010 - 2014.

Es imprescindible desarrollarlos de manera permanente y continua, a través de acciones concretas dispuestas por el Titular de la entidad y los funcionarios designados con la finalidad de implementar en forma oportuna y efectiva las recomendaciones de los informes de auditoría resultantes de la ejecución de los servicios de control posterior que emiten los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control.

En el capítulo I se expone la situación problemática de la Implementación de las medidas correctivas de los informes de auditoría en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco – periodo 2010 - 2014, en relación a la Mejora de la Gestión Pública motivo de la investigación a realizar, en ese sentido, se formulan los problemas, se define los objetivos de

estudio, hipótesis, variables, justificación, viabilidad y limitaciones de la investigación.

El capítulo II describe los antecedentes del problema de investigación relacionada con el Control Gubernamental, como resultado de éste el Informe de Auditoría e implementación de la misma, entre otros, además, la normativa vigente, organigrama de la entidad de estudio, también la definición teórica conceptual de las variables independiente y dependiente, las bases epistémicos y antropológicos.

En el capítulo III se determina el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, población de estudio, tamaño de la muestra, selección de la muestra y las técnicas de recolección de datos.

El capítulo IV describe el análisis de los resultados obtenidos e interpretación de los mismos, contrastación de la hipótesis secundaria, prueba de hipótesis y presentación de los resultados a los cuales se llegó mediante la aplicación del instrumento de investigación.

El capítulo V se establece alternativas de solución, presentación de la contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos, la contrastación de la hipótesis general y el aporte científico de la investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron a raíz de la investigación realizada.

# ÍNDICE

	<b>Página.</b>
Dedicatoria	IV.
Agradecimiento	V.
Resumen	VI.
Summary	VIII.
Introducción	IX - X
Índice	XI – XIII.
<b>CAPITULO I - EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Descripción del Problema	1 – 5.
1.2 Formulación del Problema	
1.2.1 Problema General	6.
1.2.2 Problemas Específicos	6.
1.3 Objeto General y Objetivos Específicos	
1.3.1 Objetivo general.	7.
1.3.2 Objetivos específicos.	7.
1.4 Hipótesis general y Sistemas de Hipótesis	
1.4.1 Hipótesis General	8.
1.4.2 Hipótesis Específicas	8 - 9.
1.5 Variables	
1.5.1 Identificación de las variables.	9 - 10.
1.5.2 Operacionalización de variables, dimensiones E indicadores	11 – 12.
1.6 Justificación e Importancia	
1.6.1 Justificación	12 – 14.
1.6.2 Importancia	14.
1.7 Viabilidad	15.
1.8 Limitaciones	15 - 16.
<b>CAPITULO II – MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes	
Tesis	17 – 24.
2.2 Bases Teóricas	
-El Control Gubernamental	25 – 61.
-Competencias en el proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría.	62 – 67.
-Ley Orgánica de Municipalidades	67 - 69
-Plan de Incentivos a la Mejora de la gestión	70 - 83
2.3 Definiciones Conceptuales	84 – 94.
2.4 Bases Epistémicas	94 - 96.

### **CAPITULO III – MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo de Investigación	98.
3.2 Diseño y Esquema de la Investigación	
3.2.1 Diseño	98 – 99.
3.2.2 Esquema	99.
3.3 Población y Muestra	
3.3.1 Población	100.
3.3.2 Muestra	101.
3.4 Definición Operativa de Instrumentos de recolección de datos.	102.
3.5 Técnicas de Recojo, Procesamiento y Presentación de datos.	
3.5.1 Técnicas de recojo.	102 – 103.
3.5.2 Procesamiento y presentación de datos	103.

### **CAPITULO IV – RESULTADOS**

4.1 Resultados del trabajo de campo con aplicación estadística, mediante distribuciones de frecuencias, gráficos.	
4.1.1 La Implementación De Medidas Correctivas Y La Mejora De La Gestión.	104 – 106.
4.1.2 Los instrumentos de gestión y la Organización Institucional.	107 - 109.
4.1.3 Las Adquisiciones y la Eficacia de la Ejecución Del Presupuesto.	110 - 112.
4.1.4 Disposiciones Internas y la Eficiencia de la Prestación de Servicios.	113 - 114.
4.1.5 Documentos Normativos Y Capacidad De Gasto.	115 – 116.
4.1.6 La Ley de Contrataciones del Estado y la Efectividad Presupuestal.	117 - 119.
4.1.7 Las Directivas Internas y la Simplificación Administrativa.	120 - 122.
4.1.8 Corrección Oportuna y Transparencia de Gestión	123 – 125.
4.1.9 El Reglamento de Organización y Funciones Y el Manual de Perfiles de Puestos.	126 - 128.
4.1.10 El Reglamento de Contrataciones del Estado Y la Capacidad de Gasto.	129 - 131.
4.1.11 Los Reglamentos y la Atención Oportuna.	132 – 133.
4.1.12 El Manual de Procedimientos y la Modernización Organizacional.	134 - 136.

4.1.13 El Plan Anual de Adquisiciones y la Racionalización y Razonabilidad Presupuestal.	137 - 138.
4.1.14 Capacitación y Entrenamiento y Servidores Calificados.	139 - 141.
4.1.15 El Manual de Organización y Funciones y el Clima Organizacional.	142 - 144.
4.2 Contrastación de las Hipótesis Secundarias.	145 - 152.

## **CAPITULO V – DISCUSIÓN POR RESULTADOS**

5.1 Contrastación de los resultados del trabajo de campo Con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.	152-156.
5.2 Contrastación de la Hipótesis General en base a la Prueba de Hipótesis.	157-159.
5.3 Presentar el Aporte Científico de la Investigación	160-164.

<b>CONCLUSIONES</b>	165-167.
<b>SUGERENCIAS</b>	168-169.
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	170-174.
<b>ANEXOS</b>	175.
Anexo n.º 01 Encuesta	176-184.
Anexo n.º 02 Matriz de Consistencia.	185-186.
Anexo n.º 03 Alfa de Cronbach	187-188.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:**

Los funcionarios y servidores del sector público<sup>1</sup> incurren constantemente en deficiencias e irregularidades durante el desempeño de sus funciones, las mismas que son determinadas por los auditores, cuyos resultados se consignan en los Informes de Auditoría con implicancias de carácter Administrativo y Judicial en lo Civil y Penal de las personas involucradas en hechos irregulares, en el rubro recomendaciones, para ser implementadas; en atención a las atribuciones y competencias asignadas en la Constitución Política<sup>2</sup> y la Ley N° 27785, la Contraloría General y el Sistema Nacional de Control, supervisa la correcta y transparente utilización de los recursos públicos y del ejercicio de la función encomendada para prevenir y detectar actos irregulares y/o ilícitos penales, así como determinando, como consecuencia de su acción fiscalizadora, las responsabilidades emergentes de los funcionarios y servidores públicos para ser puestas en conocimiento de las autoridades competentes.

---

<sup>1</sup> En algunas legislaciones comparadas se diferencia entre los conceptos de funcionario público y empleado público y entre estos y el concepto de servidor público (como por ejemplo la legislación colombiana) y en otras legislaciones los referidos conceptos resultan de significado idéntico (como por ejemplo la legislación argentina). Esta dificultad que encierran los diferentes significados aún no han sido superadas en el ámbito legislativo, lo que explica el desorden y la diferencia de terminología existente a nivel de sistemas jurídicos.

<sup>2</sup> En su artículo 82, señala que: "La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de derecho público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control."

El control gubernamental en el Perú ha evolucionado en los últimos años hasta llegar a formar una institución sólida y profesional en la Contraloría General de la República. Los avances normativos que ha experimentado permitieron fortalecer una institución clave en la lucha contra la corrupción en la etapa de recuperación de la dignidad.

Después de un tiempo en el cual la Contraloría estuvo limitada en su labor fiscalizadora, se promulgó la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley n°27785, replanteando la institucionalidad del control gubernamental y retirándole todas las barreras que se habían establecido para fiscalizar al sector público en su conjunto, al sector financiero, a las empresas públicas, a las Fuerzas Armadas y ministerios.

La tarea primordial que ha tenido que cumplir el control en el país es el denominado control de cumplimiento, cuyo objetivo es supervisar que el comportamiento de los funcionarios públicos se ajuste a la ley. En un país con una pesada historia de corrupción este enfoque es necesario para crear un ambiente de disciplina, de cambio de mentalidad y recuperación de valores.

Esta tarea la realizan auditores, que lejos de realizar la tradicional auditoría contable, que es casi tarea exclusiva de las sociedades de auditoría, evalúan el cumplimiento de normativas, disposiciones internas y estipulaciones contractuales en el manejo de recursos y

bienes del estado. De ahí que esto se haya convertido en un esfuerzo profesional multidisciplinario donde administradores, economistas, ingenieros, sociólogos, arqueólogos y, prácticamente, cualquier profesional puede realizar las tareas de auditor de temas relacionados con su disciplina.<sup>3</sup>

Si bien el control interno previo, simultáneo y posterior es ejercido por la propia entidad en función de los procedimientos establecidos en sus planes de organización, reglamentos, manuales y disposiciones emanadas del titular de la entidad, compete al Sistema Nacional de Control, *“formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno”*.

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo en relación con las metas trazadas y los resultados obtenidos. Esto, al igual que lo comentado anteriormente,

---

<sup>3</sup>LEONARTE VARGAS, Juan Carlos (2014) “El Control gubernamental”- Primera Edición- Gaceta Jurídica.

así como por el órgano de control institucional mismo, a través de los servicios de control debidamente establecidos en sus planes de control.

Como resultado de los servicios de control, tenemos los informes de control; el Titular de la entidad es el responsable de disponer las acciones que aseguren la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de control emitidos por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control y las sociedades de auditoría designadas y contratadas.

El Órgano de Control Institucional es el responsable de efectuar la verificación, seguimiento y registro en el sistema informático, establecido por la Contraloría General de la República, de las medidas correctivas dispuestas para implementar las recomendaciones consignadas en los informes de control emitidos por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control.

Los resultados de los servicios de control pueden contener recomendaciones, entendidas como 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 contribuir a la transparencia en la gestión de las entidades.<sup>4</sup> Las entidades deben evaluar y elegir los mecanismos más adecuados para implementar en forma oportuna las

---

<sup>4</sup>ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco (2014) "Manual de Normas Generales de Control Gubernamental"- Primera Edición.

recomendaciones dispuestas en los resultados de los servicios de control.

Actualmente se puede notar que existe un desinterés total en implementar éstas recomendaciones derivadas de los informes de control, ya que no se comprende el objetivo principal del informe de control en temas administrativos, que es de dar a conocer los resultados obtenidos de la evaluación practicada, así mismo es coadyuvar 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 contribuir a la transparencia en la gestión de las entidades, de lo cual se aprecia que se viene incurriendo en los mismos errores de gestión en gestión.

El presente trabajo de investigación pretende analizar el estado situacional de la implementación de recomendaciones derivadas de los informes de control y su relación con la situación actual de la gestión pública, respecto a la eficiencia, eficacia, transparencia en el manejo de los recursos públicos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema General:**

¿En qué medida las implementaciones de las medidas correctivas de los informes de auditoría coadyuvan a la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco- periodo 2010-2014?

### **1.2.2 Problemas Específicos:**

- a. ¿Cómo es que las implementaciones de medidas correctivas a través de los instrumentos de gestión influyen en la organización institucional de las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco?
- b. ¿De qué manera que la implementación de medidas correctivas a través de una adecuada planificación de adquisiciones se logra la eficacia de ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco?
- c. ¿En qué medida la implementación de medidas correctivas a través de disposiciones internas logra contribuir a la eficiencia de la prestación de servicios en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco?

### **1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

#### **1.3.1 Objetivo general:**

Determinar en qué medida la implementación de las medidas correctivas de los informes de auditoría coadyuvan a la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco – periodo 2010 - 2014.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a.** Conocer cómo es que la implementación de medidas correctivas a través de los instrumentos de gestión influyen en la organización institucional de las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.
- b.** Determinar De qué manera la implementación de medidas correctivas a través de una adecuada planificación de adquisiciones logra la eficacia de ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.
- c.** Determinar en qué medida la implementación de medidas correctivas a través de disposiciones internas logra contribuir a la eficiencia de la prestación de servicios en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.

## **1.4. HIPÓTESIS GENERAL Y SISTEMAS DE HIPÓTESIS**

### **1.4.1 Hipótesis General**

Si se logra la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría entonces coadyuvará a la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco – periodo 2010 - 2014.

### **1.4.2 Hipótesis Específicas**

- a.** Si se logra implementar las medidas correctivas sobre actualización de instrumentos de gestión entonces se alcanzara una buena organización institucional de las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.
- b.** Si se logra implementar las medidas correctivas a través de una adecuada planificación de las adquisiciones entonces se logrará la eficiencia de la ejecución del presupuesto en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.
- c.** Si se logra implementar las medidas correctivas a través de disposiciones internas, entonces se contribuirá a la eficiencia de la prestación de

servicios en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.

## 1.5. VARIABLES

### 2.5.1 Identificación de las variables:

#### **Variable independiente (VI)**

**X: La implementación de medidas correctivas.**

#### **Dimensión**

**X<sub>1</sub>: Instrumentos de Gestión.**

**X<sub>2</sub>: Adquisiciones.**

**X<sub>3</sub>: Disposiciones Internas.**

#### **Indicadores:**

- ROF.

- MOF.

- MAPRO.

- Ley de Contrataciones del Estado.

- Reglamento de Contrataciones del Estado.

- Plan Anual de Adquisiciones.

- Directivas Internas.

- Reglamentos.

- Capacitación y Entrenamiento Continuo.

**Variable Dependiente (VD)****Y: Mejora de la gestión.**Dimensión.Y<sub>1</sub>: Organización Institucional.Y<sub>2</sub>: Eficacia de la ejecución del presupuesto.Y<sub>3</sub>: Eficiencia de la prestación de servicios.**Indicadores:**

- Manual de perfiles de puestos.
- Clima Organizacional.
- Modernización institucional.
- Efectividad presupuestal.
- Capacidad de gasto.
- Racionalización y Razonabilidad Presupuestal.
- Simplificación administrativa.
- Atención oportuna.
- Servidores calificados.

**1.5.2 Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores.**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
V.I La implementación de medidas correctivas	Sirve para corregir un problema o deficiencia detectada y evitar su repetición.	Corrección oportuna	Deficiencias
			Observaciones
			Hechos detectados
V.D Mejora de la gestión	Mejorar la eficacia de su sistema aplicando	Transparencia de gestión	Manejo de recursos

	la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección.		Mejorar la capacidad de gestión
			Mejorar la eficiencia de la gestión
V.I 1 Instrumentos de gestión	Son documentos técnicos normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral.	Documentos técnicos normativos	ROF MOF MAPRO
V.D 1 Organización Institucional	Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos.	Entidad organizada	Manual de perfiles de puestos. Clima Organizacional Modernización Institucional
V.I 2 Adquisiciones	Es sinónimo de comprar un bien o contratar un servicio por medio del dinero.	Sistema de Abastecimiento	Ley de Contrataciones del Estado. Reglamento de Contrataciones del Estado. Plan Anual de Adquisiciones
V.D 2 Eficacia de la ejecución de presupuesto	El "Indicador de Eficacia" identifica el avance en la ejecución presupuestaria de los ingresos, gastos y metas del pliego, respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM).	Presupuesto	Efectividad Presupuestal. Capacidad de gasto. Racionalización y Razonabilidad Presupuestal.
V.I 3 Disposiciones Internas	Son normas o políticas establecidas para todo el personal de una entidad, que regulan la conducta y confieren o imponen facultades, además de otorgar derechos para que los individuos en sociedad puedan comportarse de manera adecuada.	Regulación oportuna	Directivas Internas. Reglamentos. Capacitación y Entrenamiento Continuo.
V.D 3 Eficiencia de la prestación de servicios	Capacidad para cumplir adecuadamente con la prestación de	Satisfacción de la población	Simplificación Administrativa. Atención Oportuna.

	servicios en términos de calidad, con el fin de obtener mayor grado de satisfacción de la población.		Servidores calificados.
--	--	--	-------------------------

## 1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

### 1.6.1 Justificación

En el común de nuestro hablar, decimos que la buena gestión pública es el resultado de una buena labor de recurso más importante con que cuenta el Estado, sin embargo en la actualidad podemos notar que como resultado de las auditorías se detecta que los funcionarios y servidores públicos en la realización de sus labores cometen más errores y/o deficiencias, motivo por el cual se justifica la presente investigación ya que el objetivo principal es comprender la relación que existe entre la implementación de las recomendaciones y la mejora de la gestión pública.

#### **Justificación Teórica**

La trascendencia de la presente investigación radica en la necesidad de reflexionar en la manera como se corrige oportunamente las deficiencias y errores que los funcionarios y

servidores públicos cometen continuamente en el desempeño de sus funciones y en el uso de recursos públicos.

De ahí la necesidad de brindar un aporte de nuevas estrategias por medio de reformas o disposiciones internas que permitan lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible de la economía y la mejora de la gestión municipal.

### **Justificación Metodológica.**

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas e instrumentos de investigación como el cuestionario y su procesamiento en software para medir la implementación de las recomendaciones derivadas de informes de control. Con ello se pretende conocer el grado de compromiso por parte del titular de la entidad en corregir oportunamente las deficiencias y errores detectadas y expuestas en las recomendaciones de los informes de control. Así, los resultados de la investigación se apoyan en técnicas e instrumentos de investigación válidas en el medio.

### **Justificación Práctica.**

La presente investigación pretende demostrar que la implementación oportuna de las recomendaciones resultado de los Informes de Auditoría, coadyuven a la mejora de la gestión municipal, identificando de manera objetiva las deficiencias e irregularidades

que incurren constantemente los funcionarios y servidores públicos durante el desempeño de sus funciones, para lograr mayor transparencia, eficiencia, eficacia y economía en la gestión pública.

Para ello se requiere que el gobierno promueva reformas como por ejemplo que se encuentre dentro del plan de incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, como meta o en su defecto el titular de la entidad impulse disposiciones internas que permitan lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible de la economía y la mejora de la gestión municipal.

#### **1.6.2 IMPORTANCIA.**

La presente investigación es importante porque fundamenta la relación que existe en la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría por los órganos del Sistema Nacional de Control, cuando identifican las deficiencias e irregularidades que incurren constantemente los funcionarios y servidores públicos, y la toma de medidas correctivas oportunas para la mejora continua de la gestión municipal.

### **1.7. VIABILIDAD**

▮ Permite conocer el aporte de la implementación oportuna de las recomendaciones derivadas de los informes de control, entendidas como medidas concretas y posibles dirigidas a mejorar

la eficiencia de la gestión en las entidades en el manejo de sus recursos.

- ▣ Demostrar el grado de interés que existe del titular de la entidad en cuanto a los procedimientos que emplean en su accionar, teniendo en cuenta la corrección oportuna de las deficiencias que existe dentro de los procesos de la entidad que dirigen.
- ▣ Permite comprobar el estado situacional de los informes de control y su implementación.
- ▣ Dar a conocer la situacional actual en cuanto a los sistemas administrativos y las deficiencias en cuanto a la actualización de los procesos y uso de normativas vigentes.

#### **1.8. LIMITACIONES:**

Entre las limitaciones que se presentaron fueron: la falta de comprensión de la importancia del tema por parte del titular de la entidad y los funcionarios que laboran en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco y como toda reacción humana la información que dieron en cierta forma es la duda, en la veracidad de los datos por lo que se tuvo cierta limitante para poder hacer inferencias mucho más contundentes en la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1 Antecedentes.**

En este acápite se pasa revista a las principales investigaciones relacionadas al tema de investigación que sirven de referencia, patrón comparativo y medio de delimitación de la presente investigación. Como un “estado del arte”, consiste en determinar lo que se ha investigado en referencia a nuestro problema de

investigación en tesis, para reforzar la identificación de la utilidad y pertinencia de la presente investigación.

**TESIS.** Se ha podido constatar a través de una búsqueda en las bibliotecas de las Facultades de Contabilidad de la ciudad y en una búsqueda en la red, que no existen en nuestro país tesis sobre Implementación de medidas correctivas de las recomendaciones de los informes de control relacionado con la mejora de la gestión, pero sí existen tesis que enfocan parcialmente estos componentes, en el exterior y en nuestro país. Entre ellas, las más pertinentes a la presente investigación son las siguientes:

**Franklin Enrique Teni Cacao (2008)** efectúa la investigación denominada **“La importancia de ejercitar la auditoría social como medio de control ciudadano para transparentar la gestión de la administración pública”**<sup>5</sup>.

Esta Tesis comienza definiendo la auditoría social y sus objetivos, así como las obligaciones generales de los sujetos de la auditoría. Define el Estado y la administración pública guatemalteca y presenta una comparación en la aplicación de auditorías sociales en el resto de países de Centroamérica.

---

<sup>5</sup> **Franklin Enrique Teni Cacao (2008)** efectúa la investigación denominada **“La importancia de ejercitar la auditoría social como medio de control ciudadano para transparentar la gestión de la administración pública”**, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de San Carlos de Guatemala.

El trabajo de investigación propone que la transparencia pública no es más que la generación de condiciones de confianza, franqueza entre los que administran la esfera de lo público, basado en competencias, reglas, acceso a la información pública, rendición de cuentas, participación y control ciudadano. El ejercicio ciudadano de auditoría social es la práctica social que debe incluir políticas, planes, estrategias, procedimientos y prácticas ejercidas por la persona, organización o institución auditada.

Además, sostiene que la preocupación por los fondos públicos es relevante a nivel mundial sobre la base de la Convención Mundial contra la Corrupción, que sanciona el enriquecimiento ilícito para sí mismo o terceros. Sostiene también que el modelo de Sistema Integrado de Administración Financiera y Control creado para América Latina conocido por sus siglas SIMAFAL, tiene como principal objetivo el concepto de accountability, entendiéndose su traducción de auditoría social.

Finalmente concluye que la información hacia los ciudadanos es un problema que aún subsiste entre las instituciones del Estado, son pocas las instancias donde facilita la información de determinados procedimientos y en algunos casos se proporciona, pero no son entendibles para determinadas personas.

**Manuel Francisco Suárez Barraza (2007)** efectúa la investigación denominada **“La sostenibilidad de la Mejora Continua de procesos en la Administración Pública”**<sup>6</sup>.

En ésta investigación, los argumentos de obtener una ventaja competitiva en un sector de mercado específico a través de la Mejora Continua de Procesos, son razones obvias poco aplicables para el contexto del sector público, y en particular para una Administración local. Sin embargo, el entorno en el que actúan los gobiernos locales también se ha ido modificando notablemente en las últimas dos décadas y lo que llevamos del nuevo siglo – al igual que en el sector privado – (Prats i Català, 2004). La sociedad a la cual sirve, se ha vuelto más dinámica y compleja, generando procesos de cambios rápidos y turbulentos (Farazmand, 1999, 2001). Han surgido nuevos factores (económicos, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, de gestión e incluso del conocimiento y la información), que ha llevado a las Administraciones locales europeas y españolas a experimentar profundas transformaciones en su gestión pública, como respuesta a estas presiones de este ambiente extremadamente convulso (European Institute of Public Administration, 2003; Martín- Castilla, 2005).

Ante todo este panorama, la lógica de la modernización y mejora de la gestión pública sustentada en la eficacia y eficiencia (sinónimo

---

<sup>6</sup> Manuel Francisco Suárez Barraza (2007) efectúa la investigación denominada **“La sostenibilidad de la Mejora Continua de procesos en la Administración Pública”**, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Universidad Ramón Llull.

de capacidad de gestión), fue adquirida por algunos Ayuntamientos españoles a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, con el único propósito de hacer frente a estos factores de cambio, que los llevara paulatinamente a recuperar una *legitimidad* pérdida frente a los ciudadanos (Elena, 1998; Giner-Rodríguez, 1998; Olías de Lima, 2007). Los cambios que han vivido estos Ayuntamientos españoles a lo largo de estos años, les ha permitido desarrollar una nueva concepción en la forma de gestionar sus organizaciones, desde mejorar la calidad de los servicios que se prestan; ejecutar sus procesos de manera más eficaz y eficiente, para que la gestión municipal cueste menos (ahorro económico); hasta mantener el principio de la legalidad, sin llegar a la rigidez y orientar y aproximar las decisiones políticas en conjunto con los ciudadanos, con el fin de de mantener las prestaciones sociales vigentes (Mendoza, 1991; Giner-Rodríguez, 2003; Diaz-Mendez y Cuellar-Martin, 2007).

Para este estudio se utilizó como metodología la investigación interpretativista de base cualitativa. Teniendo como población las instituciones públicas con un nivel de descentralización y de competencia administrativa a nivel local, lo cual representó el primer criterio de selección de los casos, estableciendo como muestra a los Ayuntamientos son los entes gubernamentales más cercanos al ciudadano y a la sociedad en general (Gallego-Cuesta, 2007).

Finalmente el tesista concluye que, la evidencia encontrada en los casos ha indicado, que cuando se ha buscado y se ha tenido

voluntad y compromiso por parte de los políticos y directivos técnicos por mejorar o modernizar su gestión y sus procesos de trabajo, dicho esfuerzo de mejora, se ha llevado a la práctica, aplicando las técnicas y herramientas de la Mejora Continua de Procesos de manera directa, con muy pocas adaptaciones de cómo se realizan en el sector privado, teniendo como resultado un impacto positivo en ciertas particularidades de la gestión. No obstante, esta aplicación y evolución se genera mediante una serie de etapas evolutivas y actividades de mejora de forma lenta y paulatina, siempre esperando el momento político necesario para llevarlo a cabo, es decir, siendo pacientes. Pero, sin dejar de mantener una claridad y constancia en el propósito de la mejora.

**Alan Errol Rozas Flores (2013)**, efectúa la investigación denominada **“El impacto social del control público en el Perú”**<sup>7</sup>.

El presente trabajo de investigación, se enmarca en las líneas de investigación de la “Auditoría integral o integrada” y la “Auditoría gubernamental”, que son 2 de las varias líneas que ha establecido la Escuela de Posgrado (Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Contables); y se enfoca precisamente a determinar cuál es y en qué medida se da el impacto social del control gubernamental en el Perú, el objetivo general de la presente investigación es conocer el Control Público y proponer una alternativa de control que tenga un mejor impacto social.

---

<sup>7</sup> Alan Errol Rozas Flores (2013), efectúa la investigación denominada **“El impacto social del control público en el Perú”**, Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Post – Grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Además de entidades estatales que poseen Órganos de Auditoría Interna ó Control Institucional (OCIs), tanto en el nivel del Gobierno central, como regional y local, también se ha considerado como Población de estudio a ciudadanos que sin directamente integrar entidades estatales, son usuarios de servicios públicos y tienen opinión respecto del impacto del control público / gubernamental en el Perú. Considerando el tamaño del universo asequible a nuestro alcance, se ha considerado como muestra a las entidades estatales más representativas que poseen o no Órganos de Auditoría Interna ó Control Institucional (OCIs), tanto en el nivel del Gobierno central, como regional y local, así como a sus funcionarios y servidores públicos.

Finalmente concluye que, la sociedad peruana considera que los poderes del Estado operan con deficiencias y que por lo tanto deben mejorar en los servicios públicos que ofrecen, pues los servicios que prestan no son un favor, son el deber cumplido; es por ello que tiene interés en la forma como se gestiona los recursos públicos y también tiene interés en los roles y desempeño del Sistema Nacional de Control.

**Celia Cartolín Pastor (2011)**, efectúa la investigación denominada **“El informe de auditoría en la identificación de**

**responsabilidades administrativas, civiles y penales como instrumento de control en la gestión pública”<sup>8</sup>.**

La presente investigación tiene como objeto demostrar la importancia que tienen los informes de auditoría gubernamental determinar responsabilidades de los funcionarios y/o servidores presuntamente responsables de los hechos imputados que lindan con la corrupción; los mismos que son puestas de conocimiento de los titulares de las entidades del gobierno nacional, regional y local para su debida implementación, así como de los organismos jurisdiccionales para el respectivo proceso judicial.

Más aún teniéndose en cuenta que en el Perú no existe realmente una política nacional anticorrupción lo que fomenta las condiciones para que los controles institucionales oficiales se desperdicien en impactos mínimos y limitados a sus sectores. Es necesario establecer mecanismos de control en donde no existan.

Teniendo como población los Informes de Auditoría del Sector Público y determinando como muestra Veinte (20) Informes de Auditoría Gubernamental del Sector Público correspondiente a los últimos dos años, que comprende Informes de Exámenes Especiales, Informes Largos de Auditoría Financiera e Informes Especiales.

---

<sup>8</sup> Celia Cartolín Pastor (2011), efectúa la investigación denominada “El informe de auditoría en la identificación de responsabilidades administrativas, civiles y penales como instrumento de control en la gestión pública”, Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Post – Grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

De esta manera la tesista concluye que, los Informes de Auditoría coadyuvan a la identificación de responsabilidades administrativas, civiles, penales y constituyen instrumentos fundamentales de control contra el fraude, la corrupción y los malos manejos de los recursos públicos.

## **2.2 BASES TEÓRICAS.**

El tema del presente trabajo de investigación se enmarca puntualmente en el área de la Auditoría y su resultado que son los informes de control, actividad crítica para todo el ámbito de la acción organizacional tanto en empresas como en entidades estatales. La actividad de Auditoría, en sus diferentes áreas, ha sido objeto del estudio de las ciencias contables, también ha sido objeto de un estudio multidisciplinario en relación a otras ciencias de la empresa, como la administración y la economía. Como se verá, el enfoque usado es el de “Auditoría Integral”. Para el caso, se recurre como parámetro o paradigma a las Normas Internacionales de Auditoría como el referente básico.

## **EL CONTROL GUBERNAMENTAL<sup>9</sup>**

El objeto de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República es propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y

---

<sup>9</sup> LEONARTE VARGAS, Juan Carlos (2014) “Control Gubernamental” – pág. 15- Editorial El Búho E.I.R.L-Primera Edición Diciembre 2014.

procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la nación.

La situación antes señalada se establece dentro del marco de los respectivos planes anuales de control, los que son elaborados por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control: la contraloría General de la República y los Órganos de Control Institucional (que se encuentran dentro de las propias instituciones del Estado: gobierno central, gobiernos regionales y/o gobiernos locales).

El órgano superior de control (Contraloría General de la República – CGR) establece de manera anual, a través de un acto resolutivo, la aprobación de los lineamientos de política para la formulación de los planes anuales de control, y la directiva para la formulación y evaluación del plan anual de control de los órganos de control institucional, que es publicada en el diario oficial El Peruano en los últimos meses de cada ejercicio.

Evidentemente, para que exista una gestión pública transparente debe contarse con un desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, los que se verán traducidos en la voluntad política y existencia de mecanismos de control interno que permitan dar fluidez a los procesos dentro de la institución, pero a la vez que existan métodos y procedimientos preestablecidos que permitan un efectivo seguimiento de las acciones desarrolladas, así como un efectivo control posterior por los órganos del Sistema Nacional de Control. Sin este desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos que estamos comentando no sólo se hará una gestión poco eficiente, sino que no se cumplirá con los requisitos mínimos internos de una gestión pública transparente.

La labor de la auditoria tiene como finalidad contribuir y orientar el mejoramiento de las actividades y de los servicios, y debe ser efectuada con total objetividad e imparcialidad. Este aspecto es importante y no debe empañar la labor de control, para lo cual está la propia Contraloría General de la República como órgano rector del Sistema Nacional de Control para que a través de la revisión de los informes se detecten a tiempo las situaciones que se puedan dar, dictando las medidas correctivas que señala la ley y solicitar la inmediata reformulación del informe, pudiendo además, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Reglamento de los

Órganos de Control Institucional, adoptar las medias sancionatorias que dicho marco refiere.

Las entidades sujetas a control por el Sistema Nacional de Control, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen, son las siguientes:

- 1) **El gobierno Central**, sus entidades y órganos que bajo cualquier denominación formen parte del Poder Ejecutivo, incluyendo las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, y sus respectivas instituciones.
- 2) **Los gobiernos regionales y locales** e instituciones y empresas pertenecientes a ellos, por los recursos y bienes materia de su participación accionaria.
- 3) **Las unidades administrativas** del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público.
- 4) **Los organismos autónomos** creados por la Constitución Política del Estado y por ley, e instituciones y personas jurídicas de Derecho Público.
- 5) **Los organismos reguladores** de los servicios públicos y las entidades a cargo de supervisar el cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de contratos de privatización.
- 6) **Las empresas del Estado**, así como aquellas empresas en las que este participe en el accionariado, cualquiera sea la forma societaria que adopten, por los recursos y bienes materia de dicha participación.

7) **Las entidades privadas**, las entidades no gubernamentales y las entidades internacionales, exclusivamente por los recursos y bienes del Estado que perciban o administren.

Todas estas entidades están sujetas a control sea por parte de la Contraloría General de la República, por las sociedades de auditoría o por sus propios órganos de control institucional.

### **NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA**

La aparición de las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) expedida por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), y las actualizaciones que realiza el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, siglas en inglés) sirve al interés público al:

- Establecer, de manera independiente y bajo su propia autoridad, normas de elevada calidad sobre auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento, control de calidad y servicios relacionados, y
- Facilitar la convergencia de normas nacionales e internacionales.

Esto contribuye a una mejor calidad y uniformidad de la profesión en estas áreas por todo el mundo, y a una mayor confianza pública en los informes financieros, denotando la presencia de una voluntad internacional orientada al desarrollo sostenido de la profesión contable, a fin de permitirle disponer de elementos técnicos uniformes y necesarios para brindar servicios de alta calidad para el interés público.

En el Perú tales Normas Internacionales han sido adoptadas para el ejercicio profesional por los correspondientes órganos representativos de Contadores Públicos por lo que constituye un requisito formal su observancia en todo trabajo profesional de auditoría independiente.

#### **a) Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGAS**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

En el Perú, fueron aprobados en el mes de octubre de 1968 con motivo del II Congreso de Contadores Públicos, llevado a cabo en la ciudad de Lima. Posteriormente, se ha ratificado su aplicación en el III Congreso Nacional de Contadores Públicos, llevado a cabo en el año 1971, en la ciudad de Arequipa.

Por lo tanto, estas normas son de observación obligatoria para los Contadores Públicos que ejercen la auditoría en nuestro país, por cuanto además les servirá como parámetro de medición de su

actuación profesional y para los estudiantes como guías orientadoras de conducta por donde tendrán que transitar cuando sean profesionales.

## **b). Clasificación de las Normas de Auditoria Generalmente**

### **Aceptadas -NAGAS**

En la actualidad las NAGAS, vigentes en nuestro país son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

#### **• Normas Generales o Personales**

Entrenamiento y capacidad profesional

Independencia

Cuidado o esmero profesional.

#### **• Normas de ejecución del trabajo**

Planeamiento y Supervisión

Estudio y Evaluación del Control Interno

Evidencia Suficiente y Competente

#### **• Normas de Preparación del Informe**

Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptada.

Consistencia

Revelación Suficiente

Opinión del Auditor.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

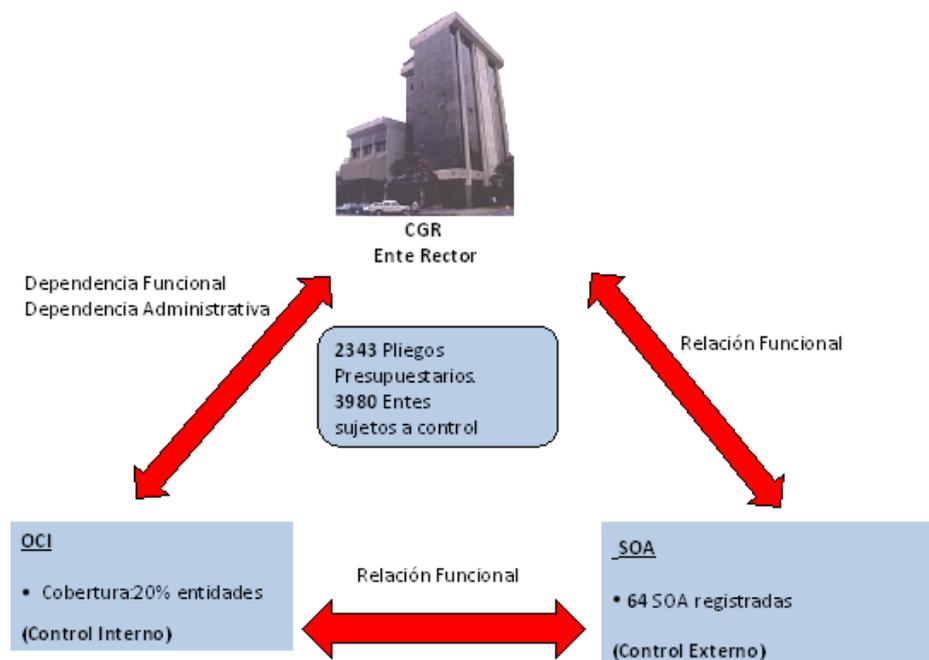
La mayoría de este grupo de normas es contemplado también en los Códigos de Ética de otras profesiones.

## **NORMATIVA APLICABLE AL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL.**

### **Norma Legal**

- ▣ Constitución Política del Perú Arts. 81° y 82°.
- ▣ Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República.
- ▣ Ley N° 28716 Ley de Control Interno para las entidades del Sector Público. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, aprueba las Normas de Control Interno.
- ▣ Resolución de Contraloría n.° 120-2016-CG DE 03-MAY-2016, aprueba la Directiva n°006-2016-CG/GPROD, “Implementación y Seguimiento a las Recomendaciones de los Informes de Auditoría y su publicación en el Portal de Transparencia estándar de la Entidad”.
- ▣ Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG de 12-MAY-2014 aprueban las Normas de Generales de Control Gubernamental.
- ▣ Resolución de Contraloría N° 445-2014-CG de 04-OCT-2014 aprueban la Directiva n° 005 445-2014-CG/AFIN, denominada

## CONFORMACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL



“Auditoría Financiera Gubernamental” y el “Manual de Auditoría Financiera Gubernamental”.

▣ Resolución de Contraloría N° 473-2014-CG de 23-OCT-2014 aprueban la Directiva n° 007-2014-CG/GCSII, denominada “Auditoría de Cumplimiento” y el “Manual de Auditoría de Cumplimiento”

Fuente: Escuela Nacional de Control.

## **NORMAS GENERALES DE CONTROL GUBERNAMENTAL – NGCG.**

Las Normas Generales de Control Gubernamental son las disposiciones de obligatorio cumplimiento, desarrolladas a partir de

la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 27785, que regulan el ejercicio del control gubernamental; brindando dirección y cobertura para su realización. Tienen por objeto regular el desempeño profesional del personal del Sistema y el desarrollo técnico de los procesos y productos de control.

Las Normas Generales de Control Gubernamental son emitidas por la Contraloría General de la República, en su calidad de órgano rector del Sistema Nacional de Control y en el ejercicio de su autonomía y competencia reguladora, guardando concordancia con el artículo 82° de la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Asimismo, han sido desarrolladas con base en la normativa y buenas prácticas internacionales sobre el ejercicio del control gubernamental y la auditoría; entre las cuales destacan las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores–ISSAI emitidas por la Organización Internacional de Instituciones Supremas de Auditoría (INTOSAI) y las Normas Internacionales de Auditoría–NIA emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Son de observancia obligatoria para los órganos y personal del Sistema Nacional de Control, expertos que participen en el desarrollo del control gubernamental y para los funcionarios y servidores públicos de las entidades bajo el ámbito del Sistema Nacional de Control.

De conformidad con la Ley N° 27785, compete a la Contraloría General de la República actualizar e interpretar las presentes Normas Generales y emitir las normas relativas al desarrollo del control gubernamental, derivadas de ellas.

### **ESTRUCTURA Y APLICACIÓN DE LAS NORMAS GENERALES DE CONTROL GUBERNAMENTAL**

Las Normas Generales de Control Gubernamental cuentan con siete secciones, divididas en sub secciones:

- I. Marco conceptual.
- II. Normas de desempeño profesional.
- III. Normas de gestión de la calidad.
- IV. Normas comunes a los servicios de control.
- V. Normas de servicios de control previo.
- VI. Normas de servicios de control simultáneo.
- VII. Normas de servicios de control posterior.

### **RELACIÓN DE LAS NORMAS GENERALES CON OTRAS NORMAS.**

Teniendo en cuenta que las Normas Generales regulan el ejercicio integral del control gubernamental, la normativa específica que se derive de ellas debe guardar plena concordancia con el contenido de sus disposiciones. Para el ejercicio del control gubernamental, en los aspectos que no estén expresamente desarrollados en estas Normas Generales o en la normativa

específica, se podrán tomar como referencia técnica otras normas expedidas por instituciones nacionales o internacionales, tales como:

- a. INTOSAI: Para las auditorías de desempeño, cumplimiento y otras auditorías especializadas.
- b. Organización Internacional para la Estandarización (ISO): Para la gestión de la calidad.

Para el ejercicio de las auditorías financieras adicionalmente a la aplicación de las presentes Normas Generales y la normativa específica que se derive de ella, se considerarán las Normas Internacionales de Auditoría – NIA emitidas por el IFAC.

## **EL CONTROL GUBERNAMENTAL**

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción.

El control gubernamental constituye un proceso integral y permanente, que tiene como finalidad contribuir a la mejora continua en la gestión de las entidades; así como en el uso de los bienes y recursos del Estado. El control gubernamental se clasifica de las siguientes maneras:

- ▣ En función de quién lo ejerce: control interno y externo.
- ▣ En función del momento de su ejercicio: control previo, simultáneo y posterior.

El control gubernamental interno a su vez puede ser previo, simultáneo y posterior; su desarrollo es responsabilidad de las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades. El control interno simultáneo y posterior también es ejercido por los Órganos de Control Institucional, conforme a las disposiciones establecidas en estas Normas Generales.

El control gubernamental externo puede ser previo, simultáneo y posterior; y lo ejerce la Contraloría u otro órgano del Sistema por encargo o designación de esta. En el caso del control externo posterior, puede ser ejecutado además por las Sociedades de Auditoría que sean designadas por la Contraloría. El control gubernamental externo posterior se realiza fundamentalmente mediante acciones de control. Asimismo, para el ejercicio del control gubernamental externo se podrán llevar a cabo inspecciones, verificaciones, diligencias, entre otros; cuya regulación se desarrollará en la normativa específica que establezca la Contraloría.

En el ejercicio de sus atribuciones, los órganos del Sistema aplican de manera obligatoria. El ejercicio del control gubernamental impone

obligaciones funcionales a quienes lo efectúan. En armonía con ello, los órganos y el personal del Sistema son responsables de desempeñar sus labores y sujetar su comportamiento a las normas de conducta, principios, procedimientos y demás disposiciones aplicables.

## **SERVICIOS DE CONTROL.**

Los servicios de control constituyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de control gubernamental que corresponde atender a los órganos del Sistema.

Los servicios de control son prestados por la Contraloría y los Órganos de Control Institucional, conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. Los servicios de control posterior pueden ser atendidos por las Sociedades de Auditoría, cuando son designadas y contratadas conforme a la normativa sobre la materia.

Los servicios de control pueden ser de los siguientes tipos:

### **a. SERVICIOS DE CONTROL PREVIO**

- ▣ Autorizar presupuestos adicionales de obra y mayores servicios de supervisión.
- ▣ Informar sobre las operaciones que en cualquier forma comprometan el crédito o capacidad financiera del Estado.

- ▣ Opinar sobre las contrataciones con carácter de secreto militar o de orden interno. Otros establecidos por normativa expresa.

#### **b. SERVICIOS DE CONTROL SIMULTÁNEO**

- ▣ Acción simultánea.
- ▣ Orientación de oficio.
- ▣ Visita de control.
- ▣ Otros que se establezcan.

#### **c. SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR**

- ▣ Auditoría financiera.
- ▣ Auditoría de desempeño.
- ▣ Auditoría de cumplimiento.
- ▣ Otros que se establezcan.

El desarrollo de los servicios de control comprende la utilización de las técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control y de gestión necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza y características particulares de las entidad es. De igual forma, se debe considerar su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos. Las características y las condiciones de tales servicios son determinadas por la Contraloría en la normativa específica, de acuerdo a los requerimientos y la naturaleza particular de cada uno

de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional.

## **SERVICIOS RELACIONADOS**

Los servicios relacionados están vinculados a los procesos de carácter técnico y especializado derivados de atribuciones o encargos legales, que generan productos distintos a los servicios de control previo, simultáneo y posterior; y que son llevados a cabo por los órganos del Sistema con el propósito de coadyuvar al desarrollo del control gubernamental.

El desarrollo de los servicios relacionados debe sujetarse a la normativa específica que al efecto establece la Contraloría. Para su apropiada ejecución, es de aplicación lo previsto en estas Normas Generales en lo que resulte pertinente.

## **NORMAS DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR**

### **A. DEFINICIÓN Y TIPOS**

Los servicios de control posterior son aquellos que se realizan 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. La acción de control es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos

y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales; y se efectúa a través de los servicios de control posterior.

Los servicios de control posterior son realizados por los órganos del Sistema y se desarrollan de conformidad con la normativa técnica que emite la Contraloría en concordancia con estas Normas Generales, con el propósito de regular y estandarizar su proceso, etapas, características y responsabilidades, así como asegurar la uniformidad, efectividad y calidad del trabajo por parte del personal del Sistema y de los expertos que se haya contratado.

Los servicios de control posterior pueden ser: auditoría financiera, auditoría de desempeño y auditoría de cumplimiento, entre otros que establezca la Contraloría. Cada tipo de auditorías se regula por su correspondiente normativa específica, con observancia de las disposiciones contenidas en estas Normas Generales. Adicionalmente, los servicios de control posterior pueden adoptar denominaciones específicas de acuerdo a la naturaleza especializada de la materia y de los objetivos auditar, debiendo ser regulados conforme a las disposiciones que al respecto o emita la Contraloría.

La auditoría financiera es el examen a los estados financieros de las entidades, que se practica para expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable para la preparación y presentación de información financiera. Tiene como finalidad incrementar el grado de confianza de los usuarios de los estados financieros; constituyéndose igualmente en una herramienta para la rendición de cuentas y de evaluación del sector público para la realización de la auditoría a la Cuenta General de la República. La auditoría financiera incluye la auditoría de los estados financieros y la auditoría de la información presupuestaria.

La auditoría de desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. Se orienta a la búsqueda de mejora continua en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión por resultados y la rendición de cuentas. Su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o prestación de servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas entidades, de distintos sectores o niveles de gobierno.

La auditoría de cumplimiento es un examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades

sujetas al ámbito del Sistema, han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o la prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado. Tiene como finalidad la mejora de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades, mediante las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría, que permitan optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

El proceso de todo servicio de control posterior se desarrolla mediante tres etapas interrelacionadas: i) Planificación. ii) Ejecución. iii) Elaboración del informe. El cumplimiento integral de dichas etapas propende a que el proceso se lleve a cabo de modo ordenado y efectivo, garantizando la solidez, calidad y oportunidad de los resultados de la acción de control.

### **COMISIÓN AUDITORA Y ACREDITACIÓN**

Los servicios de control posterior deben ser realizados por una comisión auditora. La comisión auditora es el equipo multidisciplinario de auditores gubernamentales encargado de la realización de la auditoría; conformada generalmente por un supervisor, un jefe de comisión e integrante (s) de la comisión. La comisión auditora debe acreditarse ante la entidad a ser auditada. En dicho acto, la comisión auditora debe brindar la información general pertinente sobre el alcance, los objetivos y requerimientos de apoyo para la ejecución de la auditoría. A asimismo, deberá

coordinar con el funcionario competente de la entidad, a fin de que se brinden las facilidades necesarias para la instalación apropiada e inmediata de la comisión auditora; así como, para el suministro oportuno de la documentación necesaria. El documento de acreditación de la comisión auditora debe ser emitido por el nivel jerárquico competente del Sistema. La acreditación de la comisión auditora podrá efectuarse en la etapa de Planificación o Ejecución, según el tipo de auditoría que se realice.

### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El control interno comprende las acciones que corresponde adoptar a los titulares y funcionarios de las entidades para preservar, evaluar y supervisar las operaciones y la calidad de los servicios que prestan. La evaluación del control interno comprende la revisión del diseño, la implementación y la efectividad de los controles internos establecidos por la entidad para la materia a examinar, así como sus niveles de cumplimiento. Se realizará de acuerdo al tipo y alcance de auditoría que se ejecuta, tomando en cuenta las normas y estándares profesionales pertinentes.

Incluye dos etapas:

- Comprensión de los controles implementados, obteniendo la documentación que los sustenta, con el propósito de verificar si el diseño de los mismos es el adecuado con los objetivos de la materia a examinar.
- Comprobación de que los controles implementados funcionan efectivamente y logran sus objetivos.

Como resultado de la evaluación del control interno, y de acuerdo a la naturaleza de las deficiencias de diseño o funcionamiento detectadas, la comisión auditora emitirá las recomendaciones pertinentes a la entidad a fin que disponga los correctivos necesarios para su fortalecimiento. La evaluación del control interno podrá efectuarse en la etapa de Planificación o Ejecución, según el tipo de auditoría que se realice. El sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizado e instituido en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia.

## **B. ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

Cada auditoría debe ser apropiadamente planificada a fin que sus objetivos sean alcanzados en plazo oportuno y se permita el adecuado desarrollo de las etapas de su proceso, obteniendo resultados de calidad e impacto. La planificación se orienta a establecer una estrategia general para la conducción del servicio de control posterior, mediante la recopilación y análisis de información específica sobre la materia a examinar en la entidad a fin de determinar los objetivos de la auditoría, riesgos existentes y criterios aplicables. Se tendrá en cuenta para su formulación las

características de cada tipo de auditoría, conforme se regule en la normativa específica que emita la Contraloría.

El programa de auditoría es el documento que contiene los procedimientos de recopilación y análisis de la información e incluyen las técnicas de auditoría consideradas necesarias para cumplir con sus objetivos. Tiene por finalidad asegurar el desarrollo ordenado de los procedimientos de auditoría, identificar al personal responsable de su ejecución; obtener la evidencia que será evaluada para emitir un pronunciamiento de acuerdo a los objetivos previstos; guiar las actuaciones de la comisión auditora; así como sustentar la determinación de los recursos y plazos necesarios para la realización de la auditoría, permitiendo su respectiva medición y evaluación. El procedimiento de auditoría es la instrucción detallada para la aplicación de las técnicas de auditoría que permita la recopilación y análisis de la evidencia obtenida durante la ejecución de la auditoría y que servirá de sustento para emitir una opinión sobre la materia a examinar. Debe desarrollarse en términos específicos para que pueda ser utilizado por la comisión auditora a cargo de su ejecución. El programa de auditoría debe ser lo suficientemente flexible para permitir modificaciones durante la ejecución de la auditoría que se consideren pertinentes, en función de los objetivos previstos y las circunstancias que pueden originar su modificación. Asimismo, debe ser lo suficientemente detallado de manera que sirva de guía a la comisión auditora y como medio para supervisar y controlar la adecuada ejecución de sus labores.

Para el desarrollo del programa de auditoría, se deben adoptar las previsiones necesarias para la apropiada aplicación de los procedimientos establecidos; procurándose un marco adecuado de comunicación y coordinación con la entidad, que contribuya al cumplimiento eficaz de los objetivos del control gubernamental. Igualmente, se debe cuidar que la aplicación de los procedimientos se inicie, desarrolle y culmine oportunamente, con sujeción a los plazos previstos, los principios del control gubernamental regulados en la Ley y los requisitos de calidad correspondientes.

Como resultado de la etapa de planificación se define el Plan de auditoría, el cual contiene los objetivos de la auditoría y adjunta la propuesta del programa de auditoría. El programa debe incluir el cronograma con los plazos para las actividades, personal responsable de la ejecución, el costo estimado de la auditoría y la distribución de tareas de acuerdo al tipo de auditoría, y de ser el caso, los expertos necesarios.

### **C. ETAPA DE EJECUCIÓN**

Comprende el desarrollo de los procedimientos establecidos en el Programa, con la finalidad de obtener evidencias que sustenten las conclusiones del auditor.

### **EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

Se debe obtener evidencia suficiente y apropiada mediante la aplicación de técnicas de auditoría que permitan sustentar de forma adecuada las conclusiones y recomendaciones que se formulen sobre la materia a examinar, a fin de cumplir con los objetivos de la auditoría. La evidencia de auditoría comprende toda la información obtenida mediante la aplicación de técnicas de auditoría, las cuales son desarrolladas en términos de procedimientos en el programa de auditoría; y que sirve para sustentar, de forma adecuada, las conclusiones en las que basa su opinión y sustenta el informe de auditoría, así como las acciones legales posteriores que correspondan.

La evidencia debe cumplir con los requisitos siguientes:

**a) SER SUFICIENTE:** Es la medida cuantitativa de la evidencia de auditoría. La comisión auditora debe determinar, si existe la cantidad de evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de auditoría y sustentar los resultados obtenidos.

**b) SER APROPIADA:** Es la medida cualitativa de la evidencia de auditoría; es decir, de su relevancia y fiabilidad para sustentar las conclusiones en las que se basa la opinión del auditor. La relevancia se refiere a la conexión lógica de la evidencia con la finalidad del procedimiento o con aquello que se requiere verificar. La fiabilidad está referida al origen y naturaleza de la evidencia, no debiéndose

afectar por las circunstancias en las que se obtiene la evidencia o la forma en la que se conserva la misma.

Pueden resultar útiles las siguientes generalizaciones sobre la fiabilidad de la evidencia de auditoría:

- La fiabilidad aumenta si se obtiene evidencias de fuentes externas sin dependientes de la entidad.
- La fiabilidad de la evidencia que se genera internamente aumenta cuando los controles relacionados aplicados por la entidad, incluidos los relativos a su preparación y conservación, son eficaces.
- La evidencia de auditoría obtenida directamente por el auditor es más fiable que la evidencia de auditoría obtenida indirectamente o por inferencia.
- La evidencia de auditoría en forma de documento, es más fiable que la evidencia de auditoría obtenida verbalmente.
- La evidencia de auditoría proporcionada por documentos originales es más fiable que la evidencia de auditoría proporcionada por fotocopias.
- La fiabilidad de los documentos que han sido filmados, digitalizados o convertidos, de cualquier otro modo, en formato electrónico, dependen de los controles establecidos para su preparación y conservación.

La evidencia de auditoría debe ser objetiva y convincente para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. La evidencia de auditoría debe ser legalmente válida, es decir emitida

por el funcionario competente, obtenida conforme al ordenamiento jurídico vigente, y en salvaguarda de los derechos fundamentales de las personas y el debido proceso de control.

En función a la fuente empleada para su obtención, la evidencia se clasifica de la siguiente manera:

**a) EVIDENCIA FÍSICA:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de hechos relativos a los objetivos de la auditoría.

**b) EVIDENCIA DOCUMENTAL:** Consiste en información que consta en documentos públicos o privados, para sustentar un hecho determinado.

**c) EVIDENCIA TESTIMONIAL:** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran un conocimiento parcial de la materia examinada.

**d) EVIDENCIA ANALÍTICA:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de la información en sus componentes, cuyas bases deben ser sustentadas documentadamente. El

procedimiento para garantizar una apropiada obtención y custodia de la evidencia se desarrolla en la normativa específica correspondiente.

La comisión auditora debe evaluar si la evidencia obtenida es suficiente y apropiada de tal manera que le permita sustentar sus conclusiones y reducir el riesgo de auditoría. Cuando se utiliza como evidencia un documento que contenga el resultado de la participación de expertos, la comisión auditora debe verificar que la misma cumpla con ser suficiente y apropiada.

## **DOCUMENTACIÓN DE AUDITORÍA**

Se debe organizar, preparar y conservar la documentación que sustente el desarrollo de la auditoría a fin de fundamentar que fue realizada de conformidad con estas Normas Generales y la normativa aplicable, de manera que se facilite su revisión. La documentación de auditoría comprende el plan de auditoría y su sustento, la evidencia obtenida como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría, la documentación generada por la comisión auditora que contiene el análisis y conclusiones respecto a la evidencia obtenida, así como los informes de auditoría emitidos. Esta documentación debe estar apropiadamente organizada, clasificada y referenciada en los archivos de auditoría, constituidos por una o más carpetas u otros medios de almacenamiento de datos, físicos o digitales, según la normativa específica que establezca la Contraloría; facilitando su accesibilidad, uso y custodia, en beneficio de la celeridad y seguridad de las actividades que

forman parte de la auditoría. La documentación de auditoría debe mostrar los detalles de la evidencia y revelar la forma en la que se obtuvo.

La documentación de auditoría constituye el principal registro y evidencia que la labor efectuada por la comisión auditora se realizó de acuerdo con la normativa vigente y que sus conclusiones están debidamente sustentadas. La preparación oportuna de la documentación ayuda a mejorar la calidad de la auditoría y facilita una efectiva supervisión y evaluación del trabajo realizado y de la evidencia obtenida, así como de las conclusiones alcanzadas antes que el informe se elabore. La Contraloría determinará la forma y contenido de los documentos que se utilizarán para registrar el resultado de los procedimientos de auditoría aplicados; tomando en consideración los objetivos de la auditoría. La estructura, contenido y extensión de estos documentos dependerá de factores tales como la dimensión y la complejidad de la entidad, la naturaleza de los procedimientos de auditoría a aplicar, entre otros.

De acuerdo al principio de reserva regulado por la Ley, se encuentra prohibido que durante la ejecución del control se revele la documentación de auditoría. En el caso que dicha documentación sea citada en los hallazgos y no obre en los archivos de la entidad, deberá ser entregada a los auditados para la presentación de sus comentarios. Los documentos o información preexistentes que sean de acceso público, no adquieren la condición de reservada por su incorporación al proceso de control.

La documentación y archivos de auditoría son de propiedad de los órganos del Sistema, si en do custodiados de acuerdo con la normativa específica sobre el tema.

## **HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

De acuerdo al tipo de auditoría, durante la acción de control se deben comunicar los hallazgos de auditoría, a fin que las personas comprendidas en los mismos presenten sus comentarios sustentados con los documentos necesarios para su debida evaluación. Los hallazgos de auditoría revelan presuntos errores, deficiencias o irregularidades identificadas y evidenciadas como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Deben elaborarse sobre la base de hechos determinados y redactar se utilizando un lenguaje sencillo que refiera su contenido en forma objetiva y concisa. Los hallazgos de auditoría pueden adoptar diferentes denominaciones según el tipo de auditoría que se ejecute.

En el caso de la auditoría de cumplimiento se les denomina desviaciones de cumplimiento, en el caso de la auditoría de desempeño se les denomina resultados y en el caso de la auditoría financiera se les denomina deficiencias significativas.

Los hallazgos de auditoría comprenderán los siguientes elementos:

- **CONDICIÓN:** Son los hechos que describen los errores, las deficiencias o las irregularidades detectadas. Está referida a la situación advertida y debe estar sustentada con la evidencia.

- **CRITERIO:** Es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable a la condición.
- **EFEECTO:** Es el perjuicio identificado, resultado adverso o riesgo potencial, ocasionado como consecuencia de haberse producido la condición.
- **CAUSA:** Es la razón o motivo que dio lugar al hecho deficiente detectado; que se consignará cuando haya podido ser determinada a la fecha de la comunicación del hallazgo.

Los hallazgos de auditoría deben ser comunicados a las personas comprendidas en los mismos a fin que puedan proporcionar sus comentarios, de acuerdo al procedimiento que para cada tipo de auditoría establezca la Contraloría en la normativa específica correspondiente. La realización de la comunicación de hallazgos será puesta oportunamente en conocimiento del titular de la entidad, con el propósito que disponga el otorgamiento de las facilidades pertinentes que pudieran requerir las personas comunicadas, a fin de presentar sus comentarios debidamente documentados en el plazo otorgado. Una vez recibidos los comentarios realizados a los hallazgos, estos deberán ser contrastados documentalmente con la evidencia obtenida y evaluados de manera objetiva, exhaustiva y fundamentada. Si como resultado de la evaluación se concluye que no se han aclarado satisfactoriamente los hallazgos comunicados, estos deben consignarse como observaciones en el informe correspondiente, dando lugar a las recomendaciones correspondientes. De acuerdo al análisis realizado sobre los

comentarios, en los casos que corresponda y según el tipo de auditoría, se debe efectuar el señalamiento de las presuntas responsabilidades que en su caso se hubieran identificado.

Las responsabilidades que pueden ser señaladas son de tres tipos, independientes entre sí: responsabilidad civil, responsabilidad penal y responsabilidad administrativa funcional. La definición y alcance de cada una de ellas es la indicada por la Ley.

### **ETAPA DE ELABORACIÓN DEL INFORME**

Se debe preparar un informe de auditoría por escrito para comunicar los resultados de cada acción de control, de acuerdo con el tipo de auditoría. El informe de auditoría expone por escrito los resultados y recomendaciones de la acción de control, con la finalidad de brindar oportunamente información al titular de la entidad y otras autoridades u organismos competentes que permita promover acciones de mejora, correctivas u otras necesarias en la conducción y ejecución de las actividades examinadas.

El informe de auditoría incluirá las recomendaciones dirigidas a superar las causas de las observaciones derivadas de los hallazgos y deficiencias de diseño o funcionamiento del control interno de la materia a auditada, evidenciadas durante la acción de control; así como las recomendaciones encaminadas a la determinación de responsabilidades por las instancias que correspondan según la normativa aplicable, y de acuerdo al tipo de auditoría. El titular o los

funcionarios competentes deben disponer la implementación de las recomendaciones.

El informe de auditoría debe ser desarrollado de acuerdo a la estructura que establezca la Contraloría en la normativa específica correspondiente, con el propósito de asegurar su calidad y su máxima comprensión y utilidad por la entidad. Asimismo, debe ser registrado de acuerdo a las disposiciones que emita la Contraloría. De acuerdo al tipo de auditoría, el informe debe ser acompañado por un resumen ejecutivo que permita el conocimiento su cinto de su contenido, y que no debe revelar información que pueda causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último.

De acuerdo al tipo de auditoría, cuando por la naturaleza de las observaciones se requiere su comunicación oportuna a fin de agilizar la adopción de las acciones preventivas, correctivas u otras que correspondan, se podrán emitir excepcionalmente informes de auditoría que contengan los resultados obtenidos previamente a la culminación de la acción de control. En tal caso, en el informe que cierra la auditoría deberá dejarse constancia de su emisión. El informe de auditoría se considera emitido cuando sea suscrito y aprobado por los niveles jerárquicos según la normativa específica que establezca la Contraloría.

Una vez emitido, el informe debe ser comunicado al titular de la entidad y a las unidades orgánicas de la Contraloría que resulten competentes, para que se disponga la implementación de las recomendaciones formuladas y las acciones complementarias que resulten pertinentes. Las excepciones a la comunicación del informe al titular serán reguladas en la normativa específica. En concordancia con lo establecido por la Ley, los informes de auditoría emitidos por el Sistema constituyen actos de administración interna de los órganos conformantes de este, por lo cual no están sujetos a recursos impugnativos. Únicamente pueden ser revisados de oficio por la Contraloría, a efectos de determinar el cumplimiento de estas Normas Generales, las disposiciones que las desarrollan y aquellas sobre gestión de la calidad que se emitan sobre el particular.

### **RESULTADOS DE LOS SERVICIOS DE CONTROL.**

El resultado de los servicios de control debe emitirse por escrito, se caracterizará necesariamente por su consistencia y utilidad, y se comunicará oportunamente a las entidades e instancias que correspondan. El resultado de la ejecución de los servicios de control debe emitirse en un documento escrito, en el cual se expongan los juicios fundamentados en la información revisada por el personal; con la finalidad de brindar suficiente información a la entidad e instancias correspondientes para la adopción de las acciones preventivas, correctivas, o de cumplimiento que correspondan.

En la elaboración de los documentos que contienen los resultados de los servicios de control, se tendrá especial cuidado en verificar la consistencia y objetividad de su contenido, que implica su presentación con concisión y exactitud. Para que el documento sea conciso se requiere un adecuado uso de las palabras para transmitir su mensaje, así como la inclusión de detalles específicos únicamente cuando fuese necesario. La exactitud requiere que la información incluida sea confiable y tenga el sustento suficiente y apropiado en su formulación. La redacción debe ser ordenada, sistemática y lógica, procurando emplear un tono constructivo así como un lenguaje sencillo a fin de permitir su fácil entendimiento. La idea principal debe quedar claramente expresada y fundamentada, los hechos relevantes deben exponerse de forma secuencial y las ideas expuestas deben ser coherentes entre sí.

La estructura y características de los documentos que contienen los resultados de cada servicio de control serán reguladas en la normativa específica que emita la Contraloría sobre el particular. Con el propósito que el resultado de los servicios de control pueda emitirse en el tiempo previsto y sea de la mayor utilidad posible, su ejecución, supervisión y aprobación debe realizarse con eficacia y eficiencia, permitiendo la obtención de resultados dentro de los plazos estipulados en el planeamiento correspondiente; de manera que se garantice el debido cumplimiento de los objetivos y el beneficio del servicio de control. Las operaciones que correspondan a la ejecución y resultados de los servicios de control u otros datos relevantes deben ser objeto de documentación y registro en los

sistemas de información autorizados por la Contraloría para dicho fin, según los procedimientos que se establezcan al respecto.

El resultado de los servicios de control, incluyendo el señalamiento de presuntas responsabilidades en los casos que corresponda, debe comunicarse oportunamente a los titulares de las entidades y órganos competentes de acuerdo a ley, a fin que se adopten las acciones preventivas, correctivas, de mejoramiento o de cumplimiento correspondientes. Asimismo, con la finalidad de prevenir la reincidencia en la comisión de las irregularidades detectadas, los resultados de los servicios de control se difunden para fines de conocimiento de la ciudadanía; considerando las excepciones que pueda establecer la normativa sobre reserva de la información.

## **ANÁLISIS DE IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVA FUNCIONALES.**

### **Responsabilidad administrativa funcional<sup>10</sup>**

Es aquella en la que incurren los servidores y funcionarios: por haber contravenido el ordenamiento jurídico administrativo y las normas internas de la entidad a la que pertenecen, se encuentre vigente o extinguido el vínculo laboral o contractual al momento de su identificación durante el desarrollo de la acción de control. Incurren también en responsabilidad administrativa funcional los servidores y funcionarios públicos que en el ejercicio de sus funciones,

---

<sup>10</sup> Novena Disposición Final de la Ley n.º 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, publicada el 23 de julio del 2002.

desarrollaron una gestión deficiente, para cuya configuración se requiere la existencia, previa a la asunción de la función pública que corresponda o durante el desempeño de la misma, de mecanismos objetivos o indicadores de medición de eficiencia.

## **INFORMES DE AUDITORÍA CON IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD CIVIL Y PENAL<sup>11</sup>.**

### **a). Responsabilidad Civil**

Es aquella en la que incurren los servidores y funcionarios públicos, que por su acción u omisión, en el ejercicio de sus funciones, hayan ocasionado un daño económico a su Entidad o al Estado. Es necesario que el daño económico sea ocasionado incumpliendo el funcionario o servidor público sus funciones, por dolo o culpa, sea ésta inexcusable o leve. La obligación de resarcimiento a la Entidad o al Estado es de carácter contractual y solidaria, y la acción correspondiente prescribe a los diez (10) años de ocurridos los hechos que generan el daño económico.

### **b) Responsabilidad Penal**

Es aquella en la que incurren los servidores y funcionarios públicos que en ejercicio de sus funciones han efectuado un acto u omisión tipificado como delito.

### **Delitos y faltas (Artículo 11º del Código Penal)**

---

<sup>11</sup> Novena Disposición Final de la Ley n.º 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, publicada el 23 de julio del 2002.

Son delitos y faltas las acciones u omisiones dolosas o culposas penadas por la ley.

**“IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE AUDITORIA Y SU PUBLICACIÓN EN EL PORTAL DE TRANSPARENCIA ESTÁNDAR DE LA ENTIDAD”<sup>12</sup>**

Tiene como objetivos los siguientes:

- a. Establecer las disposiciones que regulan la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría por parte de la entidad.
- b. Establecer las disposiciones para evaluar y determinar el estado de las recomendaciones por parte de los Órganos de Control Institucional y la supervisión por la unidad orgánica competente de la Contraloría General de la República.
- c. Precisar las obligaciones y responsabilidades de los partícipes en el proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría a fin que se realice de manera oportuna y efectiva.
- d. Establecer las disposiciones para el proceso de publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad, de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión y su estado de implementación.

---

<sup>12</sup> DIRECTIVA Nº 006-2016-CG/GPROD, aprobada con Resolución de Contraloría nº120-2016-CG, publicada el 03 .MAY.2016.

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de obligatorio cumplimiento para:

- a. Las unidades orgánicas y órganos desconcentrados de la Contraloría General de la República, de acuerdo a su competencia funcional.
- b. Los Órganos de Control Institucional.
- c. Las entidades sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 3º de la Ley n.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

## **COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE AUDITORIA.**

### **Del Sistema**

Formula oportunamente los informes de auditoría resultantes de la ejecución de los servicios de control posterior que contengan recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno y para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas, en dichos informes, según lo establecen los literales b) y f) del artículo 15º de la Ley<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Ley n.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

**De la Contraloría**

Supervisa y verifica el cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría resultantes de la ejecución de los servicios de control posterior a cargo de los órganos del Sistema, impulsando directamente o en caso de incumplimiento, a través de la autoridad llamada por ley, las acciones pertinentes para lograr la implementación de las recomendaciones y acciones legales derivadas del proceso de control a cargo del Sistema, conforme lo señalan los literales c) y d) de los artículos 22° y 32°, respectivamente de la Ley.

La supervisión y verificación es efectuada por las unidades orgánicas de la Contraloría respecto a los OCI bajo su ámbito, teniendo en cuenta el informe de auditoría según el tipo de servicio de control posterior.

La unidad orgánica superior a la que efectúa la supervisión, tiene a su cargo el análisis y diagnóstico situacional del proceso de implementación y seguimiento, y propone a la unidad orgánica rectora estrategias que permitan impulsar el desarrollo del referido proceso.

**Del titular de la entidad**

Es el responsable de implementar las recomendaciones de los informes de auditoría resultantes de la ejecución de los servicios de control posterior, de mantener un proceso permanente de monitoreo

y seguimiento de los avances obtenidos hasta lograr su total implementación, de informar y remitir la documentación a la Contraloría y al OCI en la oportunidad y forma que sean requeridos, para lo cual dispone las acciones o medidas necesarias y designa al funcionario encargado de monitorear el proceso, así como a los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones.

### **Del Órgano de Control Institucional**

Realiza el seguimiento a las acciones que las entidades adoptan para la implementación efectiva y oportuna de las recomendaciones de los informes de auditoría resultantes de la ejecución de los servicios de control posterior, y efectuar el registro oportuno y adecuado de la información que corresponda, en el aplicativo informático que implemente la Contraloría.

Para la implementación de las recomendaciones se debe tener presente los siguientes aspectos:

### **Plan de Acción**

Es un documento clave e indispensable que sustenta el inicio del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones del informe de auditoría, y muestra el compromiso que el Titular de la entidad asume para la implementación de las recomendaciones. El plan de acción define las medidas concretas, plazos y responsables asignados para tal fin y se formula por cada informe de auditoría.

### **Recomendaciones de los informes de auditoría**

Las recomendaciones son las medidas concretas y posibles que se exponen en el informe de auditoría resultante de la ejecución del servicio de control posterior, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad así como implementar las acciones que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa, civil o penal.

Las recomendaciones se clasifican en:

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

Están 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 adopta 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 produzcan situaciones similares.

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

Están 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 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.**

Están 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 ha señalado la existencia de presunta responsabilidad civil o penal.

**LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES - LEY Nº 27972.**

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Artículo I de la Ley nº27972, publicada el 27 de mayo del 2003.

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio. Las competencias y funciones específicas municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

**PRESUPUESTO DE LOS GOBIERNOS LOCALES.** - Las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación. Las municipalidades, conforme a las atribuciones que les confiere el artículo 197 de la Constitución, regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos. El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el

concejo municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia. Para efectos de su administración presupuestaria y financiera, las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios cuyo titular es el alcalde respectivo.

### **LINEAMIENTOS PARA EL CONTROL MUNICIPAL**

Los lineamientos para este control estarán referidos a<sup>15</sup>:

- a) Control de gastos.
- b) Control de ingresos y fiscalización.
- c) Control de servicios.
- d) Control del Programa del Vaso de Leche.

Con relación a estos lineamientos exponemos el siguiente cuadro explicativo:

<b>Lineamientos para el Control Municipal</b>	<b>Explicación</b>
Control de gastos.	El control del uso de recursos presupuestales incidirá en la legalidad del gasto efectuado en las partidas de bienes y servicios, e inversión, con cargo a las fuentes de recursos Ordinarios, Fondo de Compensación Municipal, Canon y Recursos Directamente Recaudados, según su importancia en la estructura del financiamiento municipal.
Control de ingresos y fiscalización	Las municipalidades del área urbana examinarán la captación de ingresos provenientes de los impuestos, tasas y arbitrios de mayor significación económica; asimismo, se pondrá especial atención a la evaluación del área de rentas y resultados de los Programas de Fiscalización Tributaria.
Control de servicios	Los planes de control de las Municipalidades Provinciales y Distritales incluirán al menos una acción de control con el objeto de evaluar la prestación de los servicios municipales básicos como limpieza pública, transporte colectivo urbano, seguridad ciudadana o servicios de agua y desagüe, incidiendo en el manejo gerencial del servicio: resultados económicos, fijación

<sup>15</sup> Literal G de Resolución de Contraloría n° 447-2008-CG.

	de tarifas, infraestructura y equipamiento disponibles, calidad y cobertura.
Control del Programa del Vaso de Leche	La programación del control municipal dará prioridad al examen especial sobre la administración del Programa del Vaso de Leche, donde se examinará el uso de recursos conforme a la normativa, el logro de sus objetivos y metas de atención, la focalización del servicio y atención de la población priorizada. A fin de contribuir con la normal ejecución del programa, se determinarán los problemas organizativos y funcionales que puedan afectar su desarrollo, planteándose recomendaciones concretas para superarlos.

## **PLAN DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y MODERNIZACIÓN MUNICIPAL - PI<sup>16</sup>**

El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI) fue creado mediante Ley N° 29332 y modificatorias<sup>17</sup> e implica una transferencia de recursos a las municipalidades por el cumplimiento de metas en un periodo determinado. Dichas metas son formuladas por diversas entidades públicas del Gobierno Central y tienen como objetivo impulsar determinados resultados cuyo logro requiere un trabajo articulado con las municipalidades.

El PI es un instrumento del Presupuesto por Resultados (PpR), orientado a promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local incentivando a las municipalidades a la mejora continua y sostenible de la gestión local, cuyos objetivos son:

1. Mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de los mismos.

<sup>16</sup> [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe).

<sup>17</sup> Decreto de Urgencia N° 119-2009, la Ley N° 29812, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012 y la Ley N° 30281, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015.

2. Mejorar la ejecución de proyectos de inversión pública, considerando los lineamientos de política de mejora en la calidad del gasto.
3. Reducir la desnutrición crónica infantil en el país.
4. Simplificar trámites generando condiciones favorables para el clima de negocios y promoviendo la competitividad local.
5. Mejorar la provisión de servicios públicos locales prestados por los gobiernos locales en el marco de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
6. Prevenir riesgos de desastres.

El Plan de Incentivos se financia en el año 2015<sup>18</sup> con cargo a los recursos del presupuesto institucional del Ministerio de Economía y Finanzas, hasta por la suma de MIL CIEN MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES (S/.1 100 000 000,00), conforme a lo establecido en el literal e) del artículo 32 de la Ley N° 30281, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015, y en atención a lo dispuesto en el numeral 1.2 del artículo 1 de la Ley N° 29332. La asignación de dichos recursos se transfiere a los gobiernos locales correspondientes mediante decreto supremo, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, en la fuente de financiamiento recursos determinados.

---

<sup>18</sup> Artículo 4 del Procedimientos para el Cumplimiento de Metas y la Asignación de los Recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal del Año 2015, aprobado con D.S nº033-2015-EF.

Para el establecimiento de las metas, la distribución y asignación de los recursos del Plan de Incentivos se tendrá en cuenta la siguiente clasificación de municipalidades:

- a) Municipalidades de ciudades principales tipo “A”.
- b) Municipalidades de ciudades principales tipo “B”.
- c) Municipalidades de ciudades no principales, con 500 ó más viviendas urbanas.
- d) Municipalidades de ciudades no principales, con menos de 500 viviendas urbanas. En el Anexo N° 01 de la presente norma se identifica a cada municipalidad de acuerdo a la clasificación arriba mencionada.

Las municipalidades deben cumplir determinadas metas para acceder a los recursos del Plan de Incentivos. Dichas metas han sido establecidas para cada tipo de municipalidad, tomando en consideración los objetivos del Plan de Incentivos.

## **POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021.<sup>19</sup>**

### **Situación general**

En los últimos diez años, el Perú logró una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. El Ingreso Nacional Bruto por persona casi se triplicó<sup>20</sup>, y las tasas de pobreza se redujeron a la mitad. Desde 2010, el Perú se ubica en el grupo de países de

---

<sup>19</sup> Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros

<sup>20</sup> El INB per cápita (anteriormente PIB per cápita) es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos mediante el método Atlas del Banco Mundial, dividido por la población a mitad de año. Creció de 2050 USD en 2002 a 5500 USD en 2011. Banco Mundial, <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD> .

ingresos medio alto. Este crecimiento económico fue acompañado por un crecimiento parecido de los ingresos del Estado. Desde 2005, la recaudación fiscal se incrementó en 13% por año<sup>21</sup>, y el presupuesto público del año fiscal 2013 se proyecta en más del doble del presupuesto de apertura del año 2006, incrementándose de S/.53,929 millones a S/.108,419 millones.

Sin embargo, este fuerte crecimiento económico y presupuestal no fue acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social.

Desde hace mucho tiempo en el Perú, la ciudadanía exige un mejor Estado, presente, activo y efectivo en todo el territorio nacional.

A pesar de que en los últimos años la recaudación fiscal y el presupuesto público se han incrementado sustancialmente, las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

Así por ejemplo, a pesar que desde el año 2005, el presupuesto para el sector educación se incrementó aproximadamente en S/.6 000 millones hacia el 2011<sup>22</sup>, menos del 30% de los alumnos del segundo grado alcanza el rendimiento esperado en comprensión

---

<sup>21</sup> Según cifras de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Pública (SUNAT).

<sup>22</sup> Vargas Mas, Carlos (2012), Dirección General de Presupuesto Público-MEF: Presentación en el Primer Taller Descentralizado de Políticas de Modernización sobre el Sistema Nacional de Inversión Pública. Chiclayo, 17 y 18 de mayo de 2012.

lectora y únicamente el 13% lo hace en matemáticas<sup>23</sup>. Por otro lado, pese a que la brecha global de inversión en redes viales asciende a US\$ 7,375 millones<sup>24</sup> y que sólo el 64% de las viviendas tiene acceso a red pública de agua y 54% dispone de desagüe<sup>10</sup>, los tres niveles de gobierno ejecutaron el 2011, en conjunto, menos del 70% de los recursos disponibles para inversión pública<sup>25</sup>.

Buscando acercar el Estado a los ciudadanos más homogéneamente en todo el país, hace una década se inició un profundo proceso de transformación, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa sirvieran de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía. El proceso de descentralización satisfizo aspiraciones y necesidades largamente postergadas, y también ha generado nuevas expectativas por mayor inclusión y oportunidades para el desarrollo. Sin embargo, esta transferencia de funciones y el incremento de recursos<sup>26</sup> no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión.

Iniciar el proceso de descentralización en un contexto como el antes descrito ha significado que las limitaciones mostradas por las

---

<sup>23</sup> Ministerio de Educación: Evaluación Censal de Estudiantes, 2011.

<sup>24</sup> Instituto Peruano de Economía (2009): El Reto de la Infraestructura al 2018 "La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008".

<sup>25</sup> Según el Balance General del Sector Público, el Estado dejó de gastar el 22% del total del Presupuesto Público 2011. En el rubro de inversión pública, en sus tres niveles, dejó de invertir el 32.7% (Cuenta General de la República del 2011).

<sup>26</sup> Al respecto, cabe señalar que si bien el proceso de descentralización ha implicado un incremento significativo de los recursos de los gobiernos descentralizados, estos recursos aún son insuficientes. De acuerdo al Informe Anual del Proceso de Descentralización 2011 de la PCM, hasta fines de 2011 se habían transferido el 92.4% de las funciones previstas en la LOGR a los gobiernos regionales y a la Municipalidad de Lima; Sin embargo, esta transferencia acelerada de funciones en muchos de los casos no había sido acompañada de la necesaria transferencia de recursos para la prestación de servicios asociados a tales funciones.

entidades del Gobierno Central se vean reproducidas a nivel descentralizado. Como consecuencia de ello, las entidades públicas nacionales, regionales y locales no muestran en general, tener las capacidades de gobierno y de gerencia suficientes para proveer más y mejores bienes y servicios públicos a todos los ciudadanos en todo el país, según su necesidad.

*“Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen. En muchas partes del interior, los servicios públicos (educación, salud, agua potable, infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia.*

*Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad administrativa. Y la seguridad y la justicia —funciones básicas del Estado— no son ni mínimamente garantizadas<sup>27</sup>.*

Las deficiencias del Estado tienen impacto en la vida de los ciudadanos y en las actividades empresariales, lo que tiene consecuencias en el bienestar de las personas, en la competitividad empresarial, en la legitimidad de los gobiernos y, por lo tanto, en el sistema democrático y sus instituciones. Tomando en cuenta las consecuencias que tienen las deficiencias de desempeño del Estado en la vida de las personas y en la competitividad y gobernabilidad democrática del país, es que se requiere una política integradora de

---

<sup>27</sup> Levitsky, Steven: “Una paradoja peruana”. En: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/> una-paradoja-peruana-12-05-2012. 13 de mayo 2012.

modernización de la gestión pública, para asegurar que todas las entidades de los tres niveles de gobierno actúen de manera articulada y consistente en dirección de mejorar el desempeño general del Estado en el servicio a sus ciudadanos.

### **Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú**

Como se ha mostrado, existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú. Frente a ello, ¿cuáles son los principales problemas de gestión que deben ser resueltos? Del “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” se pueden identificar los siguientes<sup>28</sup>:

- **Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público:**

No queda claro el rol efectivo del CEPLAN ni las políticas u objetivos prioritarios del Gobierno. Asimismo, se ha identificado problemas en la definición de objetivos –no necesariamente recogen demandas de la población y las brechas que se pretenden cubrir no se estiman adecuadamente-. Por otra parte, no se asegura el alineamiento entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad de los gobiernos descentralizados, así como de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI), ni la vinculación de éstos con los documentos de gestión y los

---

<sup>28</sup> Ideas extraídas del “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” elaborado por la consultora AC Pública para la Secretaría de Gestión Pública. Lima, Julio de 2012.

programas presupuestales. Ello, en la práctica, no logra utilizar el planeamiento como herramienta efectiva de gestión y no articula el plan y el presupuesto público. Otro aspecto a resaltar es que existen limitaciones en cuanto a las capacidades de las entidades para identificar y priorizar programas y proyectos de envergadura y alto impacto en la calidad de vida de los ciudadanos.

A nivel del presupuesto público, aunque se ha logrado avances a través de la implementación progresiva del presupuesto para resultados, aún existen problemas pendientes en tanto en ciertos sectores persiste una asignación inercial de recursos (monto asignado el año anterior y negociación con el MEF por incrementos).

Asimismo, debe mencionarse que el gobierno nacional tiene el 70% del gasto corriente total, las regiones el 19% y los gobiernos locales, el 11%. Adicionalmente, existe poca predictibilidad de los recursos transferidos como consecuencia del canon y las regalías.

Además, no siempre la asignación de los recursos responde a una definición clara de las prioridades del país y a una objetiva determinación de metas de productos o servicios que cada entidad debe ofrecer, así como de sus respectivos costos. Ello hace que en el nivel operativo no necesariamente exista coherencia entre los insumos que van a ser adquiridos y los servicios que serán provistos con ellos, con lo cual los presupuestos no siempre se dirigen a cerrar las brechas o déficits existentes de infraestructura y servicios públicos, ni responden a las prioridades ciudadanas.

- **Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones:**

En muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación.

Ello puede deberse a que las organizaciones fueron diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos. Además los lineamientos y los modelos vigentes para la formulación de documentos de gestión – ROF, CAP, etc.- imponen normas uniformes de organización para la gran diversidad de entidades existentes, en especial en el caso de los Gobiernos Regionales, para los que su Ley Orgánica establece un modelo único y demasiado detallado de organización que no considera la heterogeneidad de las realidades regionales.

- **Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos:**

Los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. Sin embargo, la mayor parte de entidades no cuenta con las

capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. En ese sentido, no se estudia de manera rigurosa y estructural cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Por otra parte, uno de los problemas neurálgicos en esta materia, es la desarticulación de los principales sistemas administrativos, además de ser complejos, engorrosos y en muchos casos, de difícil cumplimiento, sobre todo para los Gobiernos Locales más pequeños con menores capacidades institucionales –no están diseñados considerando la gran heterogeneidad de instituciones públicas existente en el país-. De allí que en las actividades de los funcionarios, prime el criterio de cumplimiento de sus funciones –vinculado estrictamente con la normatividad establecida en los documentos de gestión-, en detrimento de la búsqueda de la satisfacción del ciudadano destinatario de los servicios públicos.

• **Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente:**

Las capacidades de gestión de las entidades públicas también se ven limitadas por una deficiente infraestructura y equipamiento. Es así que en muchos casos la infraestructura es precaria, y el equipamiento y mobiliario son obsoletos.

Además muchas entidades tienen varias sedes de trabajo y a su personal disperso y fraccionado entre ellas, lo cual trae una serie de costos de gestión y coordinación como resultado de pérdidas de

tiempo en traslados para sostener reuniones o tramitar documentos. Adicionalmente a esto, están las carencias de planificación y gestión de tecnologías de información en tanto actualmente, las áreas a cargo de éstas son percibidas como únicamente responsables del soporte técnico y no como un área que puede aportar al planeamiento y gestión de la institución, en cuanto a la identificación y gestión de las necesidades tecnológicas para apoyar las funciones sustantivas de la institución y con ello, coadyuvar a la consecución de sus metas y resultados de gestión.

• **Inadecuada política y gestión de recursos humanos:**

Explicada por la coexistencia de distintos regímenes laborales y por la falta de un marco legal e institucional que, en lugar de otorgar la flexibilidad que se necesita para atender las diferentes necesidades de recursos humanos de entidades heterogéneas, trata de estandarizar todos los aspectos críticos de una adecuada gestión de recursos humanos -por ejemplo, estandariza los sueldos e incentivos, o es muy inflexible para contratar y desvincular personal a plazo fijo o en las condiciones en las que se puede contratar personal de naturaleza temporal-. Ello se expresa en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil –bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados-, lo que se ve exacerbado por inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas.

Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello.

A ello habría que agregarle la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño. Estos esfuerzos además, son generalmente decididos de manera unilateral por cada sector y organizados por sus necesidades de corto plazo.

- **Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades:**

Como consecuencia de la falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las brechas de necesidades de la población por cerrar, las entidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos. Además, se identifica que la información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en

bases de datos desvinculadas; además, hay información que se procesa a mano –lo cual puede llevar a error humano-.

Esta situación lleva a que existan altos costos de transacción y coordinación para obtener información o que la calidad de la información no sea adecuada, lo que, a su vez, dificulta el acceso a información para evaluar la gestión y sus resultados, y tomar con oportunidad las decisiones que de ello se deriven.

**• Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento:**

La gestión del conocimiento implica la transferencia del conocimiento y el desarrollo de competencias necesarias al interior de las instituciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas<sup>16</sup>. Relacionado con el problema anterior, actualmente, en el Estado no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten.

**• Débil articulación intergubernamental e intersectorial:**

La coordinación como proceso apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus

recursos y capacidades, y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales<sup>29</sup>. Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización en curso, en el que tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida. Sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva.

Nuestro marco legal incluye diversos mecanismos de coordinación, tanto a nivel intergubernamental como intersectorial<sup>30</sup>. Sin embargo, varios de ellos muestran limitaciones de diseño legal, no han logrado consenso para su implementación o en la práctica, han resultado poco eficaces para conseguir una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación.

### **2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES.**

**1) Auditoría:** Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona llámese auditor o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto.

---

<sup>29</sup> Molina, Carlos e Isabel Licha (2005): Coordinación de la política social: Criterios para avanzar. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>30</sup> Se pueden mencionar el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI), Comisiones Interministeriales (CIAEF, CIAS), consejos directivos con representación intergubernamental en organismos nacionales, Comisiones Intergubernamentales sectoriales, Consejos de Coordinación Regional y Local (CCR y CCL), Juntas de Coordinación Interregional, mancomunidades regionales y de municipalidades.

**2) Auditor:** Se llama **auditor/a** (o **contralor/a** en algunos países de América Latina) a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente o por una empresa de consultoría, para revisar, examinar y evaluar con coherencia los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia (institución gubernamental) o entidad (empresa o sociedad) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. Originalmente la palabra significa "oidor" u "oyente".<sup>31</sup>

**3) Acciones Correctivas:** Como su propio nombre indica, sirven para corregir un problema real detectado y evitar su repetición. Es decir, la apertura de una Acción Correctiva viene condicionada por la detección de una No Conformidad real previa, ya acaecida en la organización. Se desarrollan a partir del análisis de unas causas reales que han originado una No Conformidad real detectada en la organización.

**4) Aseguramiento de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

**5) Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

---

<sup>31</sup> Murillo, Enrique (26 de marzo de 2013). [«La Función del Auditor»](#)

**6) Componentes del Sistema de Control Interno:** De acuerdo a la Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, los componentes son el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control gerencial, las actividades de prevención y monitoreo, los sistemas de información y comunicación, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

**7) Conflicto de Intereses:** Se refiere a relaciones o situaciones en cuyo contexto los intereses personales, laborales, económicos o financieros del personal del Sistema, pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.

**8) Control de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**9) Deficiencias de Control Interno:** Carencia de mecanismos de control necesarios para prevenir, detectar o corregir oportunamente las desviaciones de cumplimiento de la normativa específica sobre la materia. Las deficiencias de control interno son determinadas como resultado de la evaluación del diseño y funcionamiento de los controles implantados por la administración, que el auditor utiliza en la aplicación de procedimientos de auditoría. Estas son identificadas dentro de actividades de control formalizadas o reguladas mediante disposiciones internas o externas, o en actividades de control que no han sido formalizadas por la administración.

**10) Demanda de Control:** Se refiere a eventos, acciones u omisiones que representan un riesgo de uso o potencial uso deficiente de los recursos públicos, que requiere la intervención de un órgano del Sistema Nacional de Control. La demanda de control se subdivide en “Demanda Imprevisible” y “Demanda Autogenerada”.

**11) Demanda Autogenerada:** Demanda de control originada por el cumplimiento de encargos legales y la revisión de información de fuente primaria y secundaria, originada en la dinámica de la Gestión Pública. Este tipo de demanda es determinada mediante la aplicación de procedimientos de planeamiento operacional.

**12) Demanda Imprevisible:** Tipo de demanda de control que surge debido a la dinámica de la Gestión Pública, pedidos de intervención del Sistema Nacional de Control, provenientes de fuentes externas; así como de denuncias ciudadanas, de los gremios empresariales y los medios de comunicación.

**13) Error:** Omisión no intencional del registro de un importe o de una revelación.

**14) Evento Adverso:** Constituye una situación o evento desfavorable que afecta los objetivos de la entidad.

**15) Empleado de Confianza:** El que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se

encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad. En el caso del Congreso de la República esta disposición se aplicará de acuerdo a su Reglamento.

Ejemplo: el asesor o personal que trabaja directamente con los Funcionarios.

**16) Funcionario Público:** <sup>32</sup>El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas.

El Funcionario Público puede ser:

- a) De elección popular directa y universal o confianza política originaria. (Presidente, Congresistas, alcaldes, etc.)
- b) De nombramiento y remoción regulados. (Jefes de reguladores por ejemplo)
- b) De libre nombramiento y remoción. (Típico caso de ministros de Estado)

**17) Gestión Pública:** Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. También se define como el ejercicio de la función administrativa del gobierno.

---

<sup>32</sup> El Art. 4º de la Ley 28175 - Ley Marco del Empleo Público.

<sup>33</sup>La administración pública en el Perú es llevada a cabo por las entidades que conforman el poder ejecutivo tales como: los ministerios, los gobiernos regionales y locales ,como también los Organismos Públicos Descentralizados, el Poder Legislativo , el Poder Judicial, los Organismos que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía y las personas jurídicas bajo el régimen privado que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa, en virtud de concesión, delegación o autorización del Estado, conforme a la normativa de la materia.

**18) Implementación:** La palabra implementar permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas.<sup>34</sup>

**19) Informe de Auditoría:** Expone por escrito los resultados y recomendaciones de la acción de control, con la finalidad de brindar oportunamente información al titular de la entidad y otras autoridades u organismos competentes que permita promover acciones de mejora, correctivas u otras necesarias en la conducción y ejecución de las actividades examinadas.<sup>35</sup>

**20) Irregularidad:** Actuación contraria a las disposiciones legales, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, originada por una acción u omisión de la diligencia

---

<sup>33</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n\\_p3blica\\_en\\_el\\_Per3](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n_p3blica_en_el_Per3).

<sup>34</sup> <http://www.definicionabc.com/general/implementar.php>

<sup>35</sup> Numeral 7.34 –Resolución de Contraloría n°273-2014-CG.

exigible a la actuación funcional, que genere una afectación a los recursos y bienes públicos. Pueden ser de naturaleza dolosa o culposa.

**21) Materia a Examinar:** Constituye el objeto o tema central en el que se concentran los esfuerzos de la auditoría. Podrá estar referida a un proceso, componente, rubro, segmento, transacción, operación o producto (bien o servicio público), debiendo ser identificable y medible a partir de criterios establecidos.

**22) Materialidad:** Potestad del control para concentrar su actuación en las transacciones y operaciones de mayor significación económica o relevancia en la entidad examinada.

**23) Mejora Continua:** Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.

**24) Observación:** Opinión que se determina y revela en el informe de auditoría, como consecuencia del trabajo de campo realizado, luego de concluido el proceso de evaluación de los hallazgos comunicados con los correspondientes comentarios formulados por el personal comprendido en los mismos, así como con la evidencia sustentatoria respectiva.

**25) Presupuesto Participativo:** Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.<sup>36</sup>

**26) Personal del Sistema:** Trabajadores que, bajo cualquier forma o modalidad contractual, desarrollan servicios de control o servicios relacionados en los órganos del Sistema Nacional de Control, independientemente de su cargo o nivel jerárquico.

**27) Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**28) Proceso Crítico:** Conjunto o secuencia de actividades que soportan el logro de los objetivos de la entidad, cuya variación puede afectar la entrega de un producto al ciudadano.

**29) Recursos y Bienes Del Estado:** Recursos y bienes sobre los cuales el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe) – glosario.

<sup>37</sup> Lic. Adm. Valdivia Contreras, Emilio – “Manual del Sistema Nacional de Control y Auditoría Gubernamental” – Primera Edición 2010.

**30) Rendición de Cuentas:** Obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la misión u objetivo encomendado.

**31) Recomendaciones de Informes de Auditoría:** Están dirigidas a superar las causas de las observaciones derivadas de los hallazgos y deficiencias de diseño o funcionamiento del control interno de la materia auditada, evidenciadas durante la acción de control (auditoría). El titular o los funcionarios competentes deben disponer la implementación de las recomendaciones.<sup>38</sup>

**32) Riesgo:** Posibilidad que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos de una entidad.

**33) Riesgo de Auditoría:** Posibilidad que el auditor exprese una opinión inapropiada respecto a la materia a examinar.

**34) Servicios de Control:** Conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de control gubernamental que corresponde atender a los órganos del Sistema.

**35) Servidor Público:** Se clasifica en:<sup>39</sup>

**a) Directivo superior.** - El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la

---

<sup>38</sup> Numeral 7.35 –Resolución de Contraloría n°273-2014-CG.

<sup>39</sup> Art. 4° de la Ley 28175 - Ley Marco del Empleo Público.

supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional.

Una quinta parte del porcentaje referido en el párrafo anterior puede ser designada o removida libremente por el titular de la entidad. No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la presente Ley.

**b) Ejecutivo.** - El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.

**c) Especialista.** - El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.

**d) De apoyo.** - El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

**36) Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una entidad con respecto a la calidad.

**37) Sistema de Información:** Conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una entidad, y que no necesariamente incluye equipo computacional.

**38) Técnica de Auditoría:** Es la manera ordenada de obtener información en el marco de una investigación que se utiliza para obtener la evidencia necesaria que le permita al auditor fundamentar su opinión profesional. El tipo de técnica a emplear dependerá del criterio profesional del auditor, según las circunstancias e información disponible.

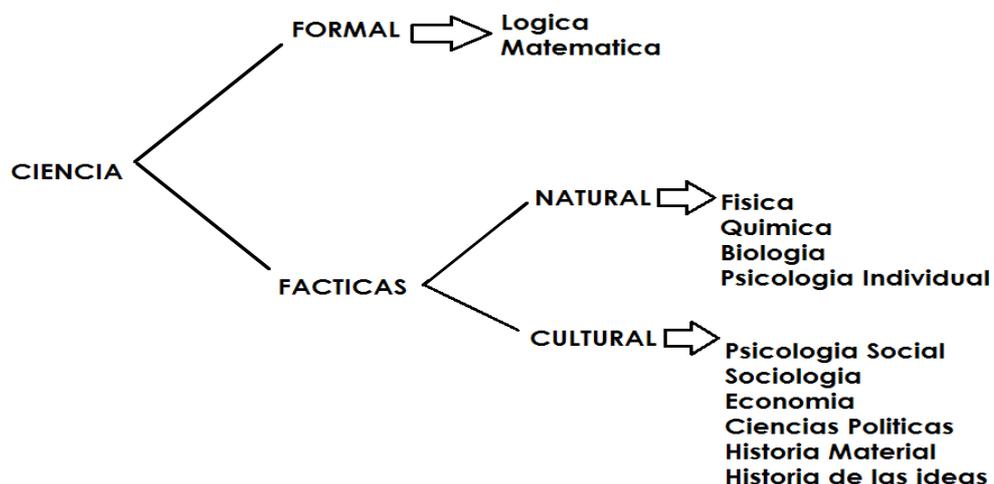
**39) Titular de la Entidad:** Es la más alta autoridad ejecutiva de la entidad.

**40) Transparencia de la Gestión:** Deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que éstos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los

objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.

### 2.3 BASES EPISTÉMICAS.

La investigación es una actividad que ha preocupado a filósofos y científicos porque les ha preocupado conocer el valor y el sentido de su actividad, por lo tanto, sus preocupaciones no han sido exclusivamente de carácter epistemológico (EPISTEMOLOGÍA: estudio de las condiciones de producción y validación del conocimiento científico), sino también de orden axiológico. Ambos aspectos han sido objeto de su interés incrementándose su atención en los últimos tiempos; clasificándose las Ciencias de la siguiente manera:



La Auditoría es en consecuencia una ciencia formal cuyo origen etimológico de la palabra es el verbo inglés "Audit", que significa "comprobar", y es utilizado principalmente en el "Audit accounting", que es la traducción de auditoría. El origen etimológico de la palabra

es el verbo latino "Audire", que significa "oír", que a su vez tiene su origen en que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo.

El Marco Teórico comprende la ubicación del problema de investigación en una determinada situación histórica- social, su relación con otros fenómenos, clasificaciones, tipologías, definiciones y resultados de otros estudios parecidos. Es la fundamentación teórica en la cual se enmarcará el estudio. Según Fernando Sadio Ramos de la Escuela Superior de Educación del Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal y de la Universidad de Granada- España, La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros, pero el área de auditoría no solo es en cuanto a los estados financieros sino también abarca todas las áreas.

Como resultado del trabajo de auditoría se elabora el Informe de Auditoría, por escrito, que son necesarios para:

- Comunicar los resultados de la auditoría a funcionarios de los niveles apropiados de gobierno.

- ▣ Reducir el riesgo de los resultados, a fin de que no sean erróneamente interpretados.
- ▣ Poner a disposición de las autoridades pertinentes los resultados del examen.
- ▣ Facilitar el seguimiento de los hallazgos y recomendaciones para verificar que se hayan adoptado las medidas correctivas apropiadas.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO:**

Una vez que se ha analizado y decidido el marco teórico de la investigación, en dónde se revisan los argumentos de modelos y teorías del tema en cuestión, entonces es el momento de seleccionar el diseño de la investigación. De acuerdo a lo anterior, para este estudio se utilizó como metodología la investigación de base cuantitativa.

Según Hernández (2006:5), una investigación se considera como cuantitativa, porque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Los aspectos que caracterizan a una investigación cuantitativa es la medición sometidas a criterio matemático y reproduce numéricamente las relaciones entre los sujetos y los fenómenos.

En general, la investigación cuantitativa tiene mucho valor en validez externa, debido a que con una muestra representativa de la población se puede inferir los resultados del estudio en esa muestra a la población de donde proviene.

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El presente estudio es una investigación de tipo aplicada, debido a que la investigación no define conceptos teóricos nuevos, sino que usa los existentes para conocer la realidad inmediata.

La presente investigación es de nivel descriptivo y correlacional de acuerdo a lo señalado por Hernández (2008:100). Este tipo de investigación se orienta a demostrar que existe una asociación estrecha entre las variables consideradas en el estudio. Los estudios correlacionales van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, es decir se busca el establecimiento de relaciones entre

conceptos, como paso previo a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en establecer una relación entre dos o más variables.

### 3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.2.1 Diseño.

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, se ha seleccionado un diseño de investigación específico que es el Correlacional. Cuando se establecen y formulan hipótesis, los diseños sirven también para someterlas a prueba. Los diseños cuantitativos pueden ser experimentales o no experimentales.<sup>40</sup>

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señalan Kerlinger y Lee (2002): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos".

Los diseños no experimentales, se clasifican en transeccionales o transversales y longitudinales. Según Hernández Sampieri (2006:206), los diseños de **investigación transeccional o transversal** recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e

---

<sup>40</sup> Hernández S, Roberto, Fernández C, Carlos, Baptista L, Pilar, Metodología de la Investigación – 4ta Edición; 2006.

interrelación en un momento dado, que es lo que se busca en ésta investigación.

### 3.2.2 Esquema.

El esquema que utilicé en mi investigación es por objetivos, conforme a los resultados que se obtuvo acorde al esquema que acompaño:

OE<sub>1</sub>..... CP<sub>1</sub>  
**OG**    OE<sub>2</sub>.....CP<sub>2</sub> CF = HG  
 OE<sub>3</sub>..... CP<sub>3</sub>

#### Donde:

**OG** = Objetivo General.

**OE** = Objetivo Específico

**CP** = Conclusión Parcial

**CF** = Conclusión Final

**HG** = Hipótesis General

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 3.3.1 Población

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que fue estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una **población** es el

conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz *et al.*, 1980).

El universo de la investigación está constituido por las Municipalidades Distritales de la ciudad de Huánuco, que son las siguientes:

### MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO.

Nº	MUNICIPALIDAD
01	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS.
02	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCOMARCA.
03	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO.

*Fuente* : Instituto Nacional de Estadística e Informática.

*Elaboración* : Propia.

#### 3.3.2 Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos *población*. (Hernández, 2010).

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	Municipalidad Provincial de Huánuco	Municipalidad Distrital de Amarilis	Municipalidad Distrital de Pillcomarca
01	ALCALDE	01	01	01
02	REGIDORES	13	09	07
03	FUNCIONARIOS	13	11	10
<b>TOTAL</b>		27	21	18

*ueFuFuente*      *Fuente*                      : *entidades mencionadas.*  
*Elaboración*      : *Propia.*

La presente investigación tuvo como muestra a 12 personas los cuales fueron el titular y los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Amarilis, dicha muestra fue intencional, porque dicha municipalidad distrital cuenta con mayor asignación presupuestal y tiene mayor número de población electoral en comparación a las otras municipalidades distritales que se encuentran dentro del casco urbano de la ciudad de Huánuco. Por lo tanto la unidad de análisis va ser la Municipalidad de Amarilis por ser la más representativa.

### **3.4 DEFINICIÓN OPERATIVA DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada, de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etcétera). Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (Hernández, 2010).

### 3.5 TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

#### 3.5.1 Técnicas de recojo:

El instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables y conceptos utilizados; pero también sintetiza el diseño concreto elegido para el trabajo. Mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección, la investigación alcanza la necesaria correspondencia entre teoría y hechos.

En este sentido, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaran son las siguientes:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario de Encuesta
Entrevista	Guía de Entrevista
Análisis Documentario	Ficha de Análisis Documentario

#### 3.5.2 Procesamiento y presentación de datos

El procesamiento de los datos, se efectuó transfiriendo los valores registrados en los instrumentos aplicados, a un archivo/matriz de un programa computarizado de análisis estadístico (SPSS, Minitab o equivalente).

Los datos son presentados en tablas, cuadros, figuras y gráficos analizados con la aplicación de la estadística descriptiva, teniendo en cuenta las variables de la investigación, para ello se utilizaran las siguientes técnicas:

- ▣ Ordenamiento y clasificación.

- ▣ Gráficas estadísticas.
- ▣ Procesamiento computarizado con Excel.
- ▣ Procesamiento computarizado con SPSS.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON APLICACIÓN ESTADÍSTICA, MEDIANTE DISTRIBUCIONES DE FRECUENCIAS, GRÁFICOS.**

Teniendo como base el análisis del marco teórico del capítulo anterior, a continuación se aplicó una encuesta a 12 funcionarios que laboran en la Municipalidad Distrital de Amarilis, por ser los que tienen la potestad de implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría, aplicadas para recabar información sobre la implementación de recomendaciones de los informes de control.

Según los resultados obtenidos ante las preguntas relacionadas a la implementación de recomendaciones para la mejora de gestión, en los gráficos y comentarios siguientes se indican las preguntas formuladas y respuestas obtenidas y que a mayor detalle podrá verse a continuación:

#### **4.1.1 LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN.**

##### **Interrogante:**

1. ¿Considera usted, que la implementación de medidas correctivas oportuna coadyuva a la mejora de la gestión?

##### **CUADRO N° 1**

#### **LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN.**

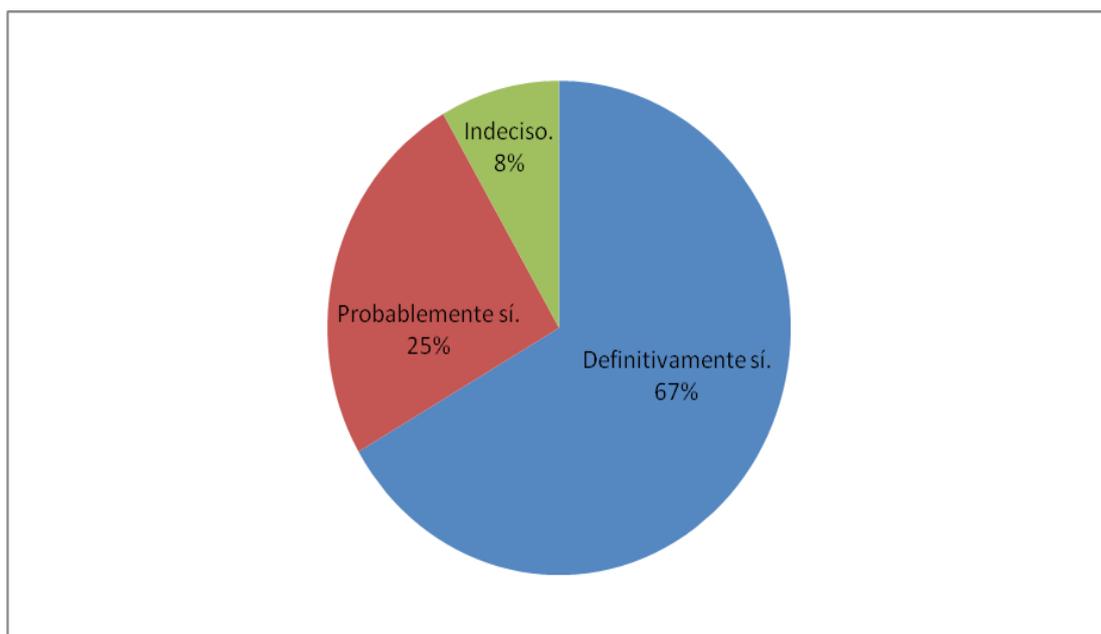
<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente sí.	8	66.66%
Probablemente sí.	3	25%
Indeciso.	1	8.34%
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarillis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

### GRAFICO N° 1

## LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN.



**Elaboración:** Propia.

#### **Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

▣ 08 dijeron “definitivamente sí”, sumando ellos el 66.67% del total de personas que intervinieron.

▣ 03 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 25% del total encuestado.

01 estaba “indeciso”, el cual representa el 8.34% del total de personas que intervinieron.

**Análisis:**

La mayoría de los participantes respondieron “definitivamente sí”, lo que significa que las recomendaciones de los informes de auditoría son las medidas concretas y posibles que coadyuvan a mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad, en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar, a través de las medidas correctivas que debe adoptar la entidad para superar las causas que originaron la observación o deficiencias reveladas en dicho informe.

**4.1.2 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.**

**Interrogante:**

2. ¿Cree usted que la actualización de los instrumentos de gestión, son importantes para alcanzar una adecuada organización institucional y mejora de la gestión?

**CUADRO N° 2.**

**LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.**

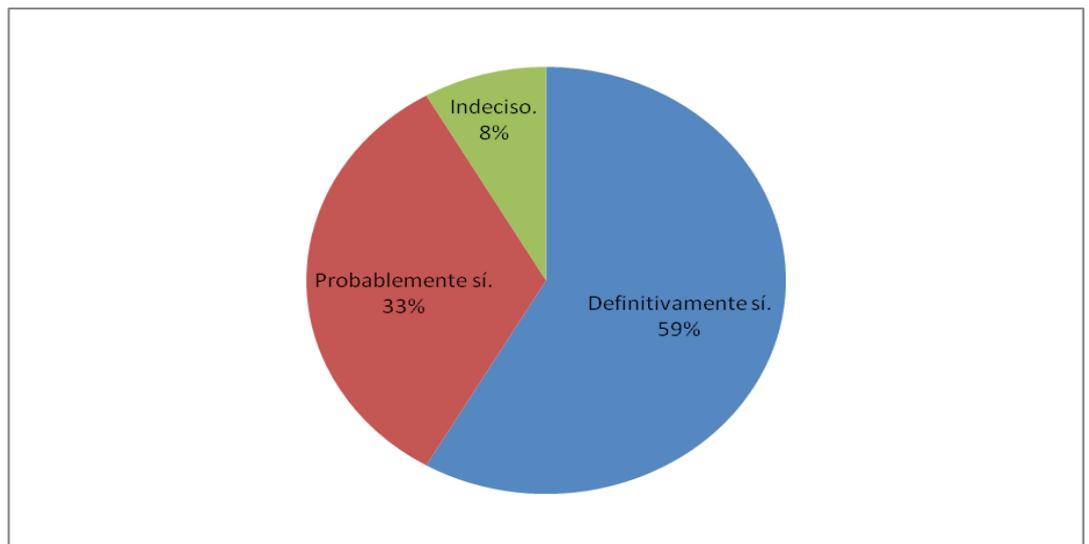
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí.	7	58.33
Probablemente sí.	4	33.33
Indeciso.	1	8.33
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

## GRAFICO N° 2.

### LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.



**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

▣ 07 dijeron “definitivamente sí”, sumando ellos el 58.33% del total de personas que intervinieron.

▣ 04 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 33.33% del total encuestado.

▣ 01 estaba “indeciso”, el cual representa el 8.34% del total de personas que intervinieron.

**Análisis:**

Observando los resultados, la mayoría de los encuestados dijeron que definitivamente la actualización de los instrumentos de gestión es muy importante para alcanzar una adecuada organización institucional, ya que estos lineamientos actualizados son necesarios para el control de gestión sobre la base de las responsabilidades funcionales y administrativas de cada unidad orgánica institucional.

**4.1.3 LAS ADQUISICIONES Y LA EFICACIA DE LA EJECUCIÓN  
DEL PRESUPUESTO.**

**Interrogante:**

3. ¿Cómo considera usted la implementación de medidas correctivas sobre adquisiciones en relación a la eficacia de la ejecución del presupuesto?

**CUADRO N° 3.**

**LAS ADQUISICIONES Y LA EFICACIA DE LA EJECUCIÓN  
DEL PRESUPUESTO.**

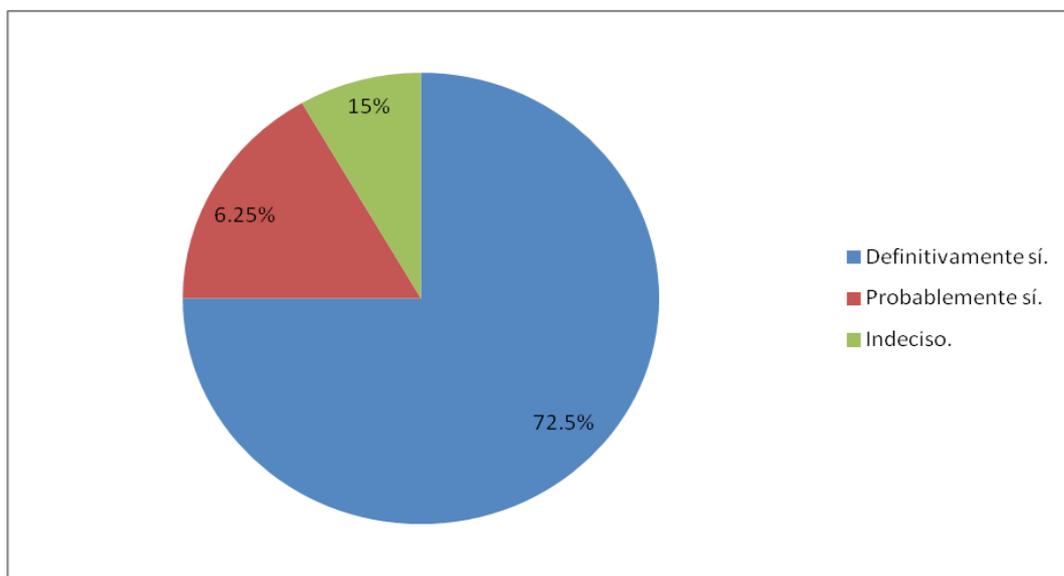
<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente sí.	9	75%
Probablemente sí.	2	16.67%
Indeciso.	1	8.33%
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 3.**

**LAS ADQUISICIONES Y LA EFICACIA DE LA EJECUCIÓN  
DEL PRESUPUESTO.**



**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- ▣ 09 dijeron “definitivamente sí”, sumando ellos el 75% del total de personas que intervinieron.
- ▣ 02 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 16.67% del total encuestado.
- ▣ 01 estaba “indeciso”, el cual representa el 8.34% del total de personas que intervinieron.

### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados que se muestran, el 75% de participantes señalaron que definitivamente es importante la implementación de medidas correctivas sobre adquisiciones en relación a la eficacia de la ejecución del presupuesto, ya que, si se aplican correctamente las normativas de contrataciones para adquirir los bienes y/o servicios, no se desperdiciaría el tiempo que los procesos de selección sean anulados o queden desiertos.

**4.1.4 DISPOSICIONES INTERNAS Y LA EFICIENCIA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.**

**Interrogante:**

4. ¿Considera usted que las oportunas disposiciones internas coadyuvan a la eficiencia de la prestación de servicios para la mejora de la gestión?

**CUADRO N° 4.**

## DISPOSICIONES INTERNAS Y LA EFICIENCIA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

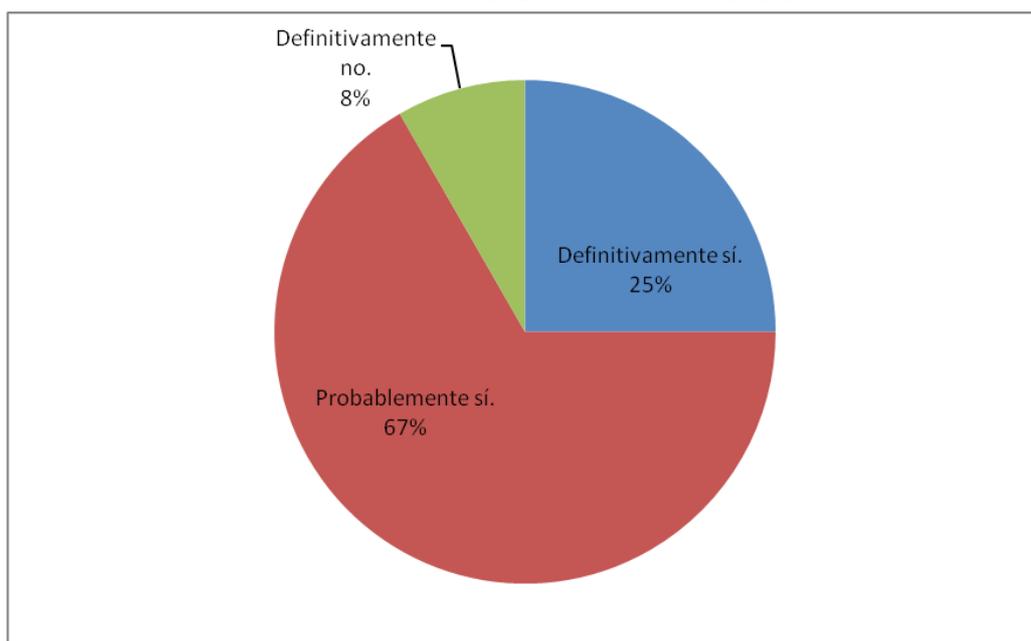
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí.	3	25%
Probablemente sí.	8	66.67%
Indeciso.	0	0
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	1	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

### GRAFICO N° 4.

## DISPOSICIONES INTERNAS Y LA EFICIENCIA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.



**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

☐ 03 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 25% del total de personas que intervinieron.

08 dijeron “Probablemente sí”, quienes alcanzaron el 66.67% del total encuestado.

01 dijeron “definitivamente no”, quienes alcanzaron el 8.33% del total encuestado.

### **Análisis:**

En esta interrogante la mayoría de los entrevistados indicaron que probablemente las oportunas disposiciones internas coadyuvan a la eficiencia de la prestación de servicios, debiendo incidirse en la efectividad de dichas normativas.

#### **4.1.5 DOCUMENTOS NORMATIVOS Y CAPACIDAD DE GASTO.**

### **Interrogante:**

5. ¿Considera usted, que los documentos normativos actualizados coadyuvan a mejorar la capacidad de gasto para la mejora de gestión?

### **CUADRO N° 5.**

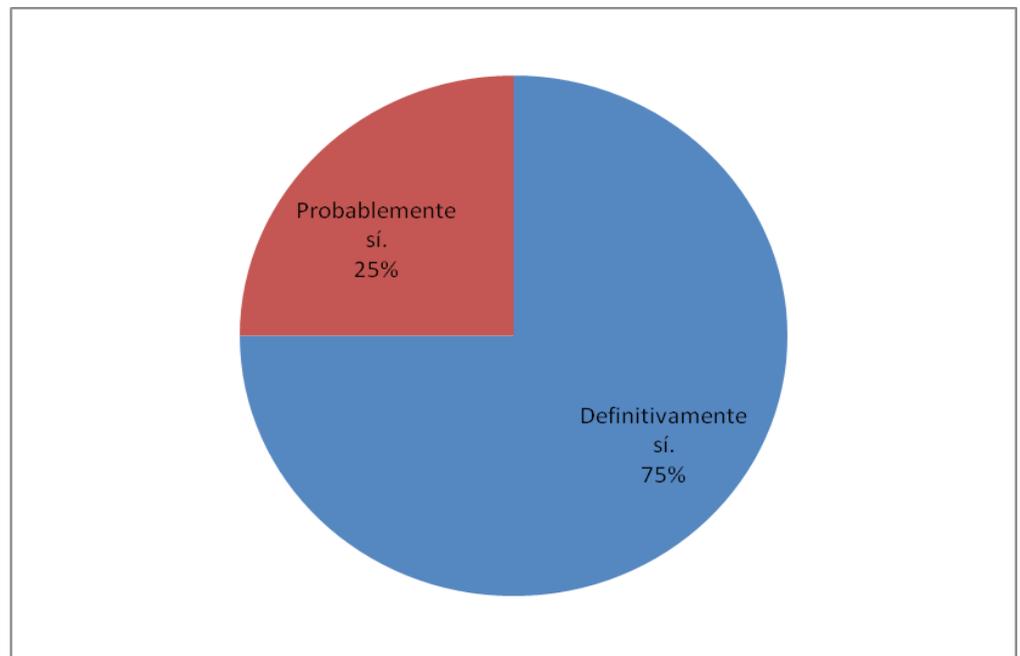
#### **DOCUMENTOS NORMATIVOS Y CAPACIDAD DE GASTO.**

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente sí.	9	75%
Probablemente sí.	3	25%
Indeciso.	0	0
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 5.**



**DOCUMENTOS NORMATIVOS Y CAPACIDAD DE GASTO.**

**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- ▣ 09 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 75% del total de personas que intervinieron.
- ▣ 03 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 25% del total encuestado.

**Análisis:**

En esta interrogante la mayoría de los entrevistados consideran que definitivamente la actualización de documentos normativos coadyuva a conseguir los objetivos de política planteados en relación a la eficacia y eficiencia del mismo, en aras de maximizar el impacto del accionar público.

**4.1.6 LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y LA EFECTIVIDAD PRESUPUESTAL.**

**Interrogante:**

6. ¿Cree Usted que con una adecuada aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado, se puede lograr una efectividad presupuestal y mejora de la gestión?

**CUADRO N° 6.**

**LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y LA EFECTIVIDAD PRESUPUESTAL.**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí.	9	75.00%

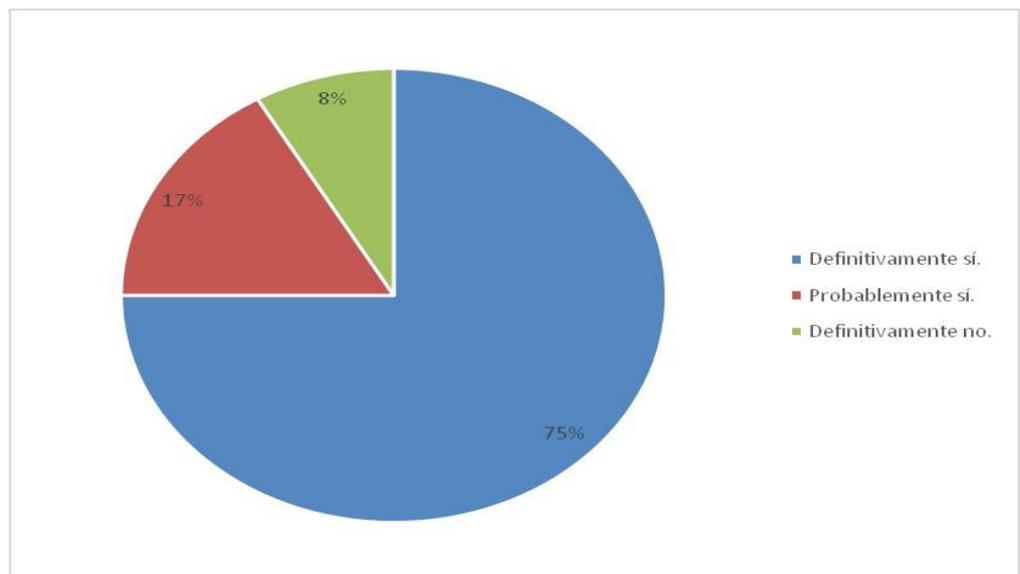
Probablemente sí.	2	16.67%
Indeciso.	0	0
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	1	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amaris, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

### GRAFICO N° 6.

#### LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y LA EFECTIVIDAD PRESUPUESTAL.



**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- ▣ 09 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 75% del total de personas que intervinieron.
- ▣ 02 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 16.67% del total encuestado.
- ▣ 01 dijeron “definitivamente no”, quienes alcanzaron el 8.33% del total encuestado.

**Análisis:**

La mayoría de los participantes respondieron “definitivamente si”, lo que significa que consideran que la adecuada aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado se puede lograr una efectividad presupuestal, como se sabe la ejecución del presupuesto se hace por el principio del devengado en los gastos, lo que quiere decir que se contabiliza en la contabilidad presupuestaria en el momento que se contrae la obligación o compromiso de los bienes y servicios recibidos independientemente del momento en que pague o se gaste y si a su vez todo esto se obtiene de acuerdo a la normativa antes indicada que tiene como finalidad<sup>41</sup> que éstas se

---

<sup>41</sup> Art. 1° de la Ley n.° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado.

efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad y por ende la mejora de la gestión.

**4.1.7 LAS DIRECTIVAS INTERNAS Y LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.**

**Interrogante:**

7. ¿Cree usted que la efectividad de las directivas internas permite la simplificación administrativa para la mejora de la gestión?

**CUADRO N° 7.**

**LAS DIRECTIVAS INTERNAS Y LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.**

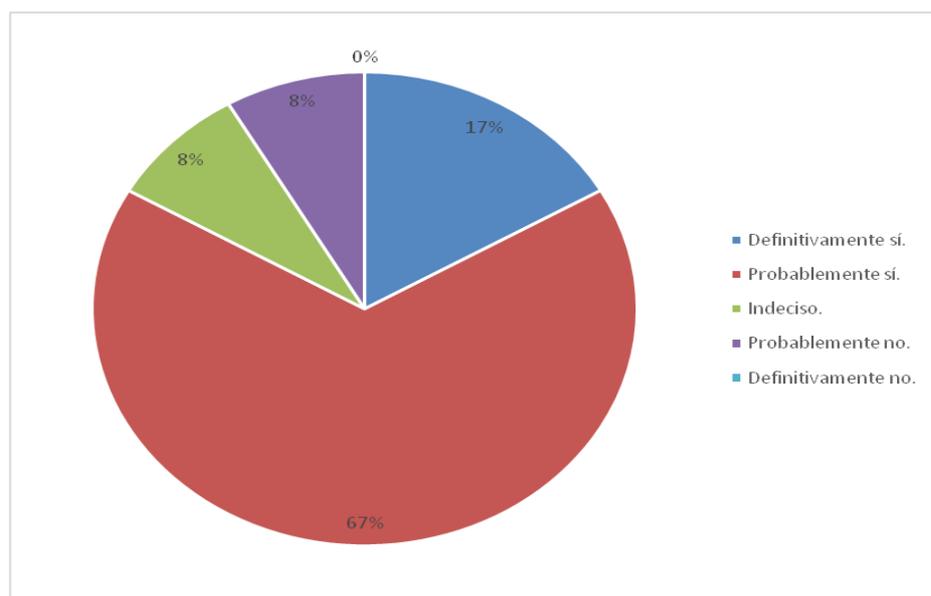
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí.	2	16.66%
Probablemente sí.	8	66.67%
Indeciso.	1	8.34%
Probablemente no.	1	8.34%
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 7.

#### LAS DIRECTIVAS INTERNAS Y LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.



Elaboración: Propia.

#### Interpretación:

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

02 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 16.67% del total de personas que intervinieron.

- ▣ 08 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 66.67% del total encuestado.
- ▣ 01 estuvo “indeciso”, quien representa el 8.34% del total de encuestados.
- ▣ 01 dijo “definitivamente no”, quien representa el 8.34% del total de encuestados.

**Análisis:**

La mayoría de los participantes consideran que la efectividad de las directivas internas permite la simplificación administrativa, lo cual es necesario para reducir las vallas, barreras y costos que impiden una mayor eficiencia social en la interacción con los ciudadanos que son los beneficiarios directos.

#### **4.1.8 CORRECCIÓN OPORTUNA Y TRANSPARENCIA DE GESTIÓN.**

**Interrogante:**

8. ¿Está de acuerdo usted que al realizar correcciones oportunas incide a la transparencia de gestión?

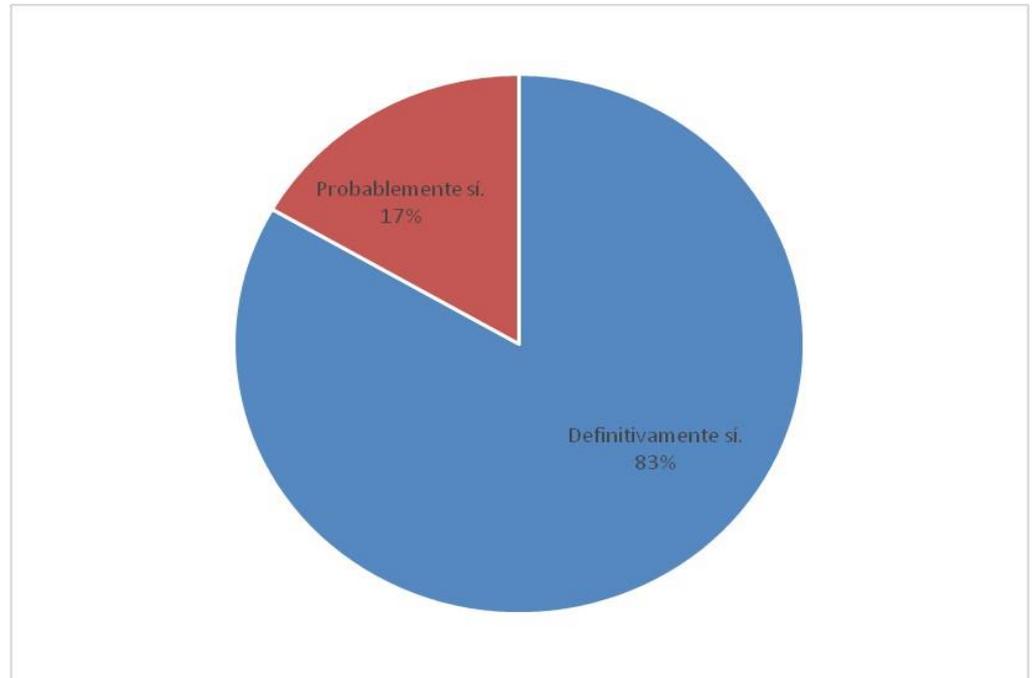
**CUADRO N° 8.**  
**CORRECCIÓN OPORTUNA Y TRANSPARENCIA DE GESTIÓN.**

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente sí.	10	83.34%
Probablemente sí.	2	16.66%
Indeciso.	0	0
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 8.**  
**CORRECCIÓN OPORTUNA Y TRANSPARENCIA DE**  
**GESTIÓN.**



**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

☐ 10 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 83.33% del total de personas que intervinieron.

☐ 02 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 16.67% del total encuestado.

### **Análisis:**

La mayoría de los participantes consideran que la corrección oportuna permite la transparencia de gestión, ya que actualmente los ciudadanos demandan gobiernos que respondan a sus preocupaciones y necesidades con transparencia, que en los procedimientos de toma de decisiones políticas y administrativas el funcionamiento de las instituciones públicas genere confianza.

**4.1.9 EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
(ROF) Y EL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.**

**Interrogante:**

9. ¿Considera usted, que el ROF actualizado coadyuva a la adecuada implementación del manual de perfiles de puestos para la mejora de la gestión?

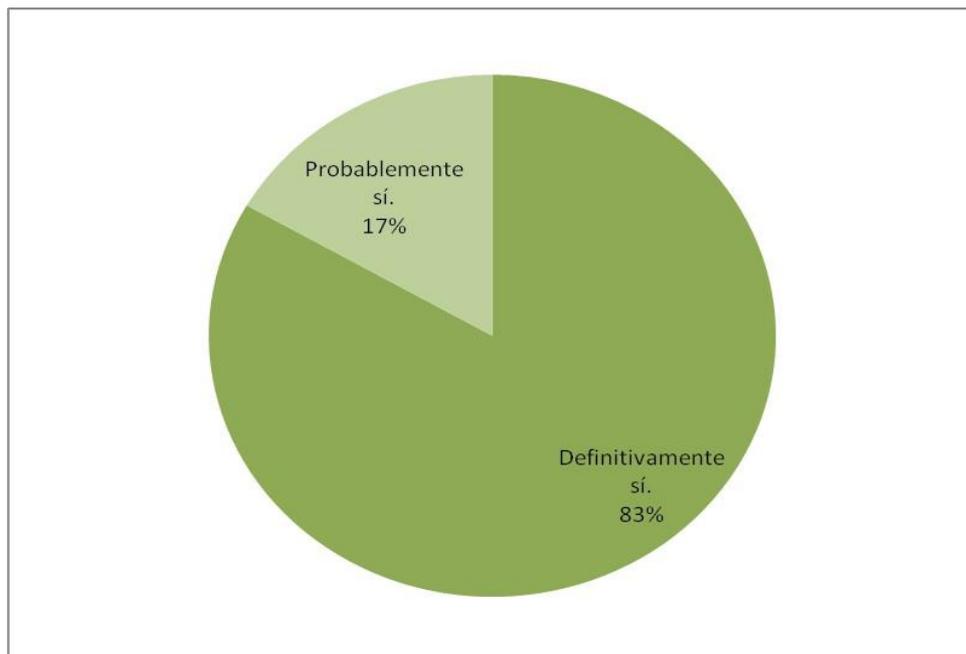
**CUADRO N° 9**

**EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
(ROF) Y EL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.**

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente sí.	10	83.33%
Probablemente sí.	2	16.67%
Indeciso.	0	0
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.  
**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 9**  
**EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**  
**(ROF) Y EL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.**



**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- ☐ 10 dijeron “definitivamente sí”, sumando ellos el 83.33% del total de personas que intervinieron.
- ☐ 02 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 16.67% del total encuestado.

**Análisis:**

La mayoría de los participantes respondieron “definitivamente sí”, lo que significa que consideran que el Reglamento de Organización y Funciones coadyuva a la adecuada implementación del manual de perfiles de puestos, ya que éste manual es documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la Entidad y es desarrollado a partir del ROF.

**4.1.10 EL REGLAMENTO DE CONTRATACIONES DEL ESTADO  
Y LA CAPACIDAD DE GASTO.**

**Interrogante:**

10. ¿Considera Usted que con la aplicación del Reglamento de Contrataciones del Estado se logrará una eficiente capacidad de gasto para la mejora de la gestión?

**CUADRO N° 10.  
EL REGLAMENTO DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y  
LA CAPACIDAD DE GASTO.**

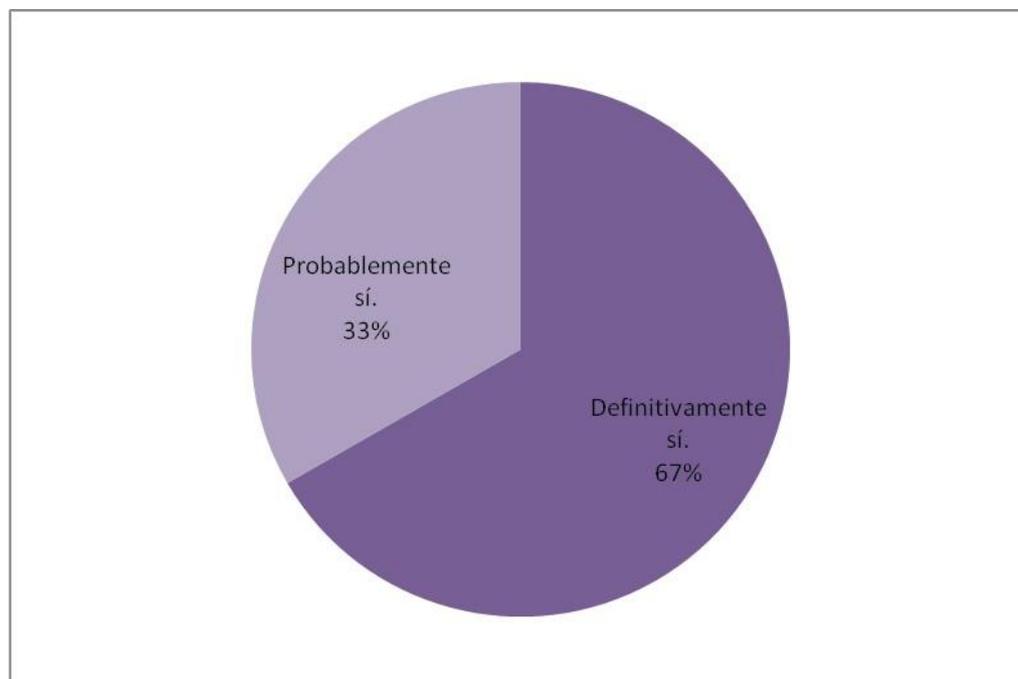
<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente sí.	8	66.67%
Probablemente sí.	4	33.33%
Indeciso.	0	0
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amaris, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 10.**

## EL REGLAMENTO DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y LA CAPACIDAD DE GASTO.



**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- ☐ 08 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 66.67% del total de personas que intervinieron.
- ☐ 04 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 33.33% del total encuestado.

### **Análisis:**

El 67% de los participantes respondieron “definitivamente si”, lo que significa que consideran que con la aplicación del Reglamento de Contrataciones del Estado se logrará una eficiente capacidad de gasto, ya que se podrá obtener los bienes y servicios oportunamente y de ésta manera satisfacer las necesidades de la población.

#### **4.1.11 LOS REGLAMENTOS Y LA ATENCIÓN OPORTUNA.**

**Interrogante:**

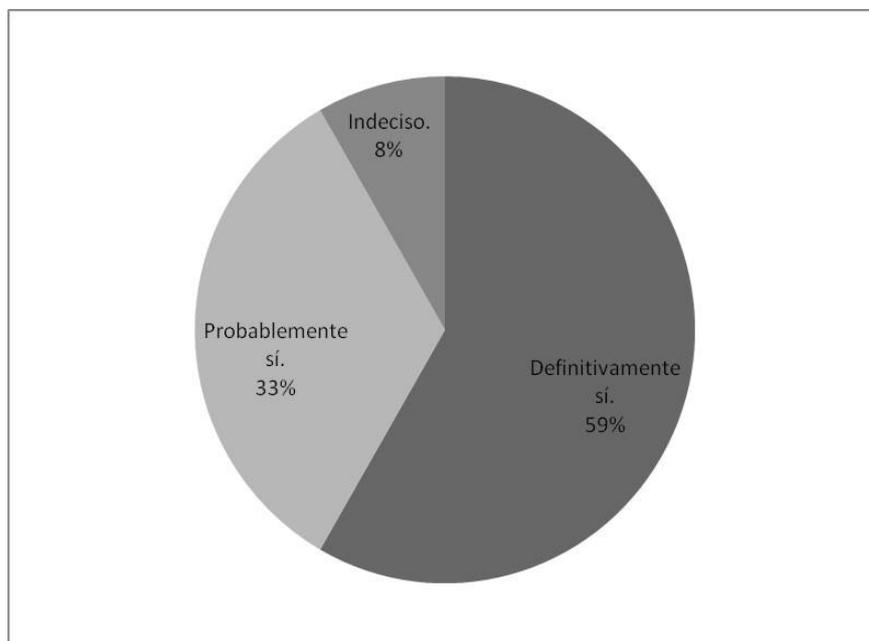
11. ¿Está de acuerdo con que la oportuna aplicación de reglamentos ayudará a lograr la atención oportuna para la mejora de la gestión?

**CUADRO N° 11.****LOS REGLAMENTOS Y LA ATENCIÓN OPORTUNA.**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí.	7	58.33%
Probablemente sí.	4	33.34%
Indeciso.	1	8.33%
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 11.****LOS REGLAMENTOS Y LA ATENCIÓN OPORTUNA.**

**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

07 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 58.33% del total de personas que intervinieron.

04 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 33.34% del total encuestados.

01 estuvo “indeciso”, que representa el 8.33% del total de encuestados.

#### **Análisis:**

Con respecto a la interrogante planteada, los participantes adujeron que la oportuna aplicación de reglamentos ayudará a lograr la atención oportuna, ya que son documentos que especifican normas para regular todas las actividades, que consisten en sentar bases para la convivencia y prevenir los conflictos que se pueden generar entre los individuos, teniendo como objetivo la atención oportuna.

#### **4.1.12 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) Y LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.**

**Interrogante:**

12. ¿Está de acuerdo usted que al implementar un MAPRO incida a la modernización institucional para la mejora de la gestión?

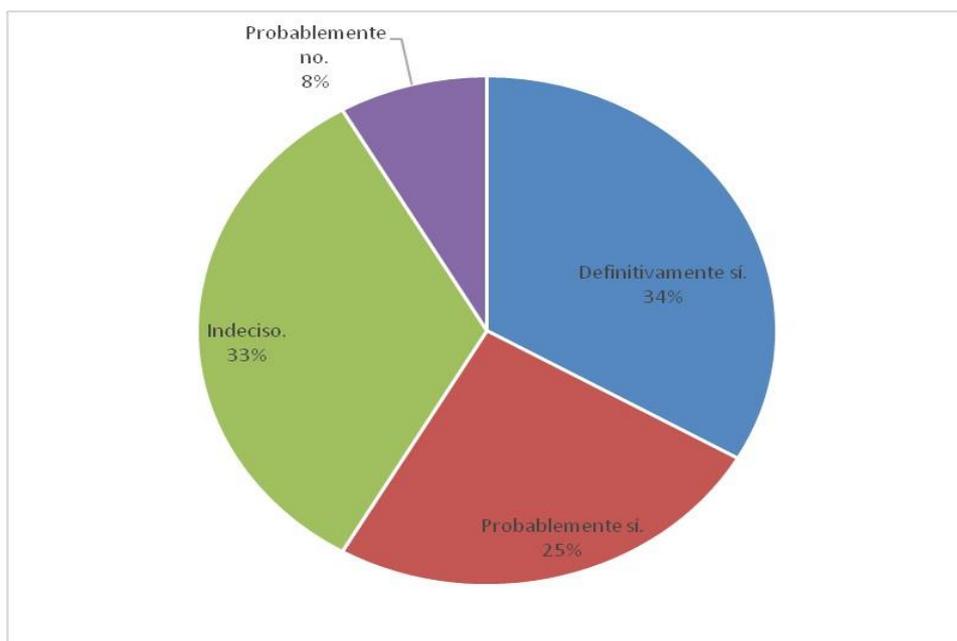
**CUADRO N° 12.**  
**EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) Y LA  
MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí.	4	33.33%
Probablemente sí.	3	25%
Indeciso.	4	33.33%
Probablemente no.	1	8.34%
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 12.**  
**EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) Y LA  
MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.**



**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- ▣ 04 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 33.33% del total de personas que intervinieron.
- ▣ 03 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 25% del total encuestados.
- ▣ 04 estuvieron “indecisos”, que representan el 33.33% del total de encuestados.
- ▣ 01 dijo “probablemente no”, que representa el 8.33% del total de encuestados.

**Análisis:**

Del total de encuestados, la mayoría está de acuerdo con que al implementar un MAPRO incide a la modernización institucional, ya que un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, y esto a su vez coadyuva a la mejora de la gestión, ya que actualmente al no contar con dicho documento de gestión dichas actividades se realiza a criterio

de cada funcionario generando desorden, limitando alcanzar los objetivos institucionales.

**4.1.13 EL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y LA RACIONALIZACIÓN Y RAZONABILIDAD PRESUPUESTAL.**

**Interrogante:**

13. ¿Está usted de acuerdo que la programación del Plan Anual de Contrataciones influye en la racionalización y razonabilidad presupuestal para la mejora de la gestión?

**CUADRO N° 13.**

**EL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y LA  
RACIONALIZACIÓN Y RAZONABILIDAD PRESUPUESTAL.**

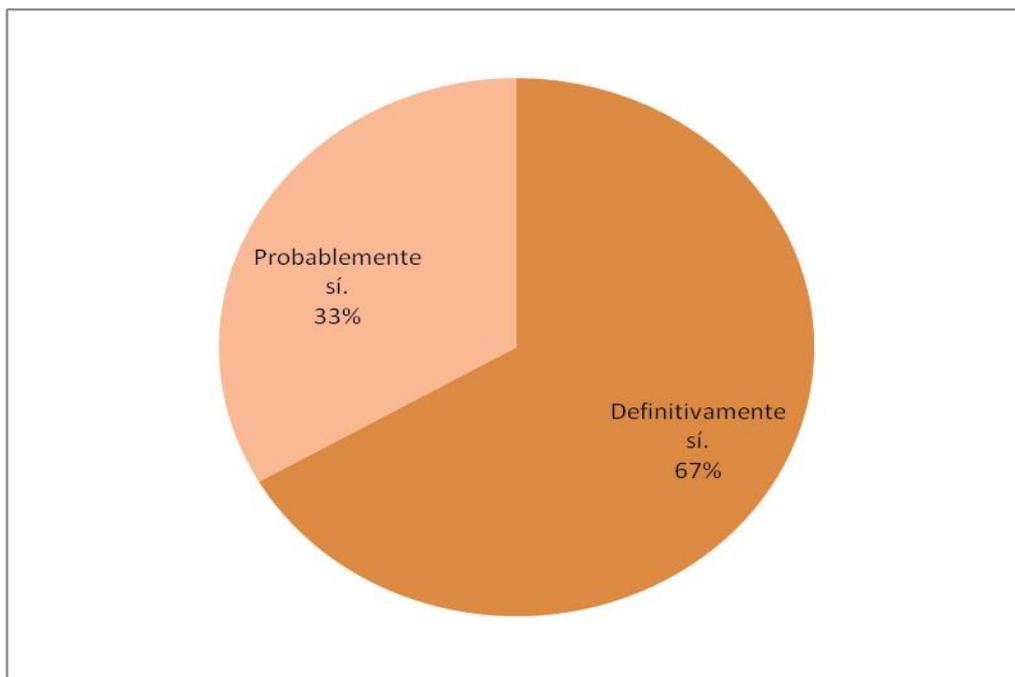
<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente sí.	8	66.67%
Probablemente sí.	4	33.33%
Indeciso.	0	0
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 13.**

**EL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y LA**



**RACIONALIZACIÓN Y RAZONABILIDAD PRESUPUESTAL.**

**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- ▣ 08 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 66.67% del total de personas que intervinieron.
- ▣ 04 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 33.33% del total encuestados.

**Análisis:**

Del total de entrevistados, el 66.67% está de acuerdo con que la programación del Plan Anual de Contrataciones influye en la racionalización y razonabilidad presupuestal, ya que lo que se pretende adquirir debe ser bajo las mejores condiciones de precio, el cual debe estar vinculado con el financiamiento.

**4.1.14 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO Y SERVIDORES CALIFICADOS.**

**Interrogante:**

14. ¿Cree usted que con la capacitación y entrenamiento continuo tendremos servidores calificados para la mejora de la gestión?

**CUADRO N° 14.**  
**CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO Y SERVIDORES**  
**CALIFICADOS.**

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente sí.	5	41.67%
Probablemente sí.	3	25%
Indeciso.	0	0
Probablemente no.	2	16.67%
Definitivamente no.	2	16.67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 14.**  
**CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO Y SERVIDORES**  
**CALIFICADOS.**















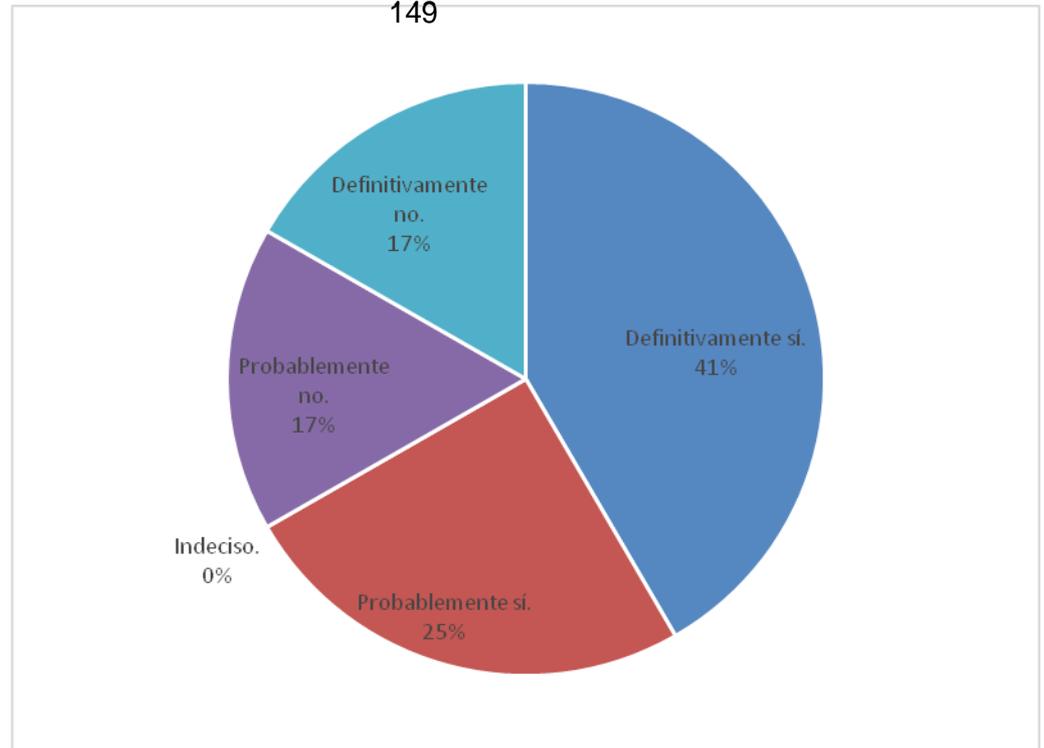












**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- ▣ 05 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 41.67% del total de personas que intervinieron.
- ▣ 03 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 25% del total encuestado.
- ▣ 02 dijeron “probablemente no”, quienes alcanzaron el 16.67% del total encuestado.
- ▣ 02 dijeron “definitivamente no”, quienes alcanzaron el 16.67% del total encuestado.

**Análisis:**

La mayoría de los participantes respondieron “definitivamente sí”, lo que significa que consideran que con la capacitación y entrenamiento continuo tendremos servidores calificados, ya que las normativas varían diariamente y las brechas de gestión son notables, para lo cual los servidores deben estar actualizados y así enfrentar los cambios satisfactoriamente.

**4.1.15 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

**Interrogante:**

15. ¿Considera usted que el desconocimiento del MOF influye negativamente en el clima organizacional, perjudicando la mejora de la gestión?

**CUADRO N° 15.**

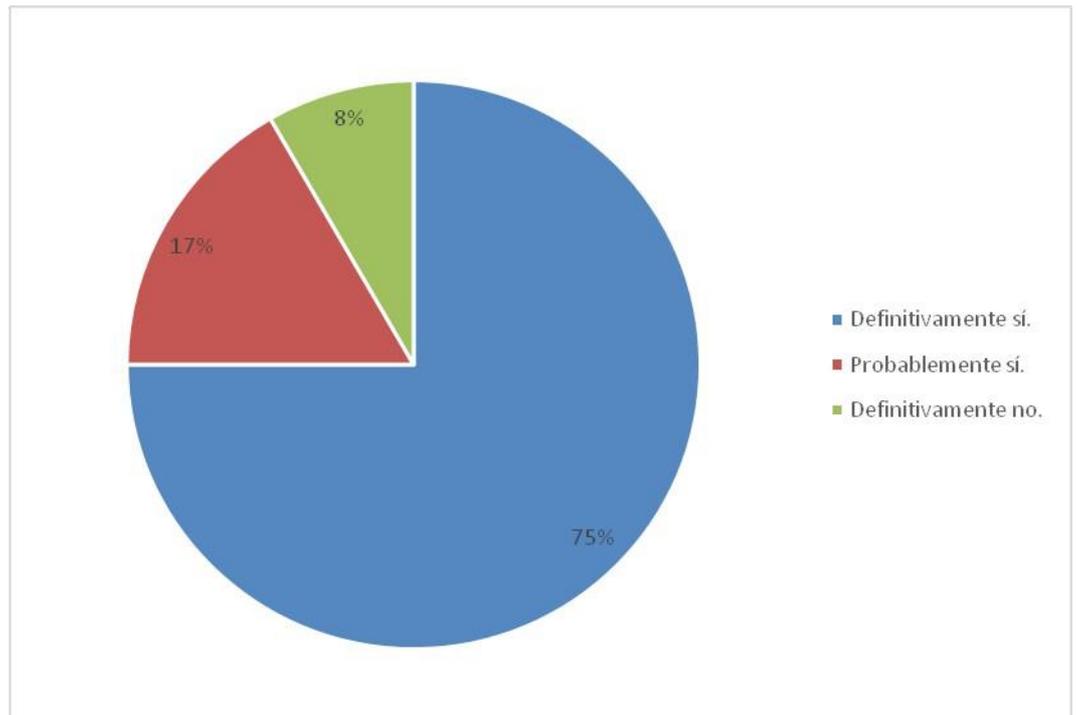
**EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente sí.	8	66.67%
Probablemente sí.	2	16.67%
Indeciso.	2	16.67%
Probablemente no.	0	0
Definitivamente no.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Amarilis, provincia de Huánuco.

**Elaboración:** Propia.

**GRAFICO N° 15.**  
**EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) Y**  
**EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**



**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:**

Del total de personal encuestado, 12 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

☐ 08 dijeron “definitivamente sí”, lo que representa el 66.67% del total de personas que intervinieron.

☐ 02 dijeron “probablemente sí”, quienes alcanzaron el 16.67% del total encuestados.

02 estuvieron “indecisos”, que representan el 16.67% del total de encuestados.

**Análisis:**

Del total de los encuestados, la mayoría considera que el desconocimiento del Manual de Organización y Funciones influye negativamente en el clima organizacional lo cual perjudica la mejora de la gestión, ya que como se desconoce dicho documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, otros servidores llegan a suplantar funciones.

## 4.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS SECUNDARIAS.

Las hipótesis científicas deben ser sometidas a prueba empírica, para tomar una decisión con relación a ellas (rechazarlas o aceptarlas), de acuerdo a lo que el estudioso observe en la realidad.<sup>42</sup>

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó el Método de PEARSON dado dos variables, la correlación permite hacer estimaciones del valor de una de ellas conociendo el valor de la otra variable. Son números que varían entre los límites +1 y -1, su magnitud indica el grado de asociación entre las variables, el valor  $r=0$  indica que no existe relación entre las variables, los valores 1 son indicadores de una correlación perfecta positiva de la variable independiente y variable dependiente o negativa respectivamente, la aplicación de dicho método estadístico nos permitió determinar lo siguiente:

### **Primera Hipótesis específica:**

Si se logra implementar las medidas correctivas sobre actualización de instrumentos de gestión entonces se alcanzara una buena organización institucional de las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.

---

<sup>42</sup> <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe/2013/08/contrastacion-de-hipotesis-en-una.html>

N°	VARIABLES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
		e	d	c	b	a
2	¿Cree usted que la actualización de los instrumentos de gestión, son importantes para alcanzar una adecuada organización institucional y mejora de la gestión?	0	0	1	4	7
9	¿Considera usted, que el ROF actualizado coadyuva a la adecuada implementación del manual de perfiles de puestos para la mejora de la gestión?	0	0	0	2	10
<b>TOTALES</b>		0	0	1	6	17

ALTERNATIVAS	X1	Y1	X1*Y1	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Definitivamente sí.	7	10	70	49	100
Probablemente sí.	4	2	8	16	4
Indeciso.	1	0	0	1	0
Probablemente no.	0	0	0	0	0
Definitivamente no.	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	12	12	78	66	104

❓ **Media Marginal de "X"**

$$X = \frac{\Sigma}{N} = \frac{12}{5} = 2.4$$

❓ **Media Marginal de "Y"**

$$Y = \frac{\Sigma}{N} = \frac{12}{5} = 2.4$$

❓ **Desviación típica marginal**

$$OX = \sqrt{\frac{\Sigma}{N} - 1X^2} = \sqrt{\frac{66}{5} - (2.4)^2} = 2.73$$

$$OY = \sqrt{\frac{\Sigma}{N} - 1Y^2} = \sqrt{\frac{104}{5} - (2.4)^2} = 3.88$$

### ❓ Covarianza

$$OXY = \frac{\sum^{55} 1xy}{N} - xy = \frac{78}{5} - (2.4)^2 = 9.84$$

### ❓ Coeficiente de correlación de PEARSON

$$n = \frac{OXY}{OX * OY} = \frac{9.84}{(2.73 * 3.88)} = 0.93$$

**Correlación positiva muy alta 0.93**

### **Interpretación:**

La prueba estadística de Pearson nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1, en éste caso el resultado es 0.93, lo que significa que existe una correlación positiva muy alta entre la variable independiente (X) y la variable dependiente (Y), lo cual está en un rango de aceptación VERDADERA.

La hipótesis específica fue planteada de la siguiente manera “Si se logra implementar las medidas correctivas sobre actualización de instrumentos de gestión entonces se alcanzara una buena organización institucional de las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco”, de las datos extraídos el 58% de la unidad de análisis revelaron, que definitivamente la actualización de los instrumentos de gestión influyen en una buena organización institucional, ya que son documentos técnico normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral.

### **Segunda hipótesis específica:**

Si se logra implementar las medidas correctivas a través de una adecuada planificación de las adquisiciones entonces se logrará la eficiencia de la ejecución del presupuesto en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.

N°	VARIABLES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
		e	d	c	b	a
3	¿Cómo considera usted la implementación de medidas correctivas sobre las adquisiciones coadyuva a la eficacia de la ejecución del presupuesto?	0	0	1	2	9
10	¿Considera Usted que con la aplicación del Reglamento de Contrataciones del Estado se logrará una eficiente capacidad de gasto para la mejora de la gestión?	0	0	0	4	8
<b>TOTALES</b>		0	0	1	6	17

ALTERNATIVAS	X1	Y1	X1*Y1	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Definitivamente sí.	9	8	72	81	64
Probablemente sí.	2	4	8	4	16
Indeciso.	1	0	0	1	0
Probablemente no.	0	0	0	0	0
Definitivamente no.	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	12	12	80	86	80

### Media Marginal de "X"

$$X = \frac{\Sigma}{N} = \frac{12}{5} = 2.4$$

### Media Marginal de "Y"

$$Y = \frac{\Sigma}{N} = \frac{12}{5} = 2.4$$

### Desviación típica marginal

$$OX = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N} - 1X^2} = \sqrt{\frac{86}{5} - (2.4)^2} = 3.38$$

$$OY = \sqrt{\frac{\sum Y^2}{N} - 1Y^2} = \sqrt{\frac{80}{5} - (2.4)^2} = 3.20$$

☐ **Covarianza**

$$OXY = \frac{\sum xy}{N} - xy = \frac{80}{5} - (2.4)^2 = 10.24$$

☐ **Coefficiente de correlación de PEARSON**

$$n = \frac{OXY}{OX * OY} = \frac{10.24}{(3.38 * 3.20)} = 0.95$$

**Correlación positiva muy alta 0.95**

**Interpretación:**

La prueba estadística de Pearson nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1, en éste caso el resultado es 0.95, lo que significa que existe una correlación positiva muy alta entre la variable independiente (X) y la variable dependiente (Y), lo cual está en un rango de aceptación VERDADERA.

La hipótesis específica fue planteada de la siguiente manera “ Si se logra implementar las medidas correctivas a través de una adecuada planificación de las adquisiciones entonces se logrará la eficiencia de la ejecución del presupuesto en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco”, de los datos extraídos el 75% de la unidad de análisis revelaron, que definitivamente con la adecuada planificación de las adquisiciones lograremos la eficiencia de la ejecución del presupuesto, lo que ayudará a determinar la óptima utilización de los recursos públicos asignados a cada meta presupuestaria respecto de

sus previsiones de gastos contenidas en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

**Tercera hipótesis específica:**

Si se logra implementar las medidas correctivas a través de disposiciones internas, entonces se contribuirá a la eficiencia de la prestación de servicios en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.

N°	VARIABLES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
		e	d	c	b	a
4	¿Considera usted que las oportunas disposiciones internas coadyuvan a la eficiencia de la prestación de servicios para la mejora de la gestión?	1	0	0	8	3
14	¿Cree usted que con la capacitación y entrenamiento continuo tendremos servidores calificados para la mejora de la gestión?	2	2	0	3	5
<b>TOTALES</b>		3	2	0	11	8

ALTERNATIVAS	X1	Y1	X1*Y1	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Definitivamente sí.	3	5	15	9	25
Probablemente sí.	8	3	24	64	9
Indeciso.	0	0	0	0	0
Probablemente no.	0	2	0	0	4
Definitivamente no.	1	2	2	1	4
<b>TOTAL</b>	12	12	41	74	42

#### ☐ Media Marginal de “X”

$$X = \frac{\Sigma}{N} = \frac{12}{5} = 2.4$$

#### ☐ Media Marginal de “Y”

$$Y = \frac{\Sigma}{N} = \frac{12}{5} = 2.4$$

#### ☐ Desviación típica marginal

$$OX = \sqrt{\frac{\Sigma}{N} - 1X^2} = \sqrt{\frac{74}{5} - (2.4)^2} = 3.01$$

$$OY = \sqrt{\frac{\Sigma}{N} - 1Y^2} = \sqrt{\frac{42}{5} - (2.4)^2} = 1.62$$

❑ **Covarianza**

$$OXY = \frac{\sum^{55} xy - xy}{N} = \frac{41 - (2.4)^2}{5} = 2.44$$

❑ **Coeficiente de correlación de PEARSON**

$$n = \frac{OXY}{OX * OY} = \frac{2.44}{(3.38 * 3.20)} = 0.50$$

**Correlación positiva moderada 0.50**

**Interpretación:**

La prueba estadística de Pearson nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1, en éste caso el resultado es 0.50, lo que significa que existe una correlación positiva moderada entre la variable independiente (X) y la variable dependiente (Y), lo cual está en un rango de aceptación VERDADERA.

La hipótesis específica fue planteada de la siguiente manera “ Si se logra implementar las medidas correctivas a través de disposiciones internas, entonces se contribuirá a la eficiencia de la prestación de servicios en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco”, de los datos extraídos el 67% de la unidad de análisis revelaron, que probablemente a través de disposiciones internas se podría mejorar la eficiencia de la prestación de servicios, ya que las disposiciones internas son de vital importancia en una institución, sobre todo cuando son oportunas y efectivas, ya que sirve para prescribir y canalizar el comportamiento o procedimiento que los servidores y dependencias subordinadas deben seguir para la prestación de los servicios.

**CAPITULO V**

**DISCUSIÓN POR RESULTADOS**

## 5.1 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS.

Luego de haber concluido con la investigación y habiendo obtenido los resultados se pudo determinar que la propuesta de implementar las recomendaciones de los informes de auditoría coadyuvará a la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco – periodo 2010 – 2014, tal como se evidencian en los cuadros precedentes de los resultados del trabajo de campo.

La DIRECTIVA N° 006-2016-CG/GPROD<sup>43</sup> (2016) “Implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría y su publicación en el Portal de Transparencia estándar de la Entidad” señala que:

**(....) Las recomendaciones son las medidas concretas y posibles que se exponen en el informe de auditoría resultante de la ejecución del servicio de control posterior, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad así como implementar las acciones que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa, civil o penal (....)**

---

<sup>43</sup> Aprobada con Resolución de Contraloría n.º 120-2016-CG y publicada el 03 de mayo 2016.

Como podemos observar la directiva antes mencionada, indica que las recomendaciones de los informes de auditoría, son las medidas correctivas que coadyuvarán la mejora de la gestión, asimismo con respecto a los procesos de selección para la adquisición de bienes, servicios o contratación de obras, en los últimos años se está dando la prioridad para realizar auditoría a dichos procesos, y como resultado se ha encontrado muchas observaciones y deficiencias, cayendo en procesos que quedan desiertos o anulados los cuales limitan la ejecución del presupuesto eficientemente.

En relación a la investigación se utilizó la entrevista referida a la propuesta de que la adecuada planificación de las adquisiciones y la eficiente ejecución del presupuesto, lo cual se relaciona y contrasta con los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Por consiguiente, lo manifestado se corrobora con los resultados obtenidos en la prueba de campo referente a la hipótesis 2.

Leonarte Vargas, Juan Carlos (2014) "El Control Gubernamental" nos dice que:

**(...) Evidentemente, para que exista una gestión pública transparente debe contarse con un desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, los que se verán traducidos en la voluntad política y existencia de mecanismos de control interno que permitan dar fluidez a los procesos dentro de la institución, pero a la vez que existan**

**métodos y procedimientos preestablecidos que permitan un efectivo seguimiento de las acciones desarrolladas, así como un efectivo control posterior por los órganos del Sistema Nacional de Control (....)**

En su opinión, señala que para que exista una gestión pública transparente, se debe contar con funcionarios y servidores probo de las funciones que asumen, conociendo los instrumentos de gestión de la entidad que laboran y éstos deben estar actualizados, asimismo debe existir mecanismos de control interno que permita dar fluidez a los procesos dentro de la institución, haciéndose un efectivo seguimiento de las acciones desarrolladas, como es la implementación de las recomendaciones y su efecto que es tener una buena organización institucional.

En relación a la investigación se utilizó la guía de cuestionarios referida a la propuesta de que la actualización de instrumentos de gestión y una buena organización institucional, lo cual se relaciona y contrasta con los resultados obtenidos en los 4 primeros cuadros del trabajo de campo.

Por consiguiente, lo manifestado se corrobora con los resultados obtenidos en la prueba de campo referente a la hipótesis 1.

Resolución de Contraloría nº 447-2008-CG - Literal G (2008)

“Lineamientos para el Control Municipal” dispone que:

**(....) En Control de Servicios los planes de control de las Municipalidades Provinciales y Distritales incluirán al menos**

**una acción de control (auditoria) con el objeto de evaluar la prestación de los servicios municipales básicos como limpieza pública, transporte colectivo urbano, seguridad ciudadana o servicios de agua y desagüe, incidiendo en el manejo gerencial del servicio: resultados económicos, fijación de tarifas, infraestructura y equipamiento disponibles, calidad y cobertura.**

Finalmente, según lo dispuesto por dicho lineamiento es necesario realizar las auditorías para evaluar la prestación de servicios básicos, para lo cual es necesario la implementación de disposiciones internas que contribuyan el manejo gerencial de dichos servicios y por ende sea beneficiada la población.

Este referente bibliográfico contrasta con la presente investigación toda vez que también relaciona el control municipal por medio de informes de auditoría y el mejoramiento de las actividades y de los servicios con finalidad de la mejora de gestión.

## **5.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL EN BASE A LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.**

### **HIPÓTESIS GENERAL**

Si se logra la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría entonces coadyuvará a la mejora de la

gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco – periodo 2010 - 2014.

N°	VARIABLES	ESCALA				
		e	d	c	b	a
		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted, que la implementación de medidas correctivas oportuna coadyuva a la mejora de la gestión?	0	0	1	3	8
8	¿Está de acuerdo usted que al realizar correcciones oportunas incide a la transparencia de gestión?	0	0	0	2	10
<b>TOTALES</b>		0	0	1	5	18

ALTERNATIVAS	X1	Y1	X1*Y1	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Definitivamente sí.	8	10	80	64	100
Probablemente sí.	3	2	6	9	4
Indeciso.	1	0	0	1	0
Probablemente no.	0	0	0	0	0
Definitivamente no.	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	12	12	86	74	104

#### Media Marginal de “X”

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} = \frac{12}{5} = 2.4$$

#### Media Marginal de “Y”

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{N} = \frac{12}{5} = 2.4$$

#### Desviación típica marginal

$$OX = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N} - 1\bar{X}^2} = \sqrt{\frac{74}{5} - (2.4)^2} = 3.01$$

$$OY = \sqrt{\frac{\sum Y^2}{N} - 1\bar{Y}^2} = \sqrt{\frac{104}{5} - (2.4)^2} = 3.88$$

N            5

☐ **Covarianza**

$$OXY = \frac{\sum^{55} 1xy - xy}{N} = \frac{86 - (2.4)^2}{5} = 11.44$$

☐ **Coefficiente de correlación de PEARSON**

$$n = \frac{OXY}{OX * OY} = \frac{11.44}{(3.01 * 3.88)} = 0.98$$

**Correlación positiva muy alta 0.98**

**Interpretación:**

La prueba estadística de Pearson nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1, en éste caso el resultado es 0.98, lo que significa que existe una correlación positiva muy alta entre la variable independiente (X) y la variable dependiente (Y), lo cual está en un rango de aceptación VERDADERA.

La hipótesis general fue planteada de la siguiente manera “Si se logra la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría entonces coadyuvará a la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco – periodo 2010 - 2014”, de los datos extraídos el 67% de la unidad de análisis, confirmando la hipótesis planteada, revelaron que definitivamente la oportuna implementación de recomendaciones

de los informes de auditoría contribuirá a la mejora de la gestión, ya que dichas recomendaciones están orientadas a mejorar la capacidad, transparencia y eficiencia de la gestión de la entidad en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar.

### **5.3 PRESENTAR EL APOORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La solución que propongo al problema de investigación es, que la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría sea parte del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal – PI<sup>44</sup> como una meta, lo cual implicaría una transferencia

---

<sup>44</sup> Ley n.º 29332, publicada el 19 de marzo del 2009.

de recursos a la municipalidad por el cumplimiento de metas en un periodo determinado.

El PI es un instrumento del Presupuesto por Resultados (PpR)<sup>45</sup>, orientado a promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua y sostenible de la gestión local.

Lo antes descrito, podría parecer contradictorio de querer sancionar a los titulares, funcionarios o servidores por no cumplir con sus funciones, sin embargo a la vez considero que, como aún no se ha comprobado sanción alguna, actualmente la única solución para implementar las recomendaciones pendientes, es incentivándolos a hacerlo por medio del PI, con lo cual la municipalidad podrá financiar los proyectos prioritarios que no pudo atender y lo aplazaban por falta de presupuesto, así mismo nos servirá como una herramienta y diagnóstico anticipado del estado situacional de la Implementación del Sistema de Control Interno.

Del mismo modo, se debe incorporar progresivamente en el Reglamento de Organización y Funciones de la municipalidad, funciones específicas para desarrollar las acciones de implementación de las recomendaciones de los informes de control,

---

<sup>45</sup><https://www.mef.gob.pe/es/modernizacion-e-incentivos-para-gobiernos-locales-y-regionales/plan-de-incentivos-municipales-a-la-mejora-de-la-gestion-y-modernizacion-municipal>

dando a conocer a todos los funcionarios y servidores la importancia de dicha implementación para la mejora de la gestión.

De lo antes sugerido, tenemos como muestra que a partir del 2016 existe la Meta 28: Implementación del Control Interno (Fase Planificación) en el proceso de la contratación pública, teniendo una cobertura de 250 municipalidades de Tipo B a nivel nacional, con actividades para el cumplimiento de la meta y un plazo de cumplimiento al 31 de diciembre del 2016.

Así como también, que se dé cumplimiento integral a la Directiva n.º 006-2016-CG/GPROD sobre implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría y su publicación en el Portal de Transparencia estándar de la Entidad.

Actualmente el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Distrital de Amarilis, como parte conformante del Sistema Nacional de Control, tiene como atribuciones el formular informes de auditoría en el cual se describen recomendaciones como medidas correctivas para mejorar la gestión, por ende la capacidad y eficiencia de la entidad en la toma de sus decisiones, manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

Los informes de auditoría son resultado de los denominados servicios de control posterior<sup>46</sup>, que pueden ser: auditoría financiera, auditoría de desempeño y auditoría de cumplimiento, siendo este último el que realizan los OCI's.

En efecto, de mi experiencia como auditora en el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Distrital de Amarilis, en lo que respecta al seguimiento a la implementación de medidas correctivas se ha visualizado 36 informes de control gubernamental, que corresponden al período del año 2000 al año 2016, constatándose que dichos informes contienen 179 recomendaciones, de las cuales, según el seguimiento efectuado se ha verificado que de dicho total, han sido implementadas 43; observándose que a la fecha están en proceso 101 recomendaciones y, que están pendientes de implementar 35 recomendaciones.

De lo antes expuesto, es preocupante saber que exista tantas recomendaciones de los informes de auditoría o exámenes especiales<sup>47</sup> por implementar, desde el año 2000 hasta la actualidad, hace 16 años exactamente, incurriéndose regularmente sobre la desactualización de los instrumentos de gestión lo cual afecta la organización institucional, en la inadecuada planificación para la adquisición de bienes, servicios y/o consultorías de obras limitando la eficacia de la ejecución del presupuesto y escasas disposiciones internas para la prestación de servicios perjudicando a la población,

---

<sup>46</sup> Numeral 1.17 Resolución de Contraloría n.º273-2014-CG.

<sup>47</sup> Denominación del servicio de control posterior hasta el 2014.

donde se muestra el desinterés total del titular de la entidad, funcionarios y servidores de gestión en gestión que pasaron por la entidad, al coordinar con ellos para la implementación, teniendo casi siempre como respuesta que ellos no estuvieron en la gestión en el momento que se cometieron las deficiencias u observaciones y por ende aducen no tener responsabilidad alguna.

Asimismo, en un proceso de evaluación de dichas recomendaciones, se determinó que la mayoría de ellas ya no son aplicables por la antigüedad de las mismas, algunas de las cuales se encuentran mal elaboradas, debido a que son una copia del informe de auditoría del ejercicio anterior o la implementación de dichas recomendaciones pertenece a otra entidad por ser de su ámbito de jurisdicción, principalmente en el caso de las recomendaciones de los Informes de las Auditorías Financieras.

La Contraloría tiene la potestad sancionadora en el marco del Reglamento de Infracciones y Sanciones y del Procedimiento Administrativo Sancionador en materia de responsabilidad funcional, cuando el titular de la entidad, los funcionarios públicos y los Procuradores Públicos incurren en infracción en el proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría, sin embargo a la actualidad no existe evidencia que hayan sancionado a ninguno de los antes mencionados, teniendo como resultado 36 Informes de auditoría pendientes de implementación.

## CONCLUSIONES

A continuación, se formulan las conclusiones a las que se arriban como resultado de la investigación realizada para la presente tesis:

1. En la Municipalidad Distrital de Amarilis, se continúa postergando la implementación de las recomendaciones de los diversos informes de auditoría, teniendo como resultado 36 Informes de auditoría pendientes de implementación, los cuales contienen 179 recomendaciones desde el año 2010, de acuerdo a la entrevista planteada y prueba estadística de Pearson, el **67%** de los funcionarios consideran que definitivamente la oportuna

implementación de recomendaciones de los informes de auditoría contribuirá a la mejora de la gestión, ya que dichas recomendaciones están orientadas a mejorar la capacidad, transparencia y eficiencia de la gestión de la entidad en el manejo de sus recursos.

2. La desactualización de los instrumentos de gestión de la Municipalidad Distrital de Amarilis, limitan la organización institucional, teniendo en cuenta que los instrumentos de gestión son documentos técnico normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral, de acuerdo a la contrastación de hipótesis con el Método de Pearson el resultado es 0.93, lo que significa que existe una **correlación positiva muy alta** entre las variables independiente y dependiente, en relación a la entrevista planteada a los funcionarios, el **58%** consideran que definitivamente la actualización de los instrumentos de gestión influyen en una buena organización institucional.
3. En la Municipalidad Distrital de Amarilis, existe una inadecuada planificación de las adquisiciones, ya que el área de Logística no cumple con lo establecido en la normativa de contrataciones, teniendo como resultado la inadecuada ejecución del plan anual de contrataciones y la deficiente ejecución del gasto, que conllevaron a que se realice varias modificaciones de dicho Plan Anual lo cual limita la eficacia de la ejecución presupuestal, de acuerdo a la contrastación de hipótesis con el Método de Pearson

el resultado es 0.95, lo que significa que existe una **correlación positiva muy alta** entre las variables independiente y dependiente, en relación a la entrevista planteada a los funcionarios, el **75%** de la unidad de análisis revelaron que definitivamente con la adecuada planificación de las adquisiciones lograremos la eficiencia de la ejecución del presupuesto, lo que ayudará a determinar la óptima utilización de los recursos públicos asignados a cada meta presupuestaria respecto de gastos contenidos en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

4. Se ha evidenciado que las disposiciones internas en la Municipalidad Distrital de Amarilis, la mayoría están desfasadas o no existen, a pesar de ser de importancia ya que genera una dependencia hacia sus unidades administrativas para su operación y funcionamiento, así como para normar temas específicos de dicha institución, de acuerdo a la contrastación de hipótesis con el Método de Pearson el resultado es 0.50, lo que significa que existe una **correlación positiva moderada** entre las variables independiente y dependiente, en relación a la entrevista planteada a los funcionarios, el **67%** revela que a través de disposiciones internas se mejorará la eficiencia de la prestación de servicios, ya que sirve para prescribir y canalizar el comportamiento o procedimiento de los servidores y dependencias subordinadas.

## **SUGERENCIAS**

Con el propósito de lograr una mejora de gestión, por medio de la implementación de las medidas correctivas, se debe:

1. El titular de la entidad que es el encargado de implementar las recomendaciones de los informes de auditoría conjuntamente con sus funcionarios, quienes deben tomar conciencia e iniciar con dicha implementación para lograr la mejora progresiva de la gestión municipal, entendiéndose que es un mecanismo efectivo, de avance y corrección oportuna de las deficiencias e irregularidades detectadas, con el fin de beneficiar a la población por medio de la entidad.

2. Con el fin de corregir la actual situación de los instrumentos de gestión, se debe hacer énfasis sobre la actualización de los mismos, como un proceso permanente y sistemático que consiste en ordenar sus funciones y estructura, logrando una organización institucional eficiente y oportuna, permitiendo proveer una óptima prestación de servicios a la localidad en su ámbito.
  
3. En el caso de la planificación de adquisiciones, los funcionarios del Área de Logística, deben realizar una adecuada y oportuna programación del Plan Anual de Adquisiciones, lo que permitiría lograr la eficacia de la ejecución presupuestal, maximizando los recursos del Estado mediante una buena programación, optimizando el uso los recursos con procesos de selección de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, para que éstas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitiendo el cumplimiento de los fines de la entidad.
  
4. Con el fin de corregir progresivamente la actual situación se debe de implementar y actualizar las disposiciones internas de la entidad, desarrollando un sistema normativo interno para tener en claro el deber de la institución y de cada uno de los que laboran en ella, vigilando su cabal cumplimiento, para regular de ésta manera los procedimientos y operaciones relacionadas con la eficiente prestación de servicios, beneficiando a la población del distrito.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

### **LIBROS:**

- ▮ **ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco (2014) Manual de Normas Generales de Control Gubernamental, Editorial Instituto Pacífico S.A.C – Primera Edición.**
  
- ▮ **ESCUELA NACIONAL DE CONTROL (2014) Redacción de Informes Auditoria Gubernamental.**
  
- ▮ **ESCUELA NACIONAL DE CONTROL (2014) Supervisión de Auditoria Gubernamental.**

- ▣ HERNÁNDEZ S, FERNÁNDEZ C, BAPTISTA L, (2010) **Metodología de la Investigación**, McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. – Quinta Edición.
- ▣ LEONARTE VARGAS, Juan Carlos (2014) **Administración Pública & Control**, Editorial Gaceta Jurídica S.A – Primera Edición.
- ▣ LEONARTE VARGAS, Juan Carlos (2014) **El Control Gubernamental**, Editorial El Búho E.I.R.L - Primera Edición Diciembre 2014.
- ▣ TUESTA R, ÁLVAREZ P, (1999) **El A B C de la Auditoría Gubernamental**, Primera Edición.
- ▣ VALDIVIA CONTRERAS, Emilio R. (2010) **Manual del Sistema Nacional de Control y Auditoría Gubernamental**, Editorial Instituto Pacífico S.A.C – Primera Edición.
- ▣ VERA NOVOA, Mario (2015) **Modernización y Reforma del Estado**, Editorial Actualidad Gubernamental – Lima.
- ▣ MEZA PINTO, Marushka (2015) **Normas generales de control gubernamental y servicios de control**, Sistema Nacional de Control, Auditoría Gubernamental y Política Anticorrupción, N° 77 - Marzo 2015.

- ▣ MORANTE GUERRERO, Luis (2016) **Nueva Ley y Reglamento de las Contrataciones del Estado**, Editorial Instituto Pacífico S.A.C – Lima.
- ▣ ESCUELA NACIONAL DE CONTROL (2016) **Programa de Especialización de Auditoría de Cumplimiento**.
- ▣ ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco (2016) **Manual de Procedimientos Administrativos Operativos - MAPRO**, Editorial Instituto Pacífico S.A.C – Lima.
- ▣ FRISANCHO APARICIO, Manuel (2016) **La Contraloría General de la República y su participación en el Hallazgo e investigación en los delitos de corrupción de funcionarios**, Editorial Instituto Pacífico S.A.C – Lima.

## **TESIS**

- ▣ CARTOLÍN PASTOR, Celia, **Tesis “El informe de auditoría en la identificación de responsabilidades administrativas, civiles y penales como instrumento de control en la gestión pública”**, Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Post – Grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos- 2011.
- ▣ ROZAS FLORES, Alan Errol, **Tesis “El impacto social del control público en el Perú”**, Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Post – Grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos - 2013.

▣ SUÁREZ BARRAZA, Manuel Francisco, **Tesis “La sostenibilidad de la Mejora Continua de procesos en la Administración Pública”, Universidad Ramón Llull, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas – 2007.**

▣ TENI CACAO, Franklin Enrique, **Tesis “La importancia de ejercitar la auditoría social como medio de control ciudadano para transparentar la gestión de la administración pública”, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008.**

#### **NORMATIVAS.**

▣ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ Arts. 81° y 82°.

▣ LEY N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República.

▣ LEY N° 28716 Ley de Control Interno para las entidades del Sector Público. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, aprueba las Normas de Control Interno.

▣ DIRECTIVA N° 006-2016-CG/GPROD, “Implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría y su publicación en el portal de transparencia estándar de la entidad”, aprobada con Resolución de Contraloría n°120-2016-CG, publicada el 03 de mayo del 2016.

- ▣ RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N° 273-2014-CG de 12-MAY-2014 aprueban las Normas de Generales de Control Gubernamental.
- ▣ RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N° 445-2014-CG de 04-OCT-2014 aprueban la Directiva n° 005 445-2014-CG/AFIN, denominada “Auditoría Financiera Gubernamental” y el “Manual de Auditoría Financiera Gubernamental”.
- ▣ RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N° 473-2014-CG de 23-OCT-2014 aprueban la Directiva n° 007-2014-CG/GCSII, denominada “Auditoría de Cumplimiento” y el “Manual de Auditoría de Cumplimiento”.

## **PÁGINAS DE INTERNET**

- ▣ [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
- ▣ [www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)
- ▣ [https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n\\_p3blica\\_en\\_el\\_Per3](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n_p3blica_en_el_Per3).
- ▣ <http://www.definicionabc.com/general/implementar.php>
- ▣ <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>
- ▣ Levitsky, Steven: “Una paradoja peruana”. En: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/> una-paradoja-peruana-12-05-2012. 13 de mayo 2012.
- ▣ <https://municipioaldia.com/>

▣ <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/normatividad-controlinterno-otono2011.pdf>.

▣ <http://es.slideshare.net/crvoxa/exposicion-documentos-de-gestion-pichanaqui>.

▣ <http://www.agubernamental.org/>

## **ANEXOS**

### **ANEXO N.º 01.**

#### **ENCUESTA**

#### **INSTRUCCIONES:**

La presente técnica de la encuesta, tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación sobre “LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS DE LOS INFORMES DE AUDITORIA Y LA MEJORA DE GESTIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO – PERIODO 2010 - 2014”; al respecto, se le solicita que frente a

las preguntas que a continuación se les presentan, marque con un aspa (X) en la alternativa que usted considera correcta. Se le agradece su participación:

**INDICADORES: LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN.**

1. ¿Considera usted, que la implementación de medidas correctivas oportuna coadyuva a la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.**

2. ¿Cree usted que la actualización de los instrumentos de gestión, son importantes para alcanzar una adecuada organización institucional y mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.

- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: LAS ADQUISICIONES Y LA EFICACIA DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO.**

3. ¿Cómo considera usted la implementación de medidas correctivas sobre las adquisiciones coadyuva a la eficacia de la ejecución del presupuesto?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: DISPOSICIONES INTERNAS Y LA EFICIENCIA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.**

4. ¿Considera usted que las oportunas disposiciones internas coadyuvan a la eficiencia de la prestación de servicios para la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.

- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: DOCUMENTOS NORMATIVOS Y CAPACIDAD DE GASTO.**

5. ¿Considera usted, que los documentos normativos actualizados coadyuvan a mejorar la capacidad de gasto para la mejora de gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y LA EFECTIVIDAD PRESUPUESTAL.**

6. ¿Cree Usted que con una adecuada aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado, se puede lograr una efectividad presupuestal y mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.

- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: LAS DIRECTIVAS INTERNAS Y LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.**

7. ¿Cree usted que la implementación de directivas internas permiten la simplificación administrativa para la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: CORRECCIÓN OPORTUNA Y TRANSPARENCIA DE GESTIÓN.**

8. ¿Está de acuerdo usted que al realizar correcciones oportunas incide a la transparencia de gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.

- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) Y EL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS.**

9. ¿Considera usted, que el ROF actualizado coadyuva a la adecuada implementación del manual de perfiles de puestos para la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: EL REGLAMENTO DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y LA CAPACIDAD DE GASTO.**

10. ¿Considera Usted que con la aplicación del Reglamento de Contrataciones del Estado se logrará una eficiente capacidad de gasto para la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.

- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: LOS REGLAMENTOS Y LA ATENCIÓN OPORTUNA.**

11. ¿Está de acuerdo con que la oportuna aplicación de reglamentos ayudará a lograr la atención oportuna para la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) Y LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.**

12. ¿Está de acuerdo usted que al implementar un MAPRO incida a la modernización institucional para la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.

- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: EL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y LA RACIONALIZACIÓN Y RAZONABILIDAD PRESUPUESTAL.**

13. ¿Está usted de acuerdo que la programación del Plan Anual de Adquisiciones influye en la racionalización y razonabilidad presupuestal para la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO Y SERVIDORES CALIFICADOS.**

14. ¿Cree usted que con la capacitación y entrenamiento continuo tendremos servidores calificados para la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.

- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

**INDICADORES: EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

15. ¿Considera usted que el desconocimiento del MOF influye negativamente en el clima organizacional, perjudicando la mejora de la gestión?

- a) Definitivamente sí.
- b) Probablemente sí.
- c) Indeciso.
- d) Probablemente no.
- e) Definitivamente no.

### RELACIONANDO LOS INDICADORES

- Pregunta 1)** X= La implementación de medidas correctivas.  
Y= Mejora de la gestión.
- Pregunta 2)** X= Instrumentos de gestión.  
Y= Organización Institucional.
- Pregunta 3)** X= Adquisiciones.  
Y= Eficacia de la ejecución del presupuesto.
- Pregunta 4)** X= Disposiciones Internas.  
Y= Eficiencia de la prestación de servicios.
- Pregunta 5)** X= Documentos normativos.  
Y= Capacidad de gasto.
- Pregunta 6)** X= Ley de Contrataciones del Estado.  
Y= Efectividad Presupuestal.
- Pregunta 7)** X= Directivas Internas.  
Y= Simplificación administrativa.
- Pregunta 8)** X= Corrección Oportuna.  
Y= Transparencia de gestión.
- Pregunta 9)** X= Reglamento de Organización y Funciones (ROF).  
Y= Manual de Perfil de Puestos.
- Pregunta 10)** X= Reglamento de Contrataciones del Estado.  
Y= Capacidad de Gasto.
- Pregunta 11)** X= Reglamentos.  
Y= Atención Oportuna.
- Pregunta 12)** X= Manual de Procedimientos.

**Y= Modernización institucional.**

**Pregunta 13) X= Plan Anual de Contrataciones (PAC).**

**Y= Racionalización y razonabilidad presupuestal.**

**Pregunta 14) X= Capacitación y Entrenamiento.**

**Y= Servidores calificados.**

**Pregunta 15) X= Manual de Organización y Funciones.**

**Y= Clima Organizacional.**

**ANEXO N.º 2.**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO:** “LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA Y LA MEJORA DE GESTIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO – PERIODO 2010-2014.”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema General</b> ¿En qué medida la implementación de las medidas correctivas de los informes de auditoría coadyuvan a la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco- periodo 2010-2014?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar en qué medida la implementación de las medidas correctivas de los informes de auditoría coadyuvan a la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco – periodo 2010 - 2014.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Si se logra la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría entonces coadyuvará a la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco – periodo 2010 - 2014.</p>		<p>-ROF. -MOF. -MAPRO.</p>
<p><b>Problemas Específicos:</b></p>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p>	<p><b>Hipótesis Específicos:</b></p>		
<p>a. ¿Cómo es que la implementación de medidas correctivas a través de los instrumentos de gestión influyen en la organización institucional de las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco?</p>	<p>municipalidades distritales de la</p>	<p>a. Conocer cómo es que la implementación de medidas correctivas a través de los instrumentos de gestión influyen en la organización institucional de las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.</p>	<p><b>V. Independiente</b> contribuir a la eficiencia de la prestación de servicios en las municipalidades distritales de la</p>	<p>-Ley de a. Si se logra implementar las medidas correctivas sobre actualización de instrumentos de gestión entonces se alcanzara una buena organización</p>
<p>b. ¿De qué manera que la implementación de medidas correctivas a través de una adecuada planificación de adquisiciones se logra la eficacia de ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco?</p>		<p>b. Determinar De qué manera la implementación de medidas correctivas a través de una adecuada planificación de adquisiciones logra la eficacia de ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de</p>		<p>institucional de las municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.</p> <p>b. Si se logra implementar las medidas correctivas a través de una adecuada</p>
<p>c. ¿En qué medida la implementación de medidas correctivas a través de disposiciones internas logra contribuir a la eficiencia de la prestación de servicios en las</p>		<p>la ciudad de Huánuco.</p> <p>c. Determinar En qué medida la implementación de medidas correctivas a través de disposiciones internas logra</p>		<p>planificación de las adquisiciones entonces se logrará la eficiencia de la ejecución del presupuesto en las</p>

municipalidades distritales de la ciudad de Huánuco.

c. Si se logra implementar las medidas correctivas a través de disposiciones internas, entonces se contribuirá a la eficiencia de la prestación de servicios en las municipalidades distritales de la

**X:** La implementación de medidas correctivas.

#### **Dimensiones**

**X<sub>1</sub>:** Instrumentos de Gestión.

**X<sub>2</sub>:** Adquisiciones.

**X<sub>3</sub>:** Disposiciones Internas.

Contrataciones del Estado.  
- Reglamento de Contrataciones del Estado.  
- Plan Anual de Contrataciones.

- Directivas Internas.  
- Reglamentos.  
- Acuerdos.

- Diseño y perfiles de puestos.  
- Clima Organizacional.  
- Modernización institucional.

- Efectividad presupuestal.  
- Capacidad de gasto.  
- Racionalización y Razonabilidad Presupuestal.

- Simplificación administrativa.  
- Atención oportuna  
- Servidores calificados.

#### **V. Dependiente**

**Y:** Mejora de la gestión.

#### **Dimensiones.**

**Y<sub>1</sub>:** Organización Institucional.

**Y<sub>2</sub>:** Eficacia de la ejecución del presupuesto.

**Y<sub>3</sub>:** Eficiencia de la prestación de servicios.



### ALFA DE CRONBACH

ENCUESTADOS	ITEMS															TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	RESPUESTAS
E1	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	63
E2	5	5	4	4	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	69
E3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	68
E4	4	5	5	5	4	1	4	4	5	5	5	3	5	2	5	62
E5	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	1	3	57
E6	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	64
E7	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	67
E8	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	64
E9	4	5	5	1	4	4	4	3	5	4	5	2	4	1	3	54
E10	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	66
E11	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	68
E12	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	67
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	50	51	49	48	57	54	47	46	58	56	54	46	56	43	54	769
<b>VARIANZA POBLACION</b>	0.3055556	0.3541667	0.2430556	1	0.1875	1.25	0.5763889	0.1388889	0.1388889	0.2222222	0.4166667	0.9722222	0.2222222	2.4097222	0.5833333	S <sup>2</sup> : 35301.2899

$$a = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

K: El número de ítems 12  
 S<sup>2</sup>: Sumatoria de las Varianzas de los ítems 9.02083333  
 S<sup>2</sup>: La Varianza de la suma de los ítems 35301.2899  
 a: Coeficiente de Alfa de Cronbach

S<sup>2</sup> : 9.02083333

77

$$a = \frac{12}{12-1} \left( 1 - \frac{7,60}{287,1} \right)$$

a = 12 9.02083333  
 a = 11 35301.2899  
 a = 1.09090909 0.00025554 0.99974446  
 a = 1.09063032

### **INTERPRETACIÓN.**

Para la validación del instrumento de recolección de datos, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach, se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes, en este caso el resultado es **1**, **lo que significa que existe mayor grado de confiabilidad**, lo cual se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos.