

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

Facultad de Ciencias Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y

FINANCIERAS



**IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA Y SU
INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN
LANCHIPA, PERIODO 2015 - 2017**

TESIS

PRESENTADO POR:

BACH. SARA SANTUSA VILLALVA SAGUA

ASESOR

DR. JUAN ARANIBAR OCOLA

Para optar el título de:

CONTADOR PÚBLICO CON MENCIÓN EN AUDITORÍA

TACNA-PERÚ

2019

ACTA DE CONFORMIDAD DE INFORME FINAL DE TESIS

"IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, PERIODO 2015-2017"

DEL BACHILLER EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

VILLALVA SAGUA, Sara Santusa

Siendo las 11:00 horas del día veinte de agosto del año dos mil diecinueve, se reunieron en el ambiente de la Oficina del Decanato de la Facultad de Ciencias Empresariales; los miembros del Jurado Dictaminador, designado mediante Resolución de Decanato N° 376-2018-UPT-FACEM/D, de fecha 22.05.2018:

- Presidente : Dra. ELOYNA LUCIA PEÑALOZA ARANA
- Secretaria : Mag. ENRIQUE EDUARDO VILDOSO BENAVIDES
- Vocal : Dra. AMELIA CRISTINA MAMANI HUANCA

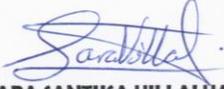
En la revisión de la Tesis acerca de las observaciones realizadas por los miembros del jurado, fueron levantadas cada una de ellas, dando visto bueno del mismo, debiendo proseguir con los trámites siguientes.

Siendo las 11:30 horas del mismo día, se levantó la presente reunión, firmando en señal de conformidad.-.-.-.-.-.


Dra. ELOYNA LUCIA PEÑALOZA ARANA


Mag. ENRIQUE E. VILDOSO BENAVIDES


Dra. AMELIA CRISTINA MAMANI HUANCA


Bach. SARA SANTUSA VILLALVA SAGUA

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado vida y salud
para cumplir mis metas.

A mi familia por todo el cariño y apoyo
constante que he recibido día con día.

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que apoyaron con un granito de arena, mediante sugerencias y opiniones, para hacer posible el desarrollo de mi tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1. Problema Principal	17
1.2.2. Problemas Secundarios	17
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4. OBJETIVOS	19
1.4.1. Objetivo General	19
1.4.2. Objetivos Específicos	19
1.5. HIPÓTESIS	20
1.5.1. Hipótesis General	20
1.5.2. Hipótesis Específicas	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21

2.1.1. A nivel Internacional	21
2.1.2. A nivel Nacional	22
2.1.3. Local	26
2.2. BASES TEÓRICAS	27
2.2.1. Implementación de recomendaciones	27
2.2.1.1. Supervisión y monitoreo	39
2.2.1.2. Plan de acción	44
2.2.1.3. Eficiencia y eficacia	52
2.2.2. Administración de riesgos	58
2.2.2.1. Estrategia de planeamiento	76
2.2.2.2. Cumplimiento de objetivos y metas	78
2.2.2.3. Evaluación de Riesgos	80
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS	84
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	85
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	85
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	85
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	85
3.3.1. Población	85
3.3.2. Muestra	85
3.4. VARIABLES E INDICADORES	86
3.4.1. Identificación de las Variables	86
3.4.2. Operacionalización de las variables	87

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	87
3.5.1. Técnicas	87
3.5.2. Instrumentos	88
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	89
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	90
4.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	90
4.1.1. Resultados de la implementación de recomendaciones	90
4.1.2. Resultados de la administración de riesgos	116
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	119
4.2.1. Verificación de hipótesis específicas	119
4.2.2. Verificación de hipótesis general	121
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	124
RECOMENDACIONES	127
APÉNDICES	132
APÉNDICE N°1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA	133
APÉNDICE N°2 - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	134
APÉNDICE N°3 - FICHA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTAL	135
APÉNDICE N°4 – CUADRO DE COMPORTAMIENTO	136
APÉNDICE N°5 – CATEGORIZACIÓN DEL ESTADO	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad	30
Tabla 2: Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas	31
Tabla 3: Recomendaciones para el inicio de las acciones legales.	32
Tabla 4: Muestra	86
Tabla 5: Informe Largo N°002-2011-2-5323.	90
Tabla 6: Informe Largo N° 414-2011-CG/ORTA-EE.	91
Tabla 7: Informe Largo N°002-2012-2-5323.	92
Tabla 8: Informe Largo 005-2014-2-5323.	93
Tabla 9: Informe Largo 681-2014-CG/ORTA-EE.	95
Tabla 10: Informe Largo 34-2014-3-0460	96
Tabla 11: Informe Largo 137-2015-CG/ORTA-EE.	98
Tabla 12: Informe Largo 002-2015-2-5323.	99
Tabla 13: Informe largo 002-2011-2-5323.	100
Tabla 14: Informe largo N° 414-2011-ORTA.	101
Tabla 15: Informe largo N° 023-2011-3-0472.	102
Tabla 16: Informe largo N° 002-2012-2-5323.	103
Tabla 17: Informe largo N° 952-2013-1-1475.	104
Tabla 18: Informe largo N° 681-2014-1-L475	105
Tabla 19: Informe largo 34-2014-3-0460.	106
Tabla 20: Informe largo N° 137-2015-CG/ORTA-EE.	107
Tabla 21: Informe de auditoría de cumplimiento N° 004-2017-2-5323.	108
Tabla 22: Informe de auditoría N° 811-2015-CG/ORTA-AC .	109

Tabla 23: Informe de auditoría de cumplimiento No.598-2016-cg/coreta-ac.	110
Tabla 24: Informe de auditoría de cumplimiento N° 010-2016.	111
Tabla 25: Informe Largo No. 137-2015-CG/ORTA.	112
Tabla 26: Presupuesto asignado para las Acciones de control de auditoria 2015	113
Tabla 27: Presupuesto asignado para la Acciones de control de auditoria 2016	114
Tabla 28: Presupuesto asignado para las Acciones de control de auditoria 2017	115
Tabla 29: Programación de actividades del plan operativo institucional 2015	116
Tabla 30: Programación de actividades del plan operativo institucional 2016	117
Tabla 31: Programación de actividades del plan operativo institucional 2017	118
Tabla 32: Resumen del modelo	122
Tabla 33: ANOVA	123
Tabla 34: Pruebas de normalidad	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Municipalidad Distrital CGAL	15
--	----

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar como la implementación de recomendaciones de auditoría incide en la administración de riesgos en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015-2017. Así mismo, el trabajo de investigación es no experimental porque se obtiene datos directamente de la realidad objeto de estudio, además es descriptiva, todo de acuerdo a la finalidad de la investigación. El área de investigación está enmarcada en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, relacionado con la implementación de recomendaciones de auditoría, influye en la administración de riesgos.

Se viene observando que en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa no se está gestionando de manera proactiva los riesgos que se presentan, por lo que genera una deficiencia en el control, para lograr los objetivos y metas institucionales que se plantearon; por lo tanto, es fundamental conocer si la implementación de recomendaciones de auditoría ayudaría a mejorar la situación de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa. Por lo que finalmente se llega a la conclusión que la implementación de recomendaciones de auditoría incide directamente en la administración de riesgo en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015-2017.

Palabras Claves: Recomendaciones de Auditoría, Administración de riesgos

ABSTRACT

The objective of this research work is to determine how the implementation of audit recommendations affects risk management in the Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa District Municipality, period 2015-2017. Likewise, the research work is not experimental because data is obtained directly from the reality under study, it is also descriptive, all according to the purpose of the research. The research area is framed in the Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa District Municipality, related to the implementation of audit recommendations, influences risk management.

It has been observed that the Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa District Municipality is not proactively managing the risks that arise, so it generates a deficiency in control, to achieve the institutional objectives and goals that were raised; therefore it is essential to know if the implementation of audit recommendations would help to improve the situation of the Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa District Municipality. Therefore, it is finally concluded that the implementation of audit recommendations directly affects risk management in the Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa District Municipality, period 2015-2017.

Key Words: Audit Recommendations, Risk Management.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación relacionado con la implementación de recomendaciones de auditoría y su incidencia en la administración de riesgos en la Municipalidad Distrital Gregoria Albarracín, la población, está conformada por el total de informes donde intervienen las variables analizadas: implementación de reconocimiento y la administración de riesgo; la muestra está enfocada en las recomendaciones de los informes de los 03 periodos 2015, 2016 y 2017. Se utilizó como técnica el análisis documental y como instrumento ficha de análisis documental, con la finalidad de poder evaluar los objetivos y contrastar las hipótesis planteadas.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en cuatro capítulos: en el Capítulo I, se desarrolla todo lo relacionado al planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, objetivos de la investigación; en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de conceptos básicos; en el Capítulo III, se desarrolla el sistema de hipótesis y variables, metodología, tipos de investigación, población, muestra, técnicas e instrumento y procesamiento de datos; en el Capítulo IV, se desarrolla los tratamientos estadísticos, presentación de resultados, contrastación de la hipótesis y la discusión de resultados; dentro de la conclusión final se tiene que la implementación de recomendaciones de auditoría incide directamente en la administración de riesgo en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015-2017.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Administración de riesgos de auditoría en toda organización dentro del mundo globalizado en que vivimos siempre requiere de la existencia de un eficiente Control Interno que permita alcanzar los objetivos y metas programados de una manera eficaz, contando con una adecuada ejecución de sus ingresos y gastos empleando los recursos asignados eficientemente, permitiendo a las entidades públicas maximizar su rendimiento. Las Municipalidades son entidades del Sector Público Nacional, regidas por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) y, demás normas reglamentarias que representan a los Gobiernos Locales con fines y objetivos orientados a la promoción del desarrollo local, económico, administrativo, políticas integrales y actuando con transparencia en el uso de los recursos que administra. La Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa es una entidad del sector público que está obligada a cumplir con las normas de control establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, que en su artículo 7° establece, El funcionamiento del Control Interno es continuo,

dinámico y alcanza a la totalidad de la Organización, desarrollándose en forma previa, simultánea y posterior.

En la municipalidad se observa una inadecuada administración de los riesgos que se presentan en las diferentes áreas administrativas, esto con la finalidad de efectuar la implementación de recomendaciones adecuadamente de tal manera que permita minimizar riesgos, a través de capacitaciones, así como las charlas que permita sensibilizar a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones de manera adecuada. También se viene observando serias deficiencias en los procedimientos de control respecto a las conductas y actitudes que deben caracterizar a los funcionarios y servidores, no se establece un adecuado ambiente de control que permita generar un ambiente de confianza y de apoyo a través de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, con una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño de las actividades de las diferentes áreas administrativas logrando que el personal tenga los conocimientos e información necesaria para desarrollar sus funciones de la mejor manera, logrando que la prestación de servicios a los usuarios sea de calidad y de forma eficiente de tal manera que permita lograr alcanzar los objetivos y metas programados para el desarrollo de la población.

2.1.1. Organigrama de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

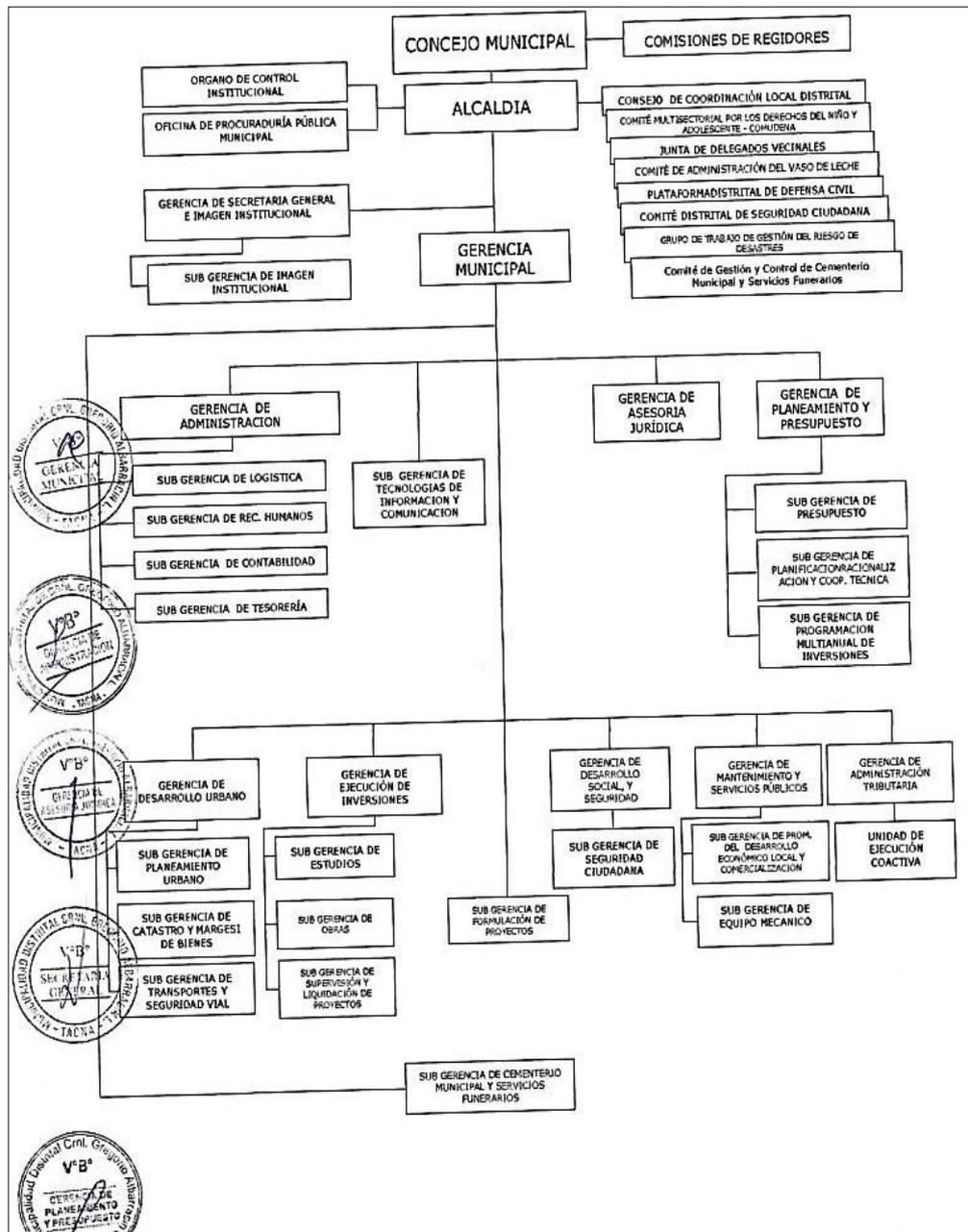


Figura 1: Organigrama de la Municipalidad Distrital CGAL

Nota: Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa (2017)

2.1.2. Descripción de la Entidad Objeto de Estudio

Misión

Procesar las actividades que den impulso a un mejor servicio de educación, cultura, deporte y recreación de los vecinos Albarracinos, con énfasis en la participación de la juventud en las formas señaladas por los dispositivos legales vigentes dentro de la jurisdicción distrital.

Visión

La unidad de Educación, Cultura, Deporte y Recreación tiene como finalidad alcanzar los objetivos en mediano y largo plazo, para conseguir el desarrollo y bienestar integral de la comunidad en el campo cultural, educativo, deportivo y recreativo, aplicando una gestión moderna, eficiente y participativa.

2.1.3. Objetivos Institucionales

Uno de los objetivos institucionales principales de la Municipalidad de Gregorio Albarracín Lanchipa es brindar información transparente, precisa y oportuna a la población, además de ello, en el marco de modernización de la gestión del Estado, se pretende que la Municipalidad tenga una administración moderna y capaz de satisfacer las demandas poblacionales con instrumentos de gestión actualizados que sirvan para guiar a los funcionarios y trabajadores sus actividades y a la población informar transparentemente.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿En qué medida las implementaciones de recomendaciones de auditoría influyen en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 - 2017?

1.2.2. Problemas Secundarios

- a. ¿En qué medida la supervisión y monitoreo influye en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa?
- b. ¿De qué manera el plan de acción influye en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa?
- c. ¿Cómo la eficiencia y eficacia influye en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica teniendo en cuenta que constituye un aporte importante que les permitirá determinar tanto a funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa, a través de la implementación de recomendaciones, obtener una adecuada estrategia de planeamiento de la administración de riesgos, así poder identificar la problemática que se viene generando en las diferentes áreas administrativas lo que contribuye a que existan deficiencias esto debido a que no se cuenta con la implementación de un adecuado planeamiento de la administración de riesgos que permitirá disminuir los riesgos que se presentan en las diferentes actividades que se realizan en las distintas áreas administrativas; el presente trabajo de investigación permitirá minimizar los riesgos operativos que se vienen presentando en las diferentes áreas debido a falta de una implementación de recomendaciones a través de la implementación de un ambiente de control adecuado, permitiendo mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades y servicios que brinda la municipalidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Establecer en qué medida la implementación de recomendaciones de auditoría influyen en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 - 2017.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer en qué medida la supervisión y monitoreo influye en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.
- b. Determinar de qué manera el plan de acción influye en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.
- c. Analizar si la eficiencia y eficacia influye en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis General

Las implementaciones de recomendaciones de auditoría influyen significativamente en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 - 2017.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- a. La supervisión y monitoreo influye de manera significativa en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.
- b. El plan de acción influye de manera significativa en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.
- c. La eficiencia y eficacia influye de manera significativa en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel Internacional

Gaibor (2015), en su tesis para optar por el título de Contador Público autorizado, de la Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas, titulada: *Seguimiento de las recomendaciones de auditoría pública y su influencia en los resultados de los procesos administrativos y financieros del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Montalvo de la Provincia de los Ríos*; en la que concluye que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo, provincia de Los Ríos, presenta debilidades en la aplicación de la normativa de control interno, ya sea previo, concurrente y posterior, lo que ha generado errores en los procesos administrativos de la entidad, y además a pesar que se detectaron observaciones como resultados de las auditorías, y fueron emitidas las recomendaciones necesarias con el objeto de mejorar la calidad de dichos procesos, las autoridades y servidores encargados de su aplicación no dieron cumplimiento a las mismas, ya sea por desconocimiento al ser nuevos servidores o por negligencia en las funciones encargadas. Los departamentos administrativos tienen sus falencias debido a la falta interés de los funcionarios de conocer las normativas que rigen su trabajo, la debilidad del control interno y la falta de socialización del

contenido de las recomendaciones de auditoría, luego la organización de los funcionarios para cumplir con lo que disponen los auditores. No se han acatado las disposiciones emitidas mediante los resultados de las auditorías realizadas, haciendo caso omiso a los riesgos que afectan los procesos administrativos institucionales.

2.1.2. A nivel Nacional

Huaman (2016), en su tesis para optar el título de Contador Público de la Universidad Nacional del Altiplano, titulada: *Los informes de auditoría, su eficacia en la implementación de recomendaciones y el proceso administrativo sancionador en la empresa regional de servicio público de electricidad - Electro Puno S.A.A., periodo 2011-2015*; en la que concluye que los informes de auditoría emitidos por el Órgano de Control Institucional de la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad - Electro Puno S.A.A, los mismos que son de naturaleza administrativa y contienen Proceso Administrativo Sancionador respecto a los involucrados; asimismo se desarrolló en base a la labor realizada por el Órgano de Control Institucional de la Entidad, el cumplimiento del PAC en referencia a los informes de auditoría emitidos y las recomendaciones derivadas de los mismos. El análisis de la información y documentación se orientó, primeramente, a determinar el nivel de eficacia del Órgano de Control Institucional en la elaboración y emisión de informes de auditoría, plasmados en el cumplimiento del Plan Anual de Control en respecto a los servicios de control posterior; así también a determinar el nivel de

implementación de recomendaciones derivadas de informes de auditoría; y por último a la determinación del nivel de efectividad del Proceso Administrativo Sancionador en la Entidad como resultado de la eficacia de los informes de auditoría emitidos por el Órgano de Control Institucional. Es así que se evidencia como resultado de la investigación, el nivel bajo en cuanto a la eficacia de la labor realizada por el Órgano de Control Institucional en la elaboración y emisión de informes de auditoría, evidenciado el incumplimiento de plazos establecidos para la ejecución del Plan Anual de Control en determinados periodos; así también, se evidencio un nivel bajo en cuanto a la implementación de recomendaciones derivadas de informes de auditoría; y por último se evidencia el nivel bajo de efectividad del Proceso Administrativo Sancionador, esto a raíz de la aplicación de sanciones absurdas y la ausencia de sanción efectiva al involucrado.

Llantoy (2014), en su tesis para optar el título profesional de Contador Público, de la universidad nacional del Centro del Perú, facultad de contabilidad; titulada: *Evaluación a la implementación de recomendaciones de auditoría de la Municipalidad Provincial de Chupaca*, en la que concluye que se inició con la identificación que esta institución no desarrollan acciones para implementar las recomendaciones entregadas a través de los informes de auditoría por las diferentes órganos que conforman el sistema nacional de control , conllevando por esta razón; a formular la siguiente interrogante ¿Cómo la evaluación de las recomendaciones de auditoria desarrolladas por las instituciones adscritas al sistema nacional de control permite el fortalecimiento de la gestión

administrativa de la Municipalidad Provincial de Chupaca? ante esta situación; como respuesta a la problemática planteada, se propone como solución la siguiente hipótesis. Mediante la evaluación de las recomendaciones de auditoría desarrolladas por las instituciones adscritas al sistema nacional de control permiten el fortalecimiento positivo de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Chupaca. Para el efecto; el presente trabajo de investigación se ha orientado al cumplimiento del siguiente objetivo. Evaluar si las recomendaciones de auditoría desarrolladas por las instituciones adscritas al sistema nacional de control permiten el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Chupaca. En la parte metodología se explica, que el tipo de investigación es teórica, el nivel de investigación es el descriptivo – explicativo, asimismo; los métodos de investigación utilizados son la descripción y explicación. Las técnicas de investigación estuvieron relacionadas en la recopilación, tabulación, tratamiento y análisis de datos. La población estuvo conformada por los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca.

Zamata (2016), en su tesis para optar el título profesional de: contador público, de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, titulada: *Evaluar el estado de implementación y aplicación de sistema de control interno para el logro de los objetivos institucionales en la Municipalidad Provincial de San Román en el periodo 2014* , en la que concluye que la Municipalidad Provincial de San Román alcanza un nivel de implementación del Sistema de Control Interno de 19% de un rango de 0 a 100, ubicándose en nivel de madurez control interno

inicial, es decir, en el segundo peldaño de seis en evaluación de control Interno. Dicho nivel de implementación se ubica por debajo en relación al nivel de implementación a nivel nacional de las entidades públicas del 2014, que alcanza 25%, medición efectuada por la Contraloría General de la Republica. En relación a los componentes del Sistema de Control Interno, el mejor evaluado es el componente Actividades de Control Gerencial con un nivel de implementación de 23%, ubicándose en el nivel de madurez intermedio de un total de 6 peldaños, al igual que el componente Ambiente de Control que tiene un avance de 21%. Así mismo, los componentes Información y Comunicación y Actividades de Supervisión obtienen un nivel de implementación 18% y 15% respectivamente, ubicándose en el nivel de madurez inicial. En cambio, el componente Evaluación de Riesgos, es el menos implementado, ya que alcanza solamente un 2%, ubicándose en nivel de madurez inicial. Se relaciona al trabajo, ya que muestra un entorno organizacional parcialmente favorable hacia el control interno más aun no cuenta con informe de diagnóstico ni un plan de trabajo para la implementación del sistema de control interno. Este trabajo de investigación contrasta con la hipótesis planteada en esta tesis, ya que la implementación de recomendaciones en la Municipalidad. Influye el planeamiento de la administración de riesgos de auditoria. Del análisis y revisión de las fortalezas y debilidades de los componentes del Sistema de Control Interno de la Municipalidad Provincial de San Román, muestran que existe un entorno organizacional parcialmente favorable hacia al control interno, como el compromiso inicial asumido por el Alcalde y funcionarios, mediante la suscripción del acta de compromiso y conformación de Comité de Control

Interno, sin embargo, son insuficientes para el logro de los objetivos y metas institucionales, dado que no cuenta con Informe de Diagnóstico ni un Plan de Trabajo para la Implementación del Sistema de Control Interno - SCI. Ni con Plan de Trabajo para la implementación de recomendaciones.

2.1.3. Local

Vásquez (2017), en su tesis para optar el título profesional de Contador Público, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales, titulada: *Implementación de recomendaciones provenientes de la auditoría de cumplimiento al área de abastecimiento y su influencia en la gestión logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2015*; en la que concluye que la implementación de recomendaciones provenientes de la auditoría de cumplimiento influye en la gestión logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2015. El tipo de investigación realizada fue de tipo aplicada, cuyo diseño es no experimental y transeccional. La población estuvo constituida por los funcionarios y/o servidores (nombrados) de las áreas críticas, (Tesorería, contabilidad, abastecimiento, personal y presupuesto), siendo un total de 30. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Los resultados determinaron que la implementación de recomendaciones provenientes de la auditoría de cumplimiento al área de abastecimiento es poco eficaz en un 53,3 % y la gestión logística es poco adecuada en un 60 %.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Implementación de recomendaciones

De acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 120-2016-CG, que tiene como fin regular el proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría emitidos por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, y la publicación de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad, con el propósito de contribuir al fortalecimiento y mejora en la gestión de las entidades y la lucha contra la corrupción.

Son competencias en el proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría:

a) 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 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 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 15° de la Ley. (Contraloría General de la Republica, 2016)

b) 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 unidad orgánica rectora estrategias que permitan impulsar el desarrollo del referido proceso. (Contraloría General de la Republica, 2016).

c) 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. (Contraloría General de la Republica, 2016)

d) 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. (Contraloría General de la Republica, 2016)

En la determinación de las recomendaciones del informe de auditoría. De acuerdo a la Contraloría General de la Republica, (2016) en la directiva N° 006-2016-CG/GPROD indica que a partir de la información y documentación que el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones registra en el aplicativo informático o remite al OCI para sustentar las acciones en la implementación de las recomendaciones, el OCI evalúa el grado de avance o cumplimiento de la implementación de cada recomendación y determina su estado de acuerdo al tipo de recomendación, en la forma siguiente:

1) Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad

Tabla 1:

Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad

Estado	Descripción
Pendiente	Cuando el Titular de la entidad no ha designado a los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones, o cuando habiendo sido designados, los funcionarios no han iniciado las acciones orientadas a su implementación.
En proceso	Cuando el funcionario designado como responsable de implementar la recomendación ejecuta acciones orientadas a su implementación.
Implementada	Cuando se adoptan acciones, a partir de la recomendación, que corrigen la deficiencia o desviación detectada y desaparece la causa que la motivó.
Inaplicable por causal sobreviniente	Cuando sobrevengan hechos con posterioridad a la emisión del informe de auditoría que no hagan posible implementar la recomendación. Corresponde al funcionario responsable de implementar la recomendación, sustentar técnica y legalmente las razones o causas de este supuesto, adjuntando la documentación que la sustenta.

Nota: Contraloría General de la Republica, (2016)

El funcionario responsable en la entidad de implementar la recomendación, incurre en infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría, cuando no ha implementado la recomendación en el plazo establecido en el plan de acción, en cuyo caso el OCI informa, con la documentación que sustenta dicha situación, a las instancias competentes de la Contraloría, con copia a la unidad orgánica que supervisa al OCI, para el inicio de las acciones que correspondan en el marco de las disposiciones del RIS o del PAS de la Contraloría. (Contraloría General de la Republica, 2016)

2) Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas

Tabla 2:

Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas

Estado	Descripción
Pendiente	Cuando no se ha iniciado el procedimiento administrativo sancionador.
Implementada	Cuando se ha emitido la resolución u otro documento expreso de inicio del procedimiento administrativo sancionador, y este ha sido notificado al funcionario o servidor público.
Inaplicable por causal sobreviniente	Cuando por el transcurso del tiempo los hechos que dieron origen a la recomendación han prescrito, en cuyo caso se debe contar con el documento pertinente de declaración expresa emitido por la entidad, sin perjuicio de que el Titular de la entidad adopte las acciones que correspondan para el deslinde de las responsabilidades por la inacción administrativa.

Nota: Contraloría General de la Republica, (2016)

El funcionario responsable de implementar la recomendación para el inicio de las acciones administrativas, incurre en infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría en los siguientes casos:

Cuando no se han iniciado las acciones administrativas en el plazo establecido en el plan de acción.

Cuando vencido el plazo establecido en el plan de acción sin haber iniciado las acciones administrativas, vence el plazo legal de prescripción establecido para el inicio de las acciones administrativas. (Contraloría General de la Republica, 2016).

3) Recomendaciones para el inicio de las acciones legales.

Tabla 3:

Recomendaciones para el inicio de las acciones legales.

Estado	Descripción
Pendiente	En los casos de naturaleza penal, cuando no se ha presentado la denuncia ante el Ministerio Público. En los casos de naturaleza civil, cuando no se ha interpuesto la demanda ante el Poder Judicial o cuando antes de interponer esta, se produce un pago parcial del perjuicio económico identificado, lo cual debe estar acreditado con documento válido.
Implementada	En los casos de naturaleza penal, cuando se ha presentado la denuncia ante el Ministerio Público. En los casos de naturaleza civil, cuando se ha interpuesto la demanda ante el Poder Judicial o cuando antes de interponer esta, se ha producido el pago total del perjuicio económico identificado, lo cual debe estar acreditado con documento válido.

Nota: Contraloría General de la Republica, (2016)

- i) El Procurador Público del Sector, de la entidad o el representante legal para la defensa de los asuntos judiciales responsable de implementar la recomendación, incurre en infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría, cuando no ha iniciado las acciones legales en el plazo establecido en el plan de acción. En este supuesto, el OCI informa con la documentación sustentante a las instancias competentes de la Contraloría para el inicio de las acciones que correspondan en el marco de las disposiciones del RIS o del PAS de la Contraloría. (Contraloría General de la Republica, 2016)
- ii) Sin perjuicio de las acciones dispuestas en el acápite i), el OCI requiere al

Procurador Público del Sector, de la entidad o al representante legal para la defensa de los asuntos judiciales, adopte las acciones necesarias para la interposición de la demanda o la presentación de la denuncia ante las instancias competentes hasta lograr la implementación de la recomendación. (Contraloría General de la Republica, 2016)

- iii) Cuando la recomendación ha sido implementada a través de la interposición de la demanda ante el Poder Judicial o la presentación de la denuncia ante el Ministerio Público, el OCI efectúa el seguimiento al proceso, sin interferir en su desarrollo, hasta la obtención del resultado final independientemente de cual sea este, para ello el Procurador Público del Sector, de la entidad o el representante legal para la defensa de los asuntos judiciales remite la información requerida por el OCI para su registro en el aplicativo informático, según corresponda. (Contraloría General de la Republica, 2016)
- iv) Para las recomendaciones del informe de auditoría que disponen el inicio de acciones legales a cargo del Procurador Público de la Contraloría, el estado de la recomendación se determina automáticamente a partir de la información que registra la Procuraduría Pública de la Contraloría en el aplicativo informático que administra. Supervisar la ejecución del plan de acción y evaluar el seguimiento a la implementación de las recomendaciones del informe de auditoría (Contraloría General de la Republica, 2016)

Según la Contraloría General de la Republica, (2016), la supervisión es un proceso permanente y continuo cuya responsabilidad corresponde a las unidades

orgánicas de la Contraloría respecto de los OCI bajo su ámbito. Tiene como propósito cautelar el cumplimiento efectivo y oportuno de la implementación de las recomendaciones, y busca principalmente:

- i) Evaluar a partir del plan de acción de la entidad, el grado de cumplimiento de la implementación y seguimiento a las recomendaciones.
- ii) Evaluar y validar o rechazar, según corresponda, el estado de la recomendación Implementada e Inaplicable por causal sobreviniente determinado por el OCI.
- iii) Coordinar con el OCI y adoptar las acciones o medidas concretas para impulsar la implementación de las recomendaciones que se encuentran en estado pendiente y en proceso .
- iv) Verificar el registro y actualización de la información de los resultados del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones.

Para efectos de evaluar los avances del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones, la unidad orgánica de la Contraloría que supervisa a los OCI bajo su ámbito, efectúa visitas impulsar la implementación de las recomendaciones que se encuentran en estado pendiente y en proceso . Sin perjuicio de lo establecido en el literal b), el OCI es responsable de proporcionar a la unidad orgánica que efectúa la supervisión, la información y documentos que sean requeridos para evaluar las acciones adoptadas por el OCI y por la entidad durante el proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones del informe de auditoría. La unidad orgánica de la Contraloría que supervisa a los OCI bajo su ámbito, elabora informes semestrales que con

remitidos a la unidad orgánica jerárquica superior de la cual depende. (Contraloría General de la Republica, 2016).

Para elaborar y remitir el informe semestral indica Contraloría General de la Republica que el informe semestral es el documento que contiene la información consolidada del avance del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones del informe de auditoría. La unidad orgánica competente de la Contraloría a cargo de la supervisión al OCI bajo su ámbito, elabora informes semestrales de los avances del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones, respecto de las entidades que se encuentran bajo su ámbito de control teniendo en cuenta el informe de auditoría según el tipo de servicio de control posterior. (Contraloría General de la Republica, 2016)

El informe semestral se elabora de acuerdo a los lineamientos internos que establece la Contraloría, con base en la información registrada en el aplicativo informático y el resultado de las visitas selectivas a los OCI. El informe semestral se elabora con corte a los siguientes períodos:

- **Primer semestre:** Comprende los registros efectuados entre los meses de enero a junio. En dicho período se considera los registros efectuados hasta el último día calendario de junio.
- **Segundo semestre:** Comprende los registros efectuados entre los meses de julio a diciembre. En dicho período se considera los registros efectuados hasta el último día calendario de diciembre.

La unidad orgánica de la Contraloría a cargo de la supervisión a los OCI bajo su ámbito, remite el informe semestral dentro de los quince días hábiles

posteriores al corte del semestre a la unidad orgánica jerárquica superior de la cual depende. La unidad orgánica jerárquica superior con base en el informe semestral, realiza el análisis y diagnóstico situacional del proceso de implementación y seguimiento, y propone a la unidad orgánica rectora del proceso de implementación y seguimiento, estrategias que permitan a los partícipes impulsar su desarrollo. (Contraloría General de la Republica, 2016)

Para la implementación de las recomendaciones de los informes de auditoría, se desarrolla 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. (Contraloría General de la Republica, 2016)

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

a) Informe de auditoría

El informe de auditoría expone por escrito los resultados de la ejecución del servicio de control posterior, con la finalidad de brindar oportunamente al Titular de la entidad y a otras autoridades u organismos competentes, recomendaciones para mejorar la gestión de la entidad, y para el deslinde de responsabilidades que se hubieren identificado. (Contraloría General de la Republica, 2016)

b) Registro del informe de auditoría en el aplicativo informático implementado por la Contraloría

El informe de auditoría es registrado por los órganos conformantes del Sistema en el aplicativo informático implementado por la Contraloría para el registro de informes, en el marco de las disposiciones que emita para tal fin, y constituye la información a partir de la cual se efectúa la implementación y seguimiento a las recomendaciones, por lo que su registro debe ser ordenado y guardar estricta correspondencia con el contenido del informe de auditoría. (Contraloría General de la Republica, 2016)

c) Comunicación del informe de auditoría al Titular de la entidad

El informe de auditoría emitido por los órganos conformantes del Sistema, es comunicado al Titular de la entidad una vez que ha sido suscrito y aprobado por los niveles jerárquicos competentes, según las disposiciones específicas establecidas por la Contraloría, a fin de que tome conocimiento de los resultados y recomendaciones contenidas en dicho informe para su implementación y seguimiento. (Contraloría General de la Republica, 2016)

d) 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. (Contraloría General de la Republica, 2016)

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. (Contraloría General de la Republica, 2016)

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. (Contraloría General de la Republica, 2016)

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. (Contraloría General de la Republica, 2016)

d) Aplicativo informático

Es la herramienta informática diseñada por la Contraloría para el registro, seguimiento y supervisión de las acciones que adoptan el Titular de la entidad y los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones, el OCI y las unidades orgánicas competentes de la Contraloría, durante el proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones del informe de auditoría. (Contraloría General de la Republica, 2016).

2.2.1.1. Supervisión y monitoreo

La Ley N° 27785, indica que el monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

La supervisión constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de los procesos y operaciones que lleva a cabo la entidad, sean de gestión, operativas o de control. En su desarrollo intervienen actividades de prevención y monitoreo por cuanto, dada la naturaleza integral del control interno, resulta conveniente vigilar y evaluar sobre la marcha, es decir conforme transcurre la gestión de la entidad, para la adopción de las acciones preventivas o correctivas que oportunamente correspondan. (Fonseca, 2008, p.119).

La prevención implica desarrollar y mantener una actitud permanente de cautela e interés por anticipar, contrarrestar, mitigar y evitar errores, deficiencias,

desviaciones y demás situaciones adversas para la entidad. Se fundamenta sobre la base de la observación y análisis de sus procesos y operaciones, efectuados de manera diligente, oportuna y comprometida con la buena marcha institucional. En tal sentido, está estrechamente relacionada y opera como resultado de las actividades de monitoreo. (Fonseca, 2008, p.119).

El ejercicio de la supervisión a través del monitoreo comprende integralmente el desempeño de la entidad. Por ello actúa en la planificación, ejecución y evaluación de la gestión y sus resultados, retroalimentando permanentemente su accionar y proponiendo correcciones o ajustes en las etapas pertinentes, contribuyendo así a mejorar el proceso de toma de decisiones. El resultado del monitoreo también provee las bases necesarias para estrategias adicionales de manejo de riesgos, actualiza las existentes y vuelve a analizar los riesgos ya conocidos. Asimismo, facilita y asegura el cabal cumplimiento de la normativa legal o administrativa aplicable a las operaciones de la entidad, de acuerdo con su finalidad y formalidades, brindando seguridad razonable con respecto de potenciales objeciones e inconformidades. (Fonseca, 2008, p.119).

Para la implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales. (Fonseca, 2008, p.119)

El desarrollo del monitoreo sobre el sistema y las actividades de control interno debe proveer a la entidad seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos, la

confiabilidad de la información, el empleo de los criterios de eficacia y eficiencia, el cumplimiento de políticas y normas internas vigentes, así como el logro de estándares de calidad cada vez mejores. (Fonseca, 2008, p.119)

Mediante el monitoreo, la supervisión busca asegurar que los controles operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional. Asimismo, se debe valorar si, en el cumplimiento de la misión de la entidad, se alcanzan los objetivos generales del control interno y si se contribuye al aseguramiento de la calidad. (Fonseca, 2008, p.200)

El monitoreo oportuno del sistema de control interno y las medidas puestas en aplicación, se realiza a través del seguimiento continuo de su funcionamiento y a través de evaluaciones puntuales, o una combinación de ambas modalidades. Las actividades de seguimiento continuo se despliegan sobre el conjunto de componentes de control interno, orientándose a minimizar los riesgos y evitar efectos ineficientes, ineficaces o antieconómicos. Regularmente este tipo de monitoreo se construye, implementa y ejecuta dentro de las operaciones normales y recurrentes de la entidad, incluyendo las acciones o funciones que el personal debe realizar al cumplir con sus obligaciones. Las evaluaciones puntuales se realizan para determinar la calidad y eficacia de los controles en una etapa predefinida de los procesos y operaciones de la entidad. El rango y la frecuencia de las evaluaciones puntuales dependerán de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos permanentes de seguimiento. Ambas modalidades se correlacionan, respectivamente, con las categorizaciones del control gubernamental previstas en la Ley N° 27785 (artículos 7° y 8°) que diferencian el control previo, simultáneo y posterior. (Fonseca, 2008, p.200)

El desarrollo del monitoreo sigue un orden jerárquico descendente desde el nivel gerencial, pasando por los niveles ejecutivos intermedios y llegando hasta los operativos. En cualquier caso, tiene como propósito contribuir a la minimización de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales, incrementando la eficiencia del desempeño y preservando su calidad, en una relación interactiva con los demás componentes del proceso de control. Los Órganos del SNC contribuyen con la labor de supervisión, aportando su opinión sobre la razonabilidad del control interno, emitiendo observaciones, comentarios y recomendaciones como resultado de la evaluación del control interno. Realizar el seguimiento permanente y continuo a las acciones que el Titular de la entidad, el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento y los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones, disponen o adoptan para la oportuna implementación de las recomendaciones, verificando que estén orientadas a implementar la recomendación y que cuenten con la documentación sustentante. Coordinar de manera permanente con el Titular de la entidad, el funcionario responsable de monitorear el proceso de implementación y seguimiento, y los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones, con el propósito de cautelar que la entidad aborde apropiadamente las recomendaciones del informe de auditoría, absolviendo las consultas que pudieran existir sobre las mismas. Ley N° 27785. (Fonseca, 2008, p.200)

Del titular de la entidad y funcionarios públicos se debe suscribir y aprobar el plan de acción, y disponer al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones su remisión al OCI en

los plazos y forma establecidos en la presente Directiva. Designar a un funcionario de la entidad responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones. La designación se realiza mediante documento expreso.

Designar a los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones, determinar las acciones que adoptarán y los plazos que aseguren su implementación efectiva y oportuna. Disponer que los funcionarios designados en el plan de acción para la implementación de las recomendaciones adopten oportunamente las acciones o medidas necesarias que aseguren su implementación en los plazos establecidos. Disponer las acciones o medidas que sean necesarias, así como establecer los mecanismos adecuados que estén orientados a implementar las recomendaciones. Mantener en permanente evaluación y seguimiento los avances del proceso de implementación de las recomendaciones y adoptar las medidas correctivas para asegurar su implementación. Informar a la Contraloría y al OCI, en la forma y plazos que sean requeridos con los documentos que sustentan, las acciones o medidas adoptadas para asegurar la implementación de las recomendaciones, así como el grado de cumplimiento de las mismas.

Del funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones se debe de Elaborar, suscribir y remitir el plan de acción al OCI en los plazos y forma establecidos en la presente Directiva.

- Coordinar de manera permanente con los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones a fin de cumplir con las acciones y plazos

establecidos en el plan de acción. (Contraloría General de la República, 2016)

- Registrar de manera adecuada y oportuna en el aplicativo informático, la información y documentación integral y veraz que sustenta las acciones adoptadas por los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones o remitir dicha información y documentación al OCI a cargo del seguimiento. (Contraloría General de la República, 2016)
- Informar a la Contraloría y al OCI, en la forma y plazos que sean requeridos con los documentos que sustentan, las acciones o medidas adoptadas para la implementación de las recomendaciones del informe de auditoría. (Contraloría General de la República, 2016)

2.2.1.2. 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. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)

El plan de acción se formula por cada informe de auditoría, y contiene de acuerdo al Anexo N° 01, la información siguiente:

- El número y denominación del informe de auditoría.
- El número y contenido de la recomendación.

- El tipo de recomendación: mejora de gestión, inicio de acciones administrativas o inicio de acciones legales.
- Las acciones concretas que ejecutará el funcionario responsable de implementar la recomendación.
- El plazo para implementar la recomendación, estableciendo la fecha final en días, mes y año.
- Los nombres, apellidos y cargo del funcionario responsable de implementar la recomendación. Cuando haya más de un funcionario involucrado en el proceso de implementación de la recomendación, el Titular de la entidad identifica a uno solo como responsable de dicho proceso.
- Firma del funcionario responsable de implementar la recomendación.
- Firma del funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento.
- Firma del Titular de la entidad como responsable de implementar las recomendaciones y de mantener un proceso permanente de monitoreo y seguimiento de los avances obtenidos hasta lograr su total implementación.

Para elaborar y remitir el plan de acción según Resolución de Contraloría N° 222-2017-CG (2017) indica que:

- a) El funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones elabora el plan de acción de acuerdo a la estructura establecida en el Anexo N° 01 – Plan de acción para la implementación de las recomendaciones del informe de auditoría, y lo remite al OCI, debidamente suscrito y aprobado por el Titular de la entidad,

en un plazo máximo de veinte días hábiles contados a partir del día hábil siguiente de recibido el informe de auditoría por la entidad. La suscripción del plan de acción por parte del Titular de la entidad implica su aprobación. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)

- b) Corresponde al Titular de la entidad, designar al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones del informe de auditoría, y a los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones, determinar las acciones que estos adoptarán y establecer los plazos para su implementación; debiendo cautelar que el funcionario a quien se encarga la implementación de una o más recomendaciones, se encuentre vinculado funcionalmente al propósito de las mismas, que las acciones y plazos establecidos en el plan de acción sean razonables, proporcionales y congruentes con la naturaleza o complejidad de la recomendación, evitando se prolongue y afecte la oportunidad de mejora de la gestión o el inicio de las acciones administrativas y legales. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)

- c) Durante el plazo establecido en el literal a) y antes de su vencimiento, el Titular de la entidad o el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones, de considerarlo, pueden solicitar reuniones de coordinación con el OCI a fin que dicho órgano de control brinde apoyo técnico a través de la explicación o absolución de consultas que pudieran existir sobre las recomendaciones del informe de auditoría respecto del cual se elabora el plan de acción. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)

- d) Si el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones, no cumple con remitir el plan de acción en el plazo y forma establecidos en el literal a), el OCI requiere por única vez a fin de que en un plazo máximo de cinco días hábiles contados a partir del día hábil siguiente a la fecha de recibido el requerimiento cumpla con remitir el plan de acción. El requerimiento es formulado con copia al Titular de la entidad, con el propósito que dicte las medidas necesarias para que el funcionario responsable del monitoreo cumpla con remitir o el Titular de la entidad remita el plan de acción al OCI. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)
- e) Vencido el plazo establecido en el literal d) sin que el Titular de la entidad o el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones, hayan cumplido con remitir el plan de acción, ambos incurren en infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría, para cuyo efecto el OCI informa dicha situación a las instancias competentes de la Contraloría para el inicio de las actuaciones conducentes a la determinación de la infracción en el marco de las disposiciones del RIS o del PAS de la Contraloría. Sin perjuicio de ello, el OCI prosigue con los requerimientos directamente al Titular de la entidad para la remisión del plan de acción. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)
- f) Recibido el plan de acción por el OCI, dicho órgano de control en un plazo que no debe exceder de cinco días hábiles a partir del día hábil siguiente de recibido, evalúa si las acciones y plazos establecidos en el plan de acción

guardan relación razonable, proporcional y congruente con la naturaleza y complejidad de las recomendaciones del informe de auditoría. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)

- g) De considerar el OCI que las acciones y plazos establecidos en el plan de acción afectan el propósito de la recomendación y en consecuencia la oportunidad de mejora de la gestión o el inicio de las acciones administrativas y legales, el OCI solicita una reunión de coordinación con el Titular de la entidad o con el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones, para exponer, sin interferir en la gestión, las consideraciones a partir de las cuales la entidad pueda reevaluar las acciones y plazos establecidos en el plan de acción inicial con el propósito de lograr la implementación efectiva y oportuna de las recomendaciones. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)
- h) El funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones, en el plazo máximo de cinco días hábiles contados a partir del día hábil siguiente a la reunión de coordinación con el OCI, y con base en los resultados de la referida coordinación elabora y remite un nuevo plan de acción suscrito y aprobado por el Titular de la entidad. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)
- i) Si el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones no cumple con remitir el nuevo plan de acción en el plazo establecido en el literal h), el OCI formula un requerimiento por única vez siguiendo el procedimiento establecido en el

literal d). (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)

- j) Vencido el plazo para la remisión del nuevo plan de acción sin que el Titular de la entidad o el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones hayan cumplido con remitir el nuevo plan de acción, el OCI procede de acuerdo a lo establecido en el literal e). (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)
- k) El Titular de la entidad debe informar al OCI cuando cambia o remueve al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones; asimismo, debe actualizar el plan de acción cuando se produce el cambio o remoción de uno o más funcionarios públicos designados como responsables de implementar una o más recomendaciones. La actualización del plan de acción se realiza únicamente respecto de las recomendaciones en las que el funcionario público responsable de su implementación ha sido cambiado o removido del cargo, sin afectar el plazo ni las acciones o medidas establecidas en el plan de acción. El plazo máximo para informar al OCI sobre el cambio o remoción del funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones, así como para remitir el plan de acción actualizado, es de cinco días hábiles a partir del día hábil siguiente al cambio o remoción de alguno de los referidos funcionarios públicos. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)
- l) Excepcionalmente, y a petición expresa del Titular de la entidad o del funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y

seguimiento a las recomendaciones, el plazo establecido en el literal k) puede ser ampliado por cinco días hábiles contados a partir del día hábil siguiente al vencimiento del plazo para remitir el plan de acción actualizado. (Resolución de contraloría N° 222-2017-CG, 2017)

- m) Vencido los plazos establecidos en los literales k) y l), sin que el Titular de la entidad o el funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones haya cumplido con remitir el plan de acción actualizado, ambos incurren en infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría, para cuyo efecto el OCI informa dicha situación a las instancias competentes de la Contraloría para el inicio de las actuaciones conducentes a la determinación de la infracción en el marco de las disposiciones del RIS o del PAS de la Contraloría. Sin perjuicio de ello, el OCI procede a requerir directamente al Titular de la entidad la remisión del plan de acción actualizado.

Para ejecutar y evaluar el plan de acción indica lo siguiente la Contraloría General de la República:

- a) Los funcionarios públicos que de acuerdo al plan de acción tienen a su cargo implementar una o más recomendaciones, son responsables de adoptar las acciones o medidas necesarias que aseguren su implementación en forma efectiva, adecuada y en el plazo establecido, e informar oportunamente y de manera sustentada al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones para su registro en el aplicativo informático que establece

la Contraloría o su remisión al OCI.

- b) El OCI efectúa permanente seguimiento a la implementación de las recomendaciones, coordinando con los funcionarios responsables su implementación; cumpliendo las disposiciones que para tal efecto emite la Contraloría a fin que el plan de acción de la entidad se cumpla en la forma y plazos establecidos.
- c) De manera excepcional, los plazos y acciones establecidos en el plan de acción para implementar una o más recomendaciones, pueden ser modificados cuando se presenten situaciones que debidamente sustentadas justifiquen dichas modificaciones. El funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones remite al OCI, antes del vencimiento del plazo para la implementación de la recomendación establecido en el plan de acción, la información y documentación que sustenta la modificación de plazos y acciones.
- d) El OCI evalúa la información y documentación con la cual la entidad sustenta la modificación de plazos y acciones para implementar una o más recomendaciones, y de encontrar que esta se encuentra debidamente sustentada solicita al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones con copia al Titular de la entidad remita el plan de acción con los nuevos plazos y acciones únicamente de la recomendación o recomendaciones respecto de las cuales se solicitó la modificación.

2.2.1.3. Eficiencia y eficacia

Eficacia: Es el logro de las metas, objetivos establecidos o resultados.

Eficiencia: Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional. (Resolución de Contraloría N°382-2013-CG Auditoria de Desempeño, 2013)

Indicadores de eficiencia: Miden la productividad entre los servicios generados, respecto de los recursos utilizados.

Indicadores de eficacia: Miden la capacidad o acierto en la consecución de una tarea o trabajo. (Bernal, 2010)

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone o, bien alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible. Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en

bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, entre otros). (Rios, 2018)

Otro grupo importante de indicadores de eficiencia son los orientados a medir la productividad media de los factores: cuantas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de factor. Una vez determinado el valor del indicador de eficiencia, ya sea de producto medio o costo medio, es necesario aplicar un análisis respecto de los resultados logrados. La idea es detectar cuáles son los factores ineficientes que pueden estar generando un valor de indicador que escape a la media de los estándares comparativos, o de las metas que estime razonables de ser obtenidas. Estos factores generadores de ineficiencias pueden ser el personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o la dotación excesiva de personal en la tarea que hace por ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más bajo que los estándares aconsejados. (Rios, 2018)

El análisis de la eficiencia económica se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (inputs), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible o al costo aceptable, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable. De esta manera el análisis de los insumos (inputs) debe ser realizada desde los medios humanos, materiales y financieros. Es así como se señala que las técnicas basadas en la revisión de dichos insumos (inputs) tienen que ver con los siguientes tipos de análisis, (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA, 2002).

- Costo de un servicio en relación al número de usuarios
- Costo por tonelada de basura recogida

- Costo de la recogida de basura por usuario
- Costo por kilómetro de carretera construido
- Costo de la inspección por número de visitas efectuadas
- Costo del departamento de economía por habitante
- Costo del departamento de economía en relación al presupuesto

Ejemplos de indicadores de eficiencia

Indicador

- Costo promedio de los beneficios entregados
- Costo promedio de las acciones de recaudación
- Número de fiscalizaciones/ Número de fiscalizadores.
- Número de usuarios en archivos en relación a dotación efectiva de archivos
- Costo total programa de becas /Total de beneficiarios
- Cajas inspeccionadas/Jornadas persona

Eficacia

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final. (Guinart y Sola, 2003) cita en (Armijo, 2010)

- a. Cobertura: La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar. Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee una institución, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir. (Bonney & Armijo, 2006, p. 34)

- b. Focalización: Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido. Un primer paso en la construcción de este tipo de indicadores consiste en verificar si los usuarios reales a los que hoy estamos llegando coinciden con nuestra población objetivo, las llamadas filtraciones en la demanda. Estas filtraciones pueden deberse a la fuga de beneficios del programa a los usuarios no elegibles (error de inclusión), o bien en la cantidad de usuarios elegibles que no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión). Una segunda manera de construir indicadores de focalización es el análisis de cobertura, en que se mide qué porcentaje de esa población objetivo está recibiendo los bienes o servicios públicos. Indicadores de desempeño en el Sector público. Cristobal (2005)

- c. Capacidad para cubrir la demanda actual: Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea nuestra demanda potencial, sólo nos dicen que parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas. (Bonney & Armijo, 2006, p. 34)
- d. Resultado Final: El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública (no así de un programa específico). Como resultado final se entenderá el efecto final o impacto que las acciones de una entidad tienen sobre la realidad que se está interviniendo. La eficacia puede ser considerada tanto del punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también, como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas. Indicadores de desempeño en el Sector público. (Cristobal, 2005)

Aspectos a tener en cuenta para la evaluación de la eficacia en una organización:

- La evaluación de la eficacia de cualquier organización no puede ser realizada si no están previamente definidos y cuantificados los objetivos, ya sea a

través de un proceso de planificación estratégica, o de alguna metodología que permita la identificación de qué forma dicha organización espera alcanzar sus resultados. Para realizar la evaluación es fundamental poder analizar la forma y la magnitud en que los resultados obtenidos en términos de bienes y servicios– se ajustan a los efectos previstos.

La medición de la eficacia lleva de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entrega el programa o el servicio
- Usuarios a quienes se dirige (número, características)
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.)
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones)

Lo importante aquí es destacar que la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas, no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación. En general, lo que se busca medir con los indicadores de eficacia es brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión institucional, o de un determinado programa. Este cumplimiento se puede expresar ya sea en términos de los resultados intermedios (coberturas logradas,

grado de focalización cumplida, etc.) o de resultados finales (efectos logrados a nivel de la política pública que interviene un ámbito específico: social, económico, medio ambiental, etc.), los que se relacionan directamente con el proceso de rendición de cuentas públicas, dado que son esas variables que interesa conocer finalmente para efectos de asignación de recursos. Indicadores de desempeño en el Sector público. Cristobal (2005)

2.2.2. Administración de riesgos

Es el conjunto de elementos de control que le permiten a la entidad evaluar aquellos hechos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos o los hechos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su misión. Sus elementos son: el contexto estratégico; la identificación de riesgos; el análisis de riesgos; la valoración de riesgos y las políticas de administración de riesgos. (Arpevalo, 2018)

Actividad de Auditoría Interna. Un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s practicante/s que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Estupiñan, 2006)

Gestión de Riesgos. Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización (Estupiñan, 2006)

Los Servicios de Consultoría son actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y la formación. (Estupiñan, 2006)

RC N° 320-2006-CG, para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de implementación de recomendaciones, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos. Un evento es un incidente o acontecimiento derivado de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez. Cuando el impacto es positivo se le conoce como oportunidad, en tanto que si es negativo se le conoce como riesgo.

El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente. El riesgo combina la probabilidad de

que ocurra un evento negativo con cuánto daño causaría (impacto). El planeamiento de la administración de riesgos es un proceso continuo.

En el planeamiento de los riesgos se desarrolla una estrategia de gestión, que incluye su proceso e implementación. Se establecen objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos adicionales necesarios, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo métricas definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

El planeamiento de la administración de riesgos puede ser específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y en la definición del entrenamiento necesario que el personal debe tener para un mejor control de los riesgos, entre otros. (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006)

La administración apropiada de los riesgos tiende a reducir la probabilidad de la ocurrencia y del impacto negativo de éstos y muestra a la entidad cómo debe ir adaptándose a los cambios.

La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y

procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006)

A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos.

Y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben

establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales. El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006)

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología. (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006)

- La metodología de identificación de riesgos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos, deben tomar como base eventos y tendencias pasados así como técnicas de prospectiva en general.

- Es útil agrupar en categorías los riesgos potenciales mediante la acumulación de los eventos que ocurren en una entidad en los procesos claves (estratégicos y operativos), en las actividades críticas, en las fuentes de información, en los ciclos de vida de diferentes procesos, en juicios de expertos, por contexto, entre otros. El titular y funcionarios deben desarrollar un entendimiento de las interrelaciones que existen entre los riesgos, no solo consiguiendo información detallada como base para su valoración, sino también realizando ejercicios de prospectiva, de manera que se vea plasmado en su gestión.
- El proceso de identificación de riesgos debe tener como entradas tanto la experiencia de la entidad en materia de impactos derivados de hechos ocurridos como futuros.
- La técnica denominada Juicio de Expertos no solo es aplicable a la identificación de riesgos, sino también a la ejecución de pronósticos y a la toma de decisiones. Las más usadas son el método Delphi y la técnica del Grupo Nominal. 05 Se debe identificar los eventos externos e internos que afectan o puedan afectar a la entidad. Dichos eventos, si ocurren, tienen un impacto positivo, negativo o una combinación de ambos. Por lo tanto, los eventos con signo negativo representan riesgos y requieren de evaluación y respuesta por parte del órgano competente de la entidad. De otro lado, los eventos con signo positivo representan oportunidades y compensan los impactos negativos de los riesgos. En términos generales, una fuente de identificación son los análisis de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas que realizan las entidades como parte del proceso de

planeamiento estratégico, en tanto éstos hayan sido correctamente elaborados.

El análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias. (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006)

- La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto debido a su ocurrencia. Estos estimados se determinan usando tantos datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados subjetivos, como técnicas prospectivas.
- La metodología de análisis o valoración del riesgo de una entidad debe normalmente comprender una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cualitativas consisten en la evaluación de la prioridad de los riesgos identificados usando como criterios la probabilidad de ocurrencia, el impacto de la materialización de los riesgos sobre los objetivos, además de otros factores tales como la tolerancia al riesgo y costos, entre otros. La administración a menudo usa técnicas cualitativas de valoración cuando los riesgos no son cuantificables o cuando los usos de datos no son verificables.

- Las técnicas cuantitativas son usadas para analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos. La selección de las técnicas debe reflejar el nivel de precisión requerido y la cultura de la unidad de negocios.
- La administración debe usar métricas de desempeño para determinar en qué medida se están logrando los objetivos. Puede ser útil usar la misma unidad de medida cuando se considera el impacto potencial de un riesgo para el logro de un objetivo específico. La entidad puede valorar la manera cómo los riesgos se correlacionan positivamente, combinan e interactúan para crear probabilidades o impactos significativamente diferentes. Si bien el impacto individual puede ser bajo, una correlación positiva de éstos puede tener impacto mayor. Cuando los riesgos no están positivamente correlacionados, la administración los valora individualmente; cuando es probable que éstos ocurran en múltiples unidades de negocio, la gestión puede valorarlos y agruparlos en categorías comunes.
- Usualmente existe un rango de resultados posibles que se asocian con un riesgo, y la gestión los considera como base para desarrollar una respuesta.
- Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, cuantificar la probable pérdida que pueden ocasionar y calcular el impacto que pueden tener en la satisfacción de los usuarios del servicio. De este análisis, se derivarán los objetivos específicos de control y las actividades asociadas para minimizar los efectos de los riesgos identificados como relevantes.
- Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los

riesgos pueden ser diversos, debiendo considerar al menos una estimación de su frecuencia, probabilidad de ocurrencia y una cuantificación de los efectos resultantes o impacto.

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006)

- Una parte crítica de esta etapa es la estrategia de respuesta a los riesgos. Este proceso consiste en la selección de la opción más apropiada en su manejo (evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos) y su debida implementación (a menudo aquellos con niveles de medio y alto riesgo).
- Las respuestas al riesgo son evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica el prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para lidiar con ellos, identificándolos y proveyendo una acción para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad o el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, la entidad considera para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a partir del rango de respuestas. Esto da profundidad suficiente para seleccionar la respuesta y modificar su status quo .

- La administración de la entidad considera el riesgo como un todo y puede asumir un enfoque mediante el cual el responsable de cada unidad desarrolla una valoración compuesta de los riesgos y de las respuestas para esa unidad. Este punto de vista refleja el perfil de la unidad en relación con sus objetivos y sus tolerancias al riesgo.
- La administración, luego de seleccionar una respuesta, vuelve a medir el riesgo sobre una base residual. Asimismo, debe reconocer que siempre existirá algún nivel de riesgo residual no solo porque los recursos son limitados, sino también por causa de la incertidumbre futura inherente y las limitaciones propias de todas las actividades.

El autor Morales A. (2016), en su Noti Informativo de ASR LTDA dice lo siguiente: El riesgo es la posibilidad de que las expectativas positivas para un sistema orientado al logro de objetivos no se realicen .

Elementos esenciales del riesgo son:

- La incertidumbre;
- Las consecuencias indeseadas para un sistema;
- El cambio en las circunstancias existentes.

Si bien en algunas circunstancias el riesgo es totalmente inmanejable, por estar por completo fuera de nuestro control; es el hecho de que algo debe cambiar antes de que ocurra un desastre lo que hace posible la administración de riesgos, ya que de alguna manera es posible influenciar en aquellos factores que deben cambiar. Por ejemplo, nada podemos hacer para evitar que ocurra un terremoto,

pero si podemos levantar construcciones más sólidas y seguras frente a la materialización de dicho fenómeno.

Drucker P. (2015), tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil. El riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros. De hecho, el progreso económico se define como la habilidad de tomar riesgos.

Zorrilla J. (2006), para un proyecto específico, el percance puede ser un producto terminado con menor calidad, costos más elevados, retrasos en el programa de actividades, o no alcanzar en absoluto el propósito y la intención del proyecto. En otras palabras, un riesgo es un problema en espera de ocurrir o no. Toda actividad conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total. Pero aun así, si todos nos quedamos en casa sin hacer nada y se detuviera toda actividad productiva y de servicios, aún existiría el riesgo, no cabe duda que menores pero existirían, el riesgo cero no existe.

Pelegrin E. (2004), el proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vista especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva, y las reacciones se concentran en la persona, antes que en los riesgos. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad. Seleccionan y suavizan la

información de riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Tipos de Riesgos

La palabra riesgo ha sido utilizada de manera indistinta para referirse a varias situaciones diferentes. Para efectos del proceso de administración de riesgos es preciso diferenciar el concepto de riesgo y su definición básica, del concepto de Amenaza, la cual se entiende como la percepción que se tiene de un peligro. Los riesgos se clasifican según los diversos criterios aplicables a cada situación.

- **Riesgo Subjetivo:** Es la percepción particular que una persona posee sobre un riesgo. Puede tener o no relación directa con la verdadera probabilidad de ocurrencia. Dicha percepción puede verse afectada por factores como:
 - La potencial severidad de sus consecuencias;
 - El grado de conocimiento de la persona respecto al riesgo;
 - La familiaridad con el riesgo
 - Factores psicológicos que predisponen;
 - El grado de aversión al riesgo.
- **Riesgo aceptable:** Es el nivel de riesgo subjetivo que un individuo u organización están dispuestos a aceptar.
- **Riesgos puros:** Son aquellos cuya materialización siempre representarán una pérdida, nunca una utilidad.
- **Riesgos especulativos:** Pueden producir ganancias o pérdidas. La mayoría de los riesgos asumidos por las organizaciones son especulativos. Los principios básicos de la administración de estos dos tipos de riesgos son

esencialmente los mismos, pero las técnicas de administración de riesgos puros se han desarrollado en forma separada de las de administración de riesgos financieros y especulativos. Esto refleja la tendencia de muchas empresas que encuentran operacionalmente conveniente para la administración de cada tipo de riesgo su manejo por diferentes áreas. No obstante, la frontera entre los dos tipos de riesgos a veces no está claramente definida. Tal es el caso del riesgo político.

- **Riesgos estáticos:** Son aquellos que siempre están presentes en un sistema ordenado. Los riesgos de rayo y otros fenómenos naturales son ejemplos de este tipo de riesgos; los cuales a su vez caen dentro de la categoría de riesgos puros.
- **Riesgos dinámicos:** Son aquellos que cambian y se transforman al ritmo que cambia el sistema mismo. Los cambios económicos, políticos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales pueden crear nuevos riesgos o modificar los existentes. Los riesgos dinámicos usualmente son también especulativos, pero incluyen además una categoría especial de riesgos puros: los riesgos de responsabilidad, los cuales dependen enteramente del desarrollo de la legislación.
- **Riesgos fundamentales:** Son aquellos que pueden afectar a la totalidad o a la mayor parte de una sociedad, como son los desastres naturales o factores económicos o políticos de amplio espectro, como las guerras o la recesión. Las organizaciones usualmente tienen poco control sobre este tipo de riesgos y su administración se concentra en reducir sus efectos.

- **Riesgos particulares:** Son aquellos que de manera directa pueden afectar a una organización, los cuales pueden ser controlables en alguna medida. De acuerdo con el tipo de amenaza que puede materializarse, se tiene la siguiente clasificación:

- i. **Riesgos físicos:** incluyen las lesiones o muerte de personas y todas las formas de pérdida o daño de propiedades. Las causas de pérdidas físicas son usualmente el resultado de la materialización de peligros comunes, como incendio, explosión, terremoto, colisión, contaminación, rayo. Etc.; pero también puede ser el resultado del incendio intencional, robo, actos mal intencionados o daños causados por error humano.
- ii. **Riesgos de responsabilidad:** Los riesgos de responsabilidad pueden provenir de reclamaciones de los empleados, de los clientes o proveedores y del público en general. Si bien dichas reclamaciones pueden resultar de factores mencionados en la clasificación anterior, también pueden relacionarse con los productos o servicios que presta la empresa, los efectos de la responsabilidad contractual con los clientes, proveedores u otros y el efecto de regulaciones nacionales o internacionales.
- iii. **Riesgos de interrupción de negocios:** Fenómenos de esta naturaleza suelen seguir a la materialización de los riesgos físicos de responsabilidad antes descritos. Aquí es necesario considerar el efecto de potenciales pérdidas debido a factores externos, tales como falta de suministros, dependencia de sistemas electrónicos,

especialmente en operaciones altamente sistematizadas; además de las interrupciones forzadas por decisiones de tipo legal (por ejemplo debido a la contaminación). Otra causa de interrupción de negocios podría ser la pérdida de mercado.

- iv. **Riesgos sociales:** El efecto de los cambios sociales es una amenaza creciente para las organizaciones. Esta categoría incluye los cambios en los hábitos de consumo, el desempleo, la recesión, el vandalismo y todas las manifestaciones de fraude.
- v. **Riesgos políticos:** Los cambios bruscos en las políticas gubernamentales, las nuevas legislaciones, las decisiones proteccionistas, los efectos de la inflación, los cambios bruscos en la política monetaria, la imposición de nuevos aranceles de importación y en general, todo cambio en las reglas de juego del sector.
- vi. **Riesgos ambientales:** La identificación de los riesgos ambientales implica el reconocimiento de cambios en el medio ambiente con cierta anticipación. Deberán considerarse los efectos del clima, el agotamiento de los recursos, la necesidad de elegir fuentes alternativas de energéticos y la posible necesidad de un cambio en la tecnología.
- vii. **Riesgos de administración:** Una administración deficiente puede tener un efecto catastrófico en las organizaciones, aunque su costo muchas veces permanezca oculto hasta que los resultados de una pobre administración se hacen evidentes en los

resultados generales de la organización. Una administración inadecuada se traducirá en desperdicios, mala planeación, fallas en almacenamiento, errores en la selección y políticas de personal, etc. Una planeación inadecuada puede determinar la imposibilidad de la empresa para mantenerse al día con los cambios tecnológicos y administrativos y un errado desarrollo de nuevos productos, servicios y alternativas, lo cual puede determinar una irremediable pérdida de mercado.

La mayoría de los riesgos descritos anteriormente pueden ser identificados y administrados. Puede decirse que los riesgos físicos, de responsabilidad, de interrupción de negocios y administrativos pueden ser directamente manejados por una organización. Los riesgos sociales, políticos y ambientales rara vez pueden ser manejados desde el interior de una empresa. Sin embargo, si es posible identificar y anticipar las consecuencias de estos riesgos y tomar algunos cursos de acción para reducir la Vulnerabilidad de la organización en sus áreas más sensibles.

Antes de considerar métodos de identificación de riesgos en gran detalle, es de utilidad definir los propósitos básicos de dicho proceso:

- Obtener información acerca de los tipos de pérdidas que se pueden presentar en una organización;
- Comprender de manera cabal la filosofía de la empresa.

Mucho se ha discutido acerca de las dificultades de orden práctico que presentan los procesos de administración de riesgos. Esta dificultad se incrementa de manera notable por la necesidad de enmarcar esta actividad dentro de los límites de la relación aceptable costo/beneficio y la aceptación de los métodos de administración por parte de la alta gerencia y de los diferentes procesos. Si bien para efectos prácticos nos referiremos a la identificación, medida y administración de riesgos como tres actividades separadas, en realidad resulta muy difícil separarlas.

La mayoría de las técnicas usadas en administración de riesgos han sido adaptadas de otras áreas de la actividad industrial y comercial. Lo que resulta nuevo acerca del concepto de administración de riesgos es el uso integrado de las técnicas disponibles para identificar, medir y administrar los riesgos.

Un proceso típico de administración de riesgos consta de los siguientes pasos:

a) Identificación: Es el reconocimiento de las principales amenazas que se ciernen sobre una organización. Algunas de estas amenazas pueden ser obvias, en tanto que otras pueden permanecer ocultas o no ser fácilmente reconocibles.

Habiendo identificado las principales amenazas, el siguiente paso consiste en cuantificarlas. Por cuantificación se entiende el proceso de establecer qué tan seria es la amenaza, en términos de frecuencia y severidad.

Después de terminado el proceso de cuantificación, el siguiente paso es el de preparar un plan para el manejo económico de los riesgos. Ello puede incluir la determinación del mejor camino a tomar ante un riesgo: su

eliminación o bien su administración. Si se decide administrarlo, deberán prepararse las siguientes estrategias:

- b) Prevención:** Orientada a reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento indeseado. Ejemplos: manuales de procedimiento, políticas empresariales, capacitación.
- c) Protección:** Es el conjunto de acciones, elementos y equipos destinados a reducir las consecuencias de la materialización de un riesgo, tales como extintores, hidrantes, fosos de seguridad, rociadores automáticos.
- d) Control:** Son las acciones de combate del evento en su más temprana manifestación, tales como las brigadas de bomberos, los comités de crisis, entre otros.
- e) Atención:** Son aquellas acciones orientadas a recuperar los recursos afectados por un evento, con el fin de reducir las consecuencias; tales como planes de evacuación, primeros auxilios, remplazo de personal indispensable, entre otros.
- f) Transferencia:** Existen dos maneras de transferencia. La transferencia del riesgo, por ejemplo, cuando se contrata el transporte de dinero y valores con una firma especializada; o cuando se transfiere el efecto económico de la materialización de un evento, como en el caso de la contratación de seguros. En la primera forma de transferencia, el riesgo queda a cargo de un tercero; en la segunda forma, se transfiere el efecto económico, pero la responsabilidad de administrar el riesgo físico continúa en cabeza de la organización.

Podemos describir la administración de riesgos como un método formal de planeación. Como tal es similar a una cantidad de otras técnicas de administración, incluyendo la administración por procesos, el control presupuestal y el análisis de rutas críticas. La administración de riesgos es el complemento de estas técnicas y a su vez puede servirse de ellas. Por ejemplo, los objetivos definidos en la administración por procesos pueden incluir elementos de administración de riesgos.

2.2.2.1. Estrategia de planeamiento

Hawkins J. (2012), la palabra estrategia proviene de la palabra griega que se refiere a dirección, don de mando. Como un buen general, las estrategias proveen una dirección global para una iniciativa.

Una estrategia es la manera de describir el cómo va a hacer las cosas. Es menos específica que un plan de acción (que le dice quién, qué y cuándo).

Una buena estrategia tomará en cuenta las barreras y recursos que existen (gente, dinero, poder, materiales, etc.). También estará considerando la visión general, misión y objetivos de la iniciativa. A menudo, una iniciativa utilizará muchas estrategias distintas, proporcionando información, incrementando el apoyo, removiendo barreras, previendo recursos, etc.- para conseguir sus metas.

Los objetivos delimitan las metas de una iniciativa, el éxito que le gustaría mostrar al conseguir la visión y la misión. En contraste, las estrategias sugieren la trayectoria a seguir (y cómo moverse) en el camino al éxito. Esto es, las

estrategias le ayudan a determinar cómo va a realizar la visión y objetivos a través del difícil mundo de la acción.

San Martín C. (2016), en su tesis *Planeamiento estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Mayor de San Marcos*

El planeamiento estratégico es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos. A continuación se definirá el concepto de planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores, algunos de los cuales se enfocan en el campo de la bibliotecología como el caso de Corral y Contreras. Se desarrollará desde sus orígenes, y se concluirá con las similitudes de los diversos conceptos citados.

George Steiner (1983), nos dice sobre los orígenes del Planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950. En algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica. Existen diversas definiciones

de Planeamiento Estratégico que se complementan entre sí, las mencionadas a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.2.2.2. Cumplimiento de objetivos y metas

Los objetivos son los pasos exactos que tu compañía debe tomar para alcanzar sus metas. Se escriben sin emoción y, por lo general, son medibles y cuantificables. También son realistas y alcanzables y tienen una línea de tiempo asociado. Por ejemplo, un objetivo que siga a la declaración de la meta de ser el fabricante más extendido del producto en el país podría ser: Vamos a aumentar las ventas en un 3 por ciento en cada trimestre de este año en cada región en la que operamos actualmente. Otro objetivo podría ser: Vamos a abrir nuevas sucursales y plantas en dos estados por trimestre de este año. *Leyla Norman blog plan de negocios, la voz de Houston.*

Las empresas utilizan los objetivos para medir el éxito y el progreso hacia sus metas. Sin ellos, las metas parecerían estar fuera de su alcance. Los objetivos

pueden servir como motivación para los dueños de negocios y los empleados, ya que a medida que se cumplen los objetivos se proporciona una sensación de logro. Cuando los objetivos son fáciles de escribir, es una indicación de que tu estrategia general de la empresa va por el buen camino, *según el escritor de plan de negocios Andrew Smith.*

Metas son declaraciones que haces sobre el futuro de tu negocio. Representan tus aspiraciones con relación a él. Por ejemplo, podrías decir: Buscamos ser el más extenso fabricante de este producto en el país . Esta declaración demuestra que tienes planes ambiciosos para tu negocio, pero no estás diciendo específicamente cómo puedes cumplir con esa meta. *Leyla Norman blog plan de negocios, la voz de Houston.*

Aunque la afirmación anterior de meta en relación a un producto no establece específicamente cómo tu empresa puede llegar a ella, de todas maneras sirve para indicar un propósito importante. El establecimiento de objetivos te ayuda a definir la dirección que una empresa va a tomar. Las metas deben alinearse con la misión y la visión, que son las declaraciones más generales y abstractas de los valores y aspiraciones de tu empresa. El lenguaje utilizado en las metas puede ser más emocional que el que se utiliza en los objetivos. Ellas les permiten a los propietarios de negocios pensar conceptualmente y no ser limitados en su proceso de pensamiento creativo.

2.2.2.3. Evaluación de Riesgos

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor deberá usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. (*NIA 6: Evaluación de Riesgos y Control Interno. Sección 400*).

Los Componentes de Evaluación de Riesgos:

a) Riesgo inherente

Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representación es erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

b) Riesgo de control

- Evaluación preliminar del riesgo de control

Es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa. Siempre habrá algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y de control interno.

Después de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno, el auditor debería hacer una evaluación preliminar del riesgo de control, al nivel de aseveración, para cada saldo de cuenta o clase de transacciones, de importancia relativa.

La evaluación preliminar del riesgo de control para una aseveración del estado financiero debería ser alta a menos que el auditor:

- Pueda identificar controles internos relevantes a la aseveración que sea probable que prevengan o detecten y corrijan una representación errónea de importancia relativa; y planee desempeñar pruebas de control para soportar la evaluación.

En la prueba de control el auditor debería obtener evidencia de auditoría por medio de pruebas de control para soportar cualquiera evaluación del riesgo de control que sea menos que alto. Mientras más baja la evaluación del riesgo de control, más soporte debería obtener el auditor de que los sistemas de contabilidad y de control interno están adecuadamente diseñados y operando en forma efectiva.

Basado en los resultados de las pruebas de control, el auditor debería evaluar si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control. La evaluación de desviaciones puede dar como resultado que el auditor concluya que el nivel evaluado de riesgo de control necesita ser revisado. En tales casos el auditor modificaría la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos planeados.

Al determinar la evidencia de auditoría apropiada para soportar una conclusión sobre riesgo de control, el auditor puede considerar la evidencia de auditoría obtenida en auditorías previas. En un trabajo continuo, el auditor estará cons-ciente de los sistemas de contabilidad y de control interno a través del trabajo llevado a cabo previamente, pero necesitará actualizar el conocimiento adquirido y considerar la necesidad de obtener evidencia de auditoría adicional de cualquier cambio en control. Antes de apoyarse en procedimientos aplicados en auditorías previas, el auditor debería obtener evidencia de auditoría que soporte esta confiabilidad. El auditor debería obtener evidencia sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de cualquier cambio en los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad, ya que dichos procedimientos fueron aplicados y debería evaluar su impacto sobre la confianza que intenta depositar en ellos. Mientras más tiempo haya transcurrido desde que se aplicaron dichos procedimientos, disminuye el nivel de seguridad.

En la evaluación final del riesgo de control, antes de la conclusión de la auditoría, basado en los resultados de los procedimientos sustantivos y de otra evidencia de auditoría obtenida por el auditor, el auditor debería considerar si la evaluación del riesgo de control fue adecuada.

Relación entre las evaluaciones de riesgos inherente y de control, la administración a menudo reacciona a situaciones de riesgo inherente diseñando sistemas de contabilidad y de control interno para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas y por lo tanto, en muchos casos, el riesgo inherente y el riesgo de control están altamente interrelacionados. En estas situaciones, si el auditor se decide a evaluar los riesgos inherentes y de control por separado,

habría la posibilidad de una evaluación inapropiada del riesgo. Como resultado, el riesgo de auditoría puede ser más apropiadamente determinado en dichas situaciones haciendo una evaluación combinada.

c) Riesgo de detección

El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del auditor del riesgo de control, junto con la evaluación del riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desarrollarse para reducir el riesgo de detección, y por tanto el riesgo de auditoría, a un nivel aceptablemente bajo. Algún riesgo de detección estaría siempre presente aún si un auditor examinara 100 por ciento del saldo de una cuenta o clase de transacciones porque, por ejemplo, la mayor parte de la evidencia de auditoría es persuasiva y no concluyente.

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

Administración de riesgo

Es la realización de registro de los riesgos, para gestionar los riesgos institucionales, y es un componente esencial para proteger la integridad en las organizaciones del sector público. (OCDE, s/f)

Control administrativo:

Plan de organización, métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa. (Vivanco, 2017)

Control interno:

Plan de organización, métodos coordinados y medidas adoptadas en el negocio, para proteger los activos de la empresa; verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia . (Norka, 2005)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de Investigación es una investigación básica porque se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio, responde a una investigación no experimental descriptiva correlacional.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Como población se considera los informes de auditoría de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín de los periodos 2015, 2016 y 2017.

3.3.2. Muestra

Como muestra se trabajó las recomendaciones de los informes de auditoría de los 03 periodos consecutivos 2015, 2016 y 2017.

Tabla 4:*Muestra*

AÑO	DETALLE	IMPORTE	Nº DE RECOMENDACIONES	META PROGRAMADA
2015	COMPROMISO ANUAL	131,036.00		
	En proceso		18	
	Implementada		0	
	Pendiente		0	
	META PROGRAMADA			28
2016	COMPROMISO ANUAL	145,733.00		
	En proceso		89	
	Implementada		21	
	Pendiente		0	
	META PROGRAMADA			28
2017	COMPROMISO ANUAL	148,913.00		
	En proceso		52	
	Implementada		50	
	Pendiente		24	
	META PROGRAMADA			46

Nota: Elaboración propia

3.4. VARIABLES E INDICADORES

3.4.1. Identificación de las Variables

INDEPENDIENTE: Implementación de recomendaciones

X1 = Supervisión y monitoreo

X2 = Plan de acción

X3 = Eficiencia y eficacia

DEPENDIENTE: Administración de riesgos

Y1 = Estrategia de Planeamiento

Y2 = Cumplimiento de objetivos y metas

Y3 = Evaluación de riesgos

3.4.2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
INDEPENDIENTE: Implementación de recomendaciones	Son las acciones que se realizan para detectar las deficiencias y problemas que se presenten, asimismo se establece un grado de compromiso para lograr el levantamiento de las mismas y asumir responsabilidad para medir su cumplimiento, requiriendo ser reforzado. Por otra parte, se refiere a los procedimientos para ordenar e implementar las recomendaciones, y con mecanismos oficializados para autoevaluar la gestión. Las diferentes unidades y áreas realizan esta labor de manera individual.	X1. Supervisión y monitoreo X2. Plan de acción X3. Eficiencia y Eficacia
DEPENDIENTE: Administración de riesgos	Contempla las etapas de identificación, valoración y respuesta. Las acciones que se realizan al respecto respondiendo a la iniciativa y al enfoque de las distintas unidades. Es importante mencionar que se debe tener en cuenta el cumplimiento de objetivos y metas institucionales definidas, existe la condición previa para implementar una evaluación de riesgos.	Y1. Estrategia de Planeamiento. Y2. Cumplimiento de objetivos y metas. Y3. Evaluación de riesgos

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas

Para el presente estudio se hará uso de técnicas de revisión documental para la investigación de campo como:

- Técnicas de información para la obtención de la información tales como la revisión de datos históricos, archivos, hojas de trabajo anteriores, etc.
- Técnicas de planificación para la definición de los pasos a seguir en la investigación.
- Técnicas de Registro para plasmar los datos en los papeles de trabajo

específicos para ello.

La investigación se realizó valiéndose de fuentes primarias por cuanto se hizo una recopilación y análisis de la información sobre un tema poco estudiado en una investigación de campo.

3.5.2. Instrumentos

Guía Documental: Una guía documental permite conocer la importancia de la documentación en todo proceso investigador, ofrece además un panorama transcultural, histórico y bibliográfico del tema objeto de estudio; permite una amplia visión de la realidad en cuanto a áreas de investigación, autores más relevantes, métodos de análisis.

El contenido de la guía documental viene dado siempre por el criterio de autor, ya que por sí misma puede recoger cualquier tipo de documento, aunque su pretensión debe ser abarcar aquellos que permitan un exhaustivo examen documental:

Documentos Primarios.

Informes de Auditoria, textos relacionados al tema, la normatividad vigente, Publicaciones periódicas, Tesis.

Documentos Secundarios.

Repertorios de investigación, Boletín de resúmenes, Boletines indicativos, Boletines analíticos, Bibliografías.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

El soporte informático SPSS 22.0 para la contrastación de hipótesis, el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitaron el ordenamiento de datos.

En lo que respecta a Microsoft Office Excel 2010:

Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntaron al informe.

- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.
- Elaboración de los gráficos circulares que acompañaran los cuadros que se elaboraron para describir las variables. Estos gráficos permitieron visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

4.1.1. Resultados de la implementación de recomendaciones

Tabla 5:

Informe Largo N°002-2011-2-5323. Examen Especial a los procesos de selección periodo 2009(Seguimiento Recomendaciones de auditoría 2015).

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación.	8	En proceso	55%
Gerencia de Administración	Disponer el deslinde y la determinación del grado de la responsabilidad administrativa-funcional, de los funcionarios.	8	En proceso	60%
Sub gerente de logística	Búsqueda de expedientes técnicos.	2	En proceso	60%
Oficina de programación de inversión – OPI	Custodia de los expedientes técnicos.	2	En proceso	75%
Gerencia de Desarrollo Urbano, infraestructura y transporte	Recomposición y reconstrucción de los documentos del expediente de contratación, perfiles y expedientes técnicos faltantes.	2	En proceso	50%
Sub gerencia de Logística	Debe contar con un ejemplar del estudio de la Preinversión a nivel de perfil, expediente técnico y de contratación.	2	En proceso	30%

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Se observa que en el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2015, sobre el Informe Largo N°002-2011-2-5323. Examen Especial a los procesos de selección periodo 2009, aun estas se mantienen en proceso debiendo establecer los correctivos necesarios para su implementación.

Tabla 6:

Informe Largo N° 414-2011-CG/ORTA-EE. Examen especial a los procesos de selección y ejecución de obras (Seguimiento Recomendaciones de auditoría 2015)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	10	En proceso	55%
Gerencia de Administración	Disponer que la infraestructura concluida de las obras	10	En proceso	60%
Gerencia de Obras	Subsanar fallas constructivas que pudieran ser verificadas en las referidas en las obras	10	En proceso	60%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Observándose que en el seguimiento a la implementación de recomendaciones en el periodo 2015 sobre el informe de auditoría No. 414-2011 aun estas se mantienen en proceso debiendo establecer los correctivos necesarios para su implementación.

Tabla 7:

Informe Largo N°002-2012-2-5323. Examen Especial a la ejecución contractual de obras por contrata, periodo 2009 (Seguimiento Recomendaciones de auditoría 2015)

OFICINA RESPONSAB LE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANC E
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	10	En proceso	55%
Gerencia de Administración	Disponer que la infraestructura concluida de las obras	10	En proceso	60%
Gerencia de Obras	Subsanar fallas constructivas que pudieran ser verificadas en las referidas en las obras	10	En proceso	60%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Observándose que en el seguimiento de las recomendaciones en el periodo 2015, con respecto al informe largo No. 002-2012-2-5323, en la evaluación efectuada se puede observar que no se ha efectuado la implementación oportuna, solo efectuándose un avance de forma parcial.

Tabla 8:

Informe Largo 005-2014-2-5323. Examen Especial a la obra construcción de veredas y bermas en la Asociación Vivienda Javier Noriega (Seguimiento Recomendaciones de auditoría 2016)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	10	En proceso	55%
Gerencia de Administración	Poner de conocimiento del pleno consejo municipal en contenido del presente informe, a fin de que dicho órgano en ejercicio de su función fiscalizadora adopte los acuerdos y o acciones que corresponden en el marco de la ley N° 27972. Disponer que la gerencia de ingeniería y obras en coordinación con las subgerencias relacionadas se elabore una directiva	10	En proceso	60%
Gerencia de Ingeniería y obra	Coordinar con la subgerencia de supervisión y liquidación de obras para la elaboración de la directiva.	7	En proceso	57%
Sub gerencia de supervisión y liquidación de proyectos	Elaborar directivas para el proceso de supervisión de las obras por contrata y la recepción de las mismas e incluya las funciones de los servidores.	5	En proceso	71%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Apreciándose que en el seguimiento de recomendaciones en el periodo 2016, sobre las recomendaciones emanadas en el informe No. 05-2014-2-5323, se observa que estas se mantienen en proceso, con un avance parcial, debiendo

establecer los procedimientos necesarios que permitan su implementación de manera oportuna.

Tabla 9:

Informe Largo 681-2014-CG/ORTA-EE. Pago de beneficios económicos e incremento de remuneraciones a funcionarios ediles (Recomendaciones de auditoría 2016)

OFICINA		RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
RESPONSABLE					
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	de la	29	En proceso	55%
Gerencia de Administración	Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades de la municipalidad distrital de coronal Gregorio Albarracín, disponer la revisión y análisis de los montos y conceptos que integran las remuneraciones que perciben actualmente los funcionarios para la elaboración de la escala remunerativa del personal. se cautele la implementación de las recomendaciones contenidas en el memorando de control interno para el mejoramiento del OCI		29	En proceso	60%
Recursos Humanos	Entregar de la base de datos para la elaboración de la escala remunerativa.		10	En proceso	57%
Órgano de Control Interno	Verificar el memorando de control interno para el mejoramiento del control interno institucional.		10	En proceso	71%
Área legal	Deslinde de responsabilidades de los funcionarios de la municipalidad distrital Gregorio Albarracín Lanchipa		9	En proceso	71%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

En el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2016, se observa que del 681-2014-CG/ORTA-EE. Las recomendaciones al periodo 2016 no se han implementado aun figurando la mayoría en proceso debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan su implementación.

Tabla 10:

Informe Largo 34-2014-3-0460 , periodo 2013 (Seguimiento a recomendaciones de auditoria 2016)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	24	En proceso	55%
Gerencia de Administración	Disponer que se proceda a la liquidación financiera de obras valorizadas y terminadas y su regularización contable. Regularizaciones Bienes Patrimoniales faltantes por un monto S/2295.877.75. Se efectúe la cobertura con seguros de los activos la conciliación del inventario, regularización la cuenta gastos pagados por anticipado.	24	En proceso	60%
Sub Gerencia de Contabilidad	Regularización contable de la liquidación financiera de obras. Regularización de Bienes Patrimoniales faltantes por un monto S/2295.877.75. Realización de la conciliación del inventario, regularización la cuenta gastos pagados por anticipado.	18	En proceso	57%
Sub gerencia de Supervisión y liquidación de Obras	Proceder a la Liquidación Técnica financiera de obras valorizadas	4	En proceso	71%
Área de patrimonio	Conciliar los activos con la sub gerencia de contabilidad.		En proceso	30%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones del periodo 2016, las recomendaciones emanadas del Informe largo 34-2014-3-0460, se puede apreciar que estas aún permanecen en proceso, debiendo establecer los

procedimientos para su implementación.

Tabla 11:

Informe Largo 137-2015-CG/ORTA-EE. Examen Especial a la ejecución de obra, periodo 2009 a 2013 (Seguimiento Recomendaciones de auditoría 2016)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	5	En proceso	55%
Gerencia de Administración	Disponer de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades que corresponden contra los funcionarios comprendidos. En coordinación de las áreas relacionadas para que se implemente la directiva para ejecución de obras por contrata, indicando las funciones de los servidores en relación a la contratista por los actos que se desprenden del cumplimiento del contrato correlacionado al MOF, ROF y demás normatividad interna vigente.	5	En proceso	60%
Sub gerencia de Supervisión y liquidación de Obras	Elaborar una directiva en relación de la ejecución de obras por contrata, indicando sus funciones.	1	En proceso	57%
Recursos Humanos	Dar cumplimiento al MOF y ROF	3	En proceso	71%
Área de Legal	Emitir informes de actuaciones no conformes a la ley, para la aplicación de las sanciones administrativas.	1		30%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones emanadas del Examen Especial 137-2015-CG/ORTA-EE, se puede observar que estas en el seguimiento efectuado en el periodo 2016, aún siguen pendientes de implementación, figurando en proceso, debiendo establecer los correctivos necesarios para su implementación.

Tabla 12:

*Informe Largo 002-2015-2-5323. Procesos de contratación de obras por contrata
(Seguimiento Recomendaciones de auditoría 2016)*

OFICINA RESPONSA BLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	21	En proceso	55%
Gerencia de Administración	Disponer la sub gerencia de Logística, revise y complemente la Directiva N° 16-2012-A-MDCGAL, asimismo que tome en cuenta para las futuras adquisiciones de bienes y servicios, así como de contratación de obras, los hechos advertidos, respecto a las empresas involucradas. Que la sub gerencia de estudios cuente con el respectivo sustento para la determinación de los precios de los insumos del expediente técnico.	21	En proceso	60%
Sub gerencia de Logística	Considerar las futuras adquisiciones de bienes y servicios, así como de contratación de obras, los hechos advertidos, respecto a las empresas involucrada	11	En proceso	57%
Sub gerencia de Estudios	Que los expedientes técnicos cuenten con el respectivo sustento para la determinación de los precios de los insumos del expediente técnico, como resultado del estudio de posibilidades que ofrece el mercado, cuyo cumplimiento deberá consignante en los informes de revisión y conformidad de las instancias revisoras.	10	En proceso	71%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Apreciándose que del seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2016, del informe 002-2015-2-5323, sobre proceso de contrataciones, se aprecia que estas aún no han sido implementadas, debiendo establecer los correctivos necesarios para su implementación.

Tabla 13:

Informe largo 002-2011-2-5323. Examen Especial a los procesos de selección periodo 2009 (Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA RESPONSA BLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	21	Implementada	100%
Gerencia de Administración	Disponer el deslinde y la determinación del grado de la responsabilidad administrativa-funcional, de los funcionarios. Disponer, bajo responsabilidad del Sub gerente de logística, oficina de programación e inversión, Gerencia de Desarrollo Urbano, infraestructura y transporte, para que se encarguen de la recomposición y/o reconstrucción de los documentos del expediente de contratación, perfiles y expedientes técnicos faltantes en relación a los establecido en las bases administrativas, contratos y normatividad aplicable.	21	Implem entada	100%
Sub gerencia de logística	Recomposición y/o reconstrucción de los documentos del expediente de contratación, perfiles y expedientes técnicos faltantes, asimismo debe contar con un ejemplar del estudio de pre inversión a nivel de perfil, expediente técnico y expediente de contratación, para sustentar la ejecución de los gastos de bienes y servicio y custodia permanente de expedientes.	21	Implementada	100%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Se puede apreciar que del seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017 del Informe largo 002-2011-2-5323, se observa que estas se han implementado al 100%.

Tabla 14:

Informe largo N° 414-2011-ORTA. I Procesos de selección y ejecución de obras

(Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	21	Implementada	100%
Gerencia de Administración	Disponer que se evalúe la infraestructura concluida de las obras construcción de veredas y bermas en las avenidas los poetas, la cultura, Von Humbold y Antunez de Mayolo para que se subsane las fallas constructivas que pudieran ser verificadas en las referidas obras y/o iniciar las acciones para el correspondiente resarcimiento económico.		Implementada	100%
Gerencia de Obras	Evaluar las obras construcción de veredas y bermas en las avenidas los poetas, la cultura, Von Humbold y Antunez de Mayolo	21	Implementada	100%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Se puede apreciar que del seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017 del Informe largo N° 414-2011-ORTA. I, se observa que estas se encuentran implementadas al 100%.

Tabla 15:

Informe largo N° 023-2011-3-0472. Examen a los EEFF al 31 de diciembre de 2010

(Seguimiento Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	10	En proceso	17%
Gerencia de Administración	Disponer a la Sub Gerencia de Logística y a la Unidad de Patrimonio entreguen la actualización de terrenos de propiedad de la Municipalidad, con el objeto que la sub gerencia de contabilidad tenga la información y lo refleje en los estados financieros,	10	En proceso	17%
Sub gerencia de Contabilidad	Coordinar la obtención de información de los terrenos de la municipalidad	3	En proceso	10%
Sub gerencia de logística	Reportar la base de datos sobre terrenos actualizados al área de contabilidad	3	E n proce so	10%
Unidad de patrimonio	Actualizar la base de datos de los terrenos de la municipalidad	4	En proceso	30%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017 del Informe largo N° 023-2011-3-0472. Examen a los EEFF al 31 de diciembre de 2010, apreciándose que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría aún se encuentran pendientes de implementación, debiendo efectuar los correctivos necesarios para su implementación de manera oportuna.

Tabla 16:

Informe largo N° 002-2012-2-5323. Examen especial a la ejecución contractual de obras por contrata, periodo 2009 (Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	10	En proceso	75%
Gerencia Municipal	Disponer que se evalúe la infraestructura de las obras Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del campo deportivo A. Jorge Chávez N° 42237- de DCGAL Construcción del Local Multiusos de la Junta Vecinal Alfonso Ugarte III Etapa -MDCGAL, para que se subsanen las fallas constructivas		En proceso	50%
Órgano Control Interno	Cautelar que las gerencias a su cargo, implementen en su totalidad las recomendaciones contenidas en los memorándums de control de interno.	3	Implementada	100%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017 del Informe largo N° 002-2012-2-5323. Examen especial a la ejecución contractual de obras por contrata, periodo 2009, en donde se puede apreciar que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría solo se han implementado en forma parcial existiendo 10 recomendaciones que permanecen en proceso, debiendo establecer los correctivos necesarios para su implementación.

Tabla 17:

Informe largo N° 952-2013-1-1475. Examen especial a procesos de selección y ejecución de obras (Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA		RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
RESPONSABLE					
Gerencia Municipal		Implementación de la recomendación	4	En proceso	50%
Gerencia de Administración		Poner en conocimiento del pleno del Concejo Municipal para que ponga en ejercicio su función fiscalizadora. Disponer a la Gerencia de Ingeniería y Obras en coordinación con la sub gerencia de supervisión y liquidación de proyectos, elaboren una directiva, en el cual se establezca los procedimientos correspondientes en el procesos de superación de las obras por contrata y la recepción de las misma e incluya las funciones y o responsabilidades de los servidores que intervienen en dicho proceso y se consigne los términos referencia y contratos de las consultorías externas. Que el gerente municipal disponga la evaluación de la ejecución de obra teniendo en cuenta lo estipulado en el ley de contrataciones del estado y disponer el seguimiento de la documentación relacionada con los aspectos de importancia.	4	En proceso	50%
Gerencia de Ingeniería y Obras		Elaborar una directiva, en el cual se establezca los procedimientos correspondientes en el procesos de superación de las obras por contrata y la recepción	4	En proceso	50%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017 Informe largo N° 952-2013-1-1475. Examen especial a procesos de selección y ejecución de obras, en donde se puede apreciar que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría aún se encuentran en proceso, debiendo establecer los correctivos necesarios para su implementación.

Tabla 18:

Informe largo N° 681-2014-1-L475 . Pago de beneficios económicos e incremento de remuneraciones a los funcionarios ediles (Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	29	Implementada	100%
Gerencia de Administración	Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades de los funcionarios de la municipalidad, teniendo en consideración que su inconducta funcional no se encuentra sujeta a la potestad sancionadora de la contraloría general de la república. Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades de los funcionarios de la municipalidad. Disponer la revisión y análisis de los montos y conceptos que integran las remuneración que perciben actualmente los funcionario que ejercen cargos de confianza y dirección, y de los que cuentan con poder de decisión a fin de establecer la pertinencia de su percepción y si las mismas cuenta con sustento legal, luego de dicha revisión y análisis disponga la elaboración de la escala remunerativa del mencionado personal. Cautelar la implementación de las recomendaciones contenidas en el memorando de control interno, para el mejoramiento del control interno institucional.	29	Implementada	100%
Recursos Humanos	Revisión y análisis de los montos y conceptos que integran las remuneración que perciben actualmente los funcionario que ejercen cargos de confianza y dirección, y de los que cuentan con poder de decisión	10	Implementada	10 0%
Área Legal	Informas sobre la responsabilidad de los funcionarios	10	Implementada	100%
Órgano de control interno	Cautelar la implementación de las recomendaciones contenidas en el memorando de control interno, para el mejoramiento del control interno institucional.	29	Implementada	100%

Nota. Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017 Informe largo N° 681-2014-1-L475, Pago de beneficios económicos e incremento de remuneraciones a los funcionarios ediles en donde se puede apreciar que las recomendaciones han sido implementadas al 100%.

Tabla 19:

Informe largo 34-2014-3-0460. Informe largo de auditoría financiera, periodo 2013

(Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	24	En proceso	65%
Gerencia de Administración	Disponer que se proceda a la liquidación financiera de obras valorizadas y terminadas y su regularización contable. Regularizaciones Bienes Patrimoniales faltantes por un monto S/2295.877.75. Se efectúe la cobertura con seguros de los activos la conciliación del inventario, regularización la cuenta gastos pagados por anticipado.	24	En proceso	70%
Sub Gerencia de Contabilidad	Regularización contable de la liquidación financiera de obras. Regularización de Bienes Patrimoniales faltantes por un monto S/2295.877.75. Realización de la conciliación del inventario, regularización la cuenta gastos pagados por anticipado.	18	En proc eso	67%
Sub gerencia de Supervisión y liquidación de Obras	Proceder a la Liquidación Técnica financiera de obras valorizadas	4	En proceso	81%
Área de patrimonio	Conciliar los activos con la sub gerencia de contabilidad.	2	En proceso	40%

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017 Informe largo 34-2014-3-0460. Informe largo de auditoría financiera, periodo 2013 en donde se puede apreciar que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría, aún se encuentran en proceso, debiendo establecer los correctivos necesarios para su implementación.

Tabla 20:

Informe largo N° 137-2015-CG/ORTA-EE. Examen Especial a la ejecución de obra, periodo 2009 a 2013 (Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA		N°.	ESTADO	AVANCE
RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN			
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	5	En proceso	76%
Gerencia de Administración	Disponer de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades que corresponden contra los funcionarios comprendidos. En coordinación de las áreas relacionadas para que se implemente la directiva para ejecución de obras por contrata, indicando las funciones de los servidores en relación a la contratista por los actos que se desprenden del cumplimiento del contrato correlacionado al MOF, ROF y demás normatividad interna vigente.	5	En proceso	76%
Sub gerencia de Supervisión y liquidación de Obras	Elaborar una directiva en relación de la ejecución de obras por contrata, indicando sus funciones.		En proceso	57%
Recursos Humanos	Dar cumplimiento al MOF y ROF	3	En proceso	71%
Área de Legal	Emitir informes de actuaciones no conformes a la ley, para la aplicación de las sanciones administrativas. Disponer de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades que corresponden contra los funcionarios comprendidos.	1	Implementada	100%

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017 Informe largo N° 137-2015-CG/ORTA-EE. Examen Especial a la ejecución de obra, periodo 2009 a 2013 en donde se puede apreciar que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría, aún se encuentran en proceso, existiendo solo una implementada, debiendo efectuar los correctivos oportunos.

Tabla 21:

Informe de auditoría de cumplimiento N° 004-2017-2-5323. Adjudicación simplificada N°007-2017-CS/MDCGAL, para la contratación de suministros de hojuelas de cereal

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	5	En proceso	45%
Gerencia de Administración	Elaboración de directiva interna	5	En proceso	55%
Gerencia de Obras	Verificación de las declaraciones presentadas del ganador de la Buena Pro	5	En proceso	60%

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017, Informe de auditoría de cumplimiento N° 004-2017-2-5323. Adjudicación simplificada N°007-2017-CS/MDCGAL, para la contratación de suministros de hojuelas de cereal en donde se puede apreciar que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría, se encuentran en proceso, debiendo establecer los procedimientos que permitan su implementación de manera oportuna.

Tabla 22:

Informe de auditoría N° 811-2015-CG/ORTA-AC. Proceso de contratación de la obra mejoramiento de la avenida los molles, periodo 23 de septiembre al 22 de noviembre de 2013(Recomendaciones de auditoria 2017)

OFICINA						
RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN			N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación	de	la	6	En proceso	45%
	recomendación.					
Gerencia de Administración	Implementación de directiva de adquisición de bienes y servicios.				En proceso	55%
Logística	Directiva relacionada al proceso de adquisición y contratación de bienes y servicio u obras.			3	En proceso	60%
Contabilidad	Redactar una directiva del registro de inventario que acredite el control responsable.			3	En proceso	60%

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017, Informe de auditoría N° 811-2015-CG/ORTA-AC, Proceso de contratación de la obra mejoramiento de la avenida los molles, periodo 23 de septiembre al 22 de noviembre de 2013, en donde se puede apreciar que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría, se encuentran pendientes de implementación, figurando solo en proceso, debiendo establecer los correctivos necesarios para su implementación.

Tabla 23:

Informe de auditoría de cumplimiento No.598-2016-cg/coreta-ac. Auditoría de cumplimiento a la etapa de Preinversión y ejecución contractual de la obra: Mejoramiento de la infraestructura de la Av. Bohemia Tacneña, periodo: 1 de abril de 2012 al 16 de diciembre de 2014. (Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	Nº	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	24	Pendiente	10%
Gerencia de Administración	Implementación de directiva interna a la revisión de expedientes técnicos	24	Pendiente	15%
Planificación, presupuesto y racionalización	Verificación del cumplimiento de las prestación o metas de los proyectos, implementación del proceso de revisión y aprobación de las liquidaciones de contrato, aplicación de fichas de revisión, y establecer la revisión de cumplimiento	6	Pendiente	10%
Gerencia de ingeniería y obras	Revisión de expedientes técnicos	8	Pendiente	10%
Sub gerencia de supervisión y liquidación de obras	Revisión de los parámetros de los proyectos, reconstrucción de la documentación de las obras ejecutadas y la liquidación del oficio si fuera necesario.	9	Pendiente	10%

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017, Informe de auditoría de cumplimiento No.598-2016-cg/coreta-ac., en donde se puede apreciar que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría, se encuentran pendientes, debiendo establecer los correctivos necesarios para su implementación.

Tabla 24:

Informe de auditoría de cumplimiento N° 010-2016. Aprobación de perfil, expediente técnico, ejecución contractual y supervisión de obra, mejoramiento de la infraestructura y peatonal en la J.V. Vista alegre. (Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	N°.	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de la recomendación	5	En proceso	45%
Gerencia de Administración	Elaboración de procedimientos de control	5	En proceso	55%
Gerencia de Obras	Verificación, análisis y control de proyectos de inversión,	3	En proceso	60%
Abastecimiento	Custodia de expedientes generados en cada etapa y verificar si guardan concordancia con las normas establecidas.	3	En proceso	50%

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017, Informe de auditoría de cumplimiento N° 010-2016. Aprobación de perfil, expediente técnico, ejecución contractual y supervisión de obra, en donde se puede apreciar que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría, se encuentran en proceso de implementación, debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan su implementación.

Tabla 25:

Informe Largo No. 137-2015-CG/ORTA. EE, Examen especial a la MDCGAL, ejecución de obra, periodo 2009 al 2013 (Recomendaciones de auditoría 2017)

OFICINA RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN	Nº	ESTADO	AVANCE
Gerencia Municipal	Implementación de directiva de obras por contrata	3	En proceso	55%
Gerencia de Administración	Elab. de directiva y cumplimiento funciones	3	En proceso	60%
Contabilidad	Registro de operaciones	1	En proceso	60%
Abastecimientos	Cumplimiento de contrato – sanciones	2	En proceso	75%
Recursos humanos	Adecuado desarrollo de funciones	1	En proceso	50%
Asesoría Jurídica	Acciones Legales	1	En proceso	40%

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Sobre el seguimiento a las recomendaciones en el periodo 2017, Informe Largo No. 137-2015-CG/ORTA – EE, Examen especial a la MDCGAL, ejecución de obra, periodo 2009 al 2013, en donde se puede apreciar que las recomendaciones emanadas del informe de auditoría, se encuentran en proceso de implementación, debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan su implementación.

Tabla 26:*Presupuesto asignado para las Acciones de control de auditoría 2015*

MES	COMPROMISO ANUAL	GIRADO	PORCENTAJE EJECUTADO
Enero	7,113	2,441	34%
Febrero	8,447	5,287	63%
Marzo	15,300	14,021	92%
Abril	11,230	9,996	89%
Mayo	18,502	17,432	94%
Junio	15,212	10,048	66%
Julio	23,480	20,147	86%
Agosto	8,200	7,116	87%
Septiembre	4,100	3,307	81%
Octubre	9,102	8,426	93%
Noviembre	4000	3,594	90%
Diciembre	6350	5,852	92%
COMPROMISO ANUAL	131,036	107,667	82%
PIM	134,141		
PIA	106,936		

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Del presupuesto asignado para las acciones de control de auditoría en el periodo 2015, se observa una ejecución del 82% lo que indica que no se ha cumplido al 100% con la programación efectuada.

Tabla 27:*Presupuesto asignado para la Acciones de control y auditoria 2016*

MES	COMPROMISO ANUAL	GIRADO	PORCENTAJE EJECUTADO
Enero	2,075	0	
Febrero	11,075	8,981	81%
Marzo	14,138	13,732	97%
Abril	12,203	11,882	97%
Mayo	13,698	11,484	84%
Junio	10,603	10,603	100%
Julio	12,103	11,921	98%
Agosto	13,502	12,247	91%
Septiembre	12400	11,298	91%
Octubre	9,236	4,619	50%
Noviembre	13,500	12,464	92%
Diciembre	21200	19,610	93%
COMPROMISO ANUAL	145,733	128,841	88%
PIM	134,141		
PIA	106,936		

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Del presupuesto asignado para las acciones de control de auditoria en el periodo 2016, se observa una ejecución del 88% lo que indica que no se ha cumplido al 100% con la programación efectuada, mejorando su ejecución con relación al año anterior, que fue del 82%.

Tabla 28:*Presupuesto asignado para las Acciones de control y auditoria 2017*

MES	COMPROMISO ANUAL	GIRADO	CRECIMIENTO GIRADO
Enero	2,300	2,018	87.74%
Febrero	1,600	1,580	98.75%
Marzo	7,200	7,101	98.63%
Abril	11,907	11,558	97.07%
Mayo	23,406	23,014	98.33%
Junio	14,650	14,420	98.43%
Julio	16,600	16,257	97.93%
Agosto	13,900	13,571	97.63%
Septiembre	9,800	9,711	99.09%
Octubre	18,000	17,859	99.22%
Noviembre	14,750	14,442	97.91%
Diciembre	14,800	14,660	99.05%
COMPROMISO ANUAL	148,913	146,191	98.17%
PIM	161,931		
PIA	168,299		

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Del presupuesto asignado para las acciones de control de auditoria en el periodo 2017, se observa una ejecución del 98.17% lo que indica que se ha cumplido con mayor eficiencia la programación efectuada, mejorando su ejecución con relación al año 2015 Y 2016, que fue de 82% y 88% respectivamente.

4.1.2. Resultados de la administración de riesgos

Tabla 29:

Programación de actividades del plan operativo institucional 2015

N°	ACTIVIDADES Y ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	%	META PROGRAMADA				TOTAL
				T1	T2	T3	T4	
1	Servicio de control: auditoria de cumplimiento	informe	7.14%	1	0	1	0	2
2	Seguimiento de medidas correctivas y procesos judiciales	informe	7.14%	1	1	0	0	2
3	Evaluación de denuncias	documento	7.14%	1	1	0	0	2
4	evaluación selectiva de presupuestos adicionales que no superan el monto requerido para la opinión previa de la contraloría general (Directiva N 002-2005-CG/OCI-GSNC)	informe	7.14%	0	1	1	0	2
5	Participación en comisión de cautela (Art 8° RC. N°383-2013-CG/OCI-GSNC de 18 de octubre de 2013)	informe	3.57%	0	1	0	0	1
6	Evaluación de implementación del sistema de control interno	informe	3.57%	0	0	0	1	1
7	Verificar el cumplimiento de la normativa relacionada con la ley de transparencia y acceso a la información pública	informe	3.57%	0	0	0	1	1
8	verificar el cumplimiento relacionada al TUPA y a la ley del silencio administrativo	informe	3.57%	0.25	0.25	0.25	0.25	1
9	Gestión administrativa de la oficina de OCI	documento	3.57%	0.25	0.25	0.25	0.25	1
10	Desarrollo de acción simultanea	informe	7.14%	0	1	1	0	2
							3	
11	Desarrollo de orientación de oficio	documento	42.86%	3	3	3		12
12	Atención de encargos de la contraloría general 15%	documento	3.57%	0.25	0.25	0.25	0.25	1
	TOTAL		100.00%	6.75	8.75	6.75	5.75	28

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Se observa que en el periodo 2015 no se encuentra incluido dentro de las actividades y acciones la implementación y el seguimiento de medidas correctivas a fin de poder efectuar un mejor seguimiento, en el afán de mejorar la gestión en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Tabla 30:*Programación de actividades del plan operativo institucional 2016*

N°	ACTIVIDADES Y ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	%	META PROGRAMADA				TOTAL
				T1	T2	T3	T4	
1	Servicio de Control posterior	informe	3.57%	0	0	1	0	1
2	Desarrollo de acción simultanea	informe	17.86%	1	1	2	1	5
3	Visita de control	informe	7.14%	0	1	1	0	2
4	Desarrollo de orientación de oficio	documento	7.14%	0	0	1	1	2
5	Seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales (directiva °142000-CG/B)	informe	7.14%	1	1	0	0	2
6	Verificar el cumplimiento de la normatividad relacionada con la ley de transparencia y acceso a la información publica	informe	10.71%	0	1	1	1	3
7	Verificar el cumplimiento de la normativa relacionada al Tupa y a la Ley del Silencio Administrativo	informe	10.71%	0	1	1	1	3
8	Arqueos	documento	7.14%	0	1	1	0	2
9	Evaluación de la Implementación del Sistema de control interno	informe	3.57%	0	0	0	1	1
10	Evaluación de denuncias	documento	3.57%	0	0	0	1	1
11	Verificación de registros infoobras	documento	7.14%	1	0	1	0	2
12	Seguimiento de medidas preventivas de control simultaneo	documento	7.14%	1	0	1	0	2
13	Gestión administrativa de la oficina OCI	documento	3.57%	0.25	0.25	0.25	0.25	1
14	Atención de encargo de la contraloría general 15%	documento	3.57%	0.25	0.25	0.25	0.25	1
TOTAL			100.00%	4.5	6.5	10.5	6.5	28

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Se puede observar que en el periodo 2016 dentro del plan operativo institucional no se encuentra incluido dentro de las actividades y acciones la implementación y el seguimiento de medidas correctivas a fin de poder efectuar un mejor seguimiento, en el afán de mejorar la gestión en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Tabla 31:*Programación de actividades del plan operativo institucional 2017*

N°	ACTIVIDADES Y ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	%	META PROGRAMADA				TOTAL
				T1	T2	T3	T4	
1	Servicio de control posterior (auditoria de cumplimiento)	informe	7.14%	0	0	1	1	2
2	Acciones simultaneas	informe	10.71%	1	0	1	1	3
3	Visita de control	informe	3.57%	0	0	1	0	1
4	Orientación de oficio	documento	17.86%	1	2	1	1	5
5	Implementación y seguimiento a las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría y su publicación en el portal de transparencia y acceso a la información publica	informe	21.43%	1	2	1	2	6
6	Seguimiento de las acciones para el tratamiento de los riesgos resultantes del control simultaneo	documento	7.14%	1	0	1	0	2
7	Verificación del cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información publica	informe	14.29%	1	1	1	1	4
8	Verificación del cumplimiento de la ley del silencio administrativo	informe	14.29%	1	1	1	1	4
9	Verificación de la implementación del sistema de control interno	informe	3.57%	0	0	0	1	1
10	Verificación de registro en infobras, conforme a los lineamientos que emite el departamento de estudio e investigaciones	documento	7.14%	1	0	1	0	2
11	Informe anual para el consejo municipal (directiva N°002-2005-CG/OCI-GSNC)	informe	3.57%	1	0	0	0	1
12	Gestión administrativa de la oficina de OCI	documento	42.86%	3	3	3	3	12
13	Recopilas y procesar información para fines de control	informe	10.71%	1	0	1	1	3
TOTAL				12	9	13	12	46

Nota: Guía de análisis documental. Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2019)

Se observa que en el periodo 2017 no se encuentra incluido dentro de las actividades y acciones de control la implementación y el seguimiento de medidas correctivas a fin de poder efectuar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto a la influencia de la implementación de recomendaciones de auditoría y su influencia en la administración de riesgos en la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015-2017; en donde los ítems se tabularon con la aplicación del análisis estadístico del análisis documental y se puede afirmar que la implementación de recomendaciones influye significativamente en la administración de riesgos en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

4.2.1. Verificación de hipótesis específicas

4.2.1.1. Verificación de primera hipótesis específica

Planteamiento de la Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

La supervisión y monitoreo NO influye de manera significativa en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

H₁: Hipótesis Alterna

La supervisión y monitoreo influye de manera significativa en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa. Observando que según la Tabla 26, Tabla 27 y Tabla 28 del presupuesto asignado para las acciones de control de auditoría en el periodo 2017, se observa una ejecución del 98.17% lo que indica que se ha cumplido con mayor

eficiencia la programación efectuada, mejorando su ejecución con relación al año 2015 Y 2016, que fue de 82% y 88% respectivamente.

Conclusión:

La supervisión y monitoreo influye de manera significativa en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

4.2.1.2. Verificación de segunda hipótesis específica

Planteamiento de la Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

El plan de acción NO influye de manera significativa en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

H₁: Hipótesis Alterna

El plan de acción influye significativamente en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa. Observándose que, en el seguimiento a las recomendaciones, según las tablas 10 a la 21, de los periodos 2015, 2016 y 2017 estas no se vienen cumpliendo de manera adecuada debiendo establecer los procedimientos que permitan un adecuado plan de acción, minimizando los riesgos operativos que se puedan presentar en su implementación.

Conclusión:

Dando como conclusión que el plan de acción influye significativamente en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

4.2.1.3. Verificación de tercera hipótesis específica

Planteamiento de la Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

La eficiencia y eficacia NO influye de manera significativa en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

H₁: Hipótesis Alterna

La eficiencia y eficacia influye de manera significativa en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

Observándose que, en el seguimiento de las recomendaciones en el periodo 2015, 2016 y 2017, se encuentran informes de auditoría con recomendaciones de auditoría que aún no se han implementado observándose en algunos casos el avance de manera parcial, por lo que es necesario establecer los procedimientos que permita minimizar los riesgos operativos mejorando la gestión municipal.

Conclusión:

La eficiencia y eficacia influye de manera significativa en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

4.2.2. Verificación de hipótesis general

Aplicando el modelo de regresión lineal para la verificación de la hipótesis general se tiene:

Planteamiento de la Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

Las implementaciones de recomendaciones de auditoría no influyen significativamente en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 - 2017.

H₁: Hipótesis Alterna

Las implementaciones de recomendaciones de auditoría influyen significativamente en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 - 2017.

Nivel de significancia: 0.05

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 32:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,969 ^a	,939	,937	1408,51602	1,097

a. Predictores: (Constante), Implementación de Recomendaciones
b. Variable dependiente: Administración de riesgos

Tabla 33:

ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1034200150,567	1	1034200150,567	521,292	,000 ^b
	Residuo	67453190,405	34	1983917,365		
	Total	1101653340,972	35			

a. Variable dependiente: Administración de riesgos
b. Predictores: (Constante), Implementación de Recomendaciones

Tabla 34:

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Standardized Residual	,236	36	,000	,762	36	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Explicación:

De acuerdo a los datos obtenidos de la ficha de análisis documental se ingresó la información al programa estadístico SPSS.

Obteniendo los resultados que se indican en la Tabla 32, Tabla 33 y Tabla 34, que ayudaron a hallar el valor p.

Conclusión:

De acuerdo a la siguiente regla se llega a la siguiente conclusión:

H0: p valor >0.00 (El modelo no es significativo) H1: p valor <0.00 (El modelo es significativo)

Dado que el p - valor (0.000) es menor que el nivel de significancia (0.05), entonces existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula Ho, y se concluye con un

nivel de confianza del 95% que la implementación de recomendaciones de auditoría influyen significativamente en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 – 2017.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después del análisis de los resultados estadísticos de los informes realizados y la interpretación de estos mismos llegamos a la conclusión que se aprueba nuestro proyecto. Por tanto, estamos en condiciones de aprobar la hipótesis alterna: La implementación de recomendaciones influye significativamente en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa. Rechazamos la hipótesis nula: La implementación de recomendaciones NO influye significativamente en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

También estamos en condiciones de aprobar las hipótesis derivadas: Por lo cual concluimos que: La administración de riesgo se relaciona de forma directa con la supervisión y monitoreo, a la vez con el plan de acción de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa. Así mismo que: La administración de riesgo se relaciona con la eficiencia y eficacia.

CONCLUSIONES

Primera

Las implementaciones de recomendaciones de auditoría influyen en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 - 2017. Observándose que en el seguimiento a las recomendaciones en los periodos mencionados no se viene cumpliendo con la implementación de las recomendaciones de manera adecuada, debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan cumplir con su implementación minimizando los riesgos que se producen por la no implementación.

Segunda

La supervisión y monitoreo influye en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, teniendo en cuenta que se viene asignando un presupuesto para la implementación de las acciones de control programadas, su ejecución no se realiza al 100%, en el periodo 2015 se ejecutó el 82%; en el 2016 se ejecutó el 88%, mientras que en el periodo 2017, mejoro su ejecución con un 98.17%

Tercera

El plan de acción influye en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa. Observando que no se tiene contemplado dentro del plan operativo institucional, como actividades y acciones una actividad específica que tenga que ver con el seguimiento e implementación de recomendaciones para un adecuado cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Cuarta

La eficiencia y eficacia influye en la administración de riesgos de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa. Observándose que falta mejorar el cumplimiento de funciones e identificación institucional por parte del personal debiendo efectuar los correctivos a través de charlas inductivas que permitan contar con el apoyo de las diferentes áreas para el cumplimiento e implementación de recomendaciones.

RECOMENDACIONES

Primera

Con el apoyo de la alta dirección se debe efectuar los procedimientos necesarios que permitan cumplir de manera adecuada y oportuna con la implementación de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría lo que va a permitir minimizar los riesgos y mejorar la gestión administrativa de la municipalidad.

Segunda

Se deberá efectuar las coordinaciones con las diferentes áreas administrativas involucradas a fin de cumplir con la ejecución adecuada del presupuesto asignado para el cumplimiento de las acciones de control programadas.

Tercera

En coordinación con la gerencia de presupuesto incluir dentro del plan operativo institucional el seguimiento e implementación de recomendaciones como una actividad a fin de poder evaluar su cumplimiento y se pueda efectuar de manera oportuna y eficiente.

Cuarta

La gerencia en coordinación con recursos humanos, deberán mejorar el cumplimiento de funciones e identificación institucional por parte del personal debiendo efectuar los correctivos a través de charlas inductivas que permitan contar con el apoyo de las diferentes áreas para el cumplimiento e implementación de recomendaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, Gustavo O (2016), *El sistema de control interno y su incidencia en las unidades de logística y control* (Tesis de pre grado). Universidad Nacional del Altiplano. Puno
- Armijo (2010) *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Arpevalo, R. (2018). *Diagnóstico de control interno y la gestión organizacional de la Municipalidad de Alto Amazonas- Región Loreto, año 2014*. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2000), *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Documento N°16, Madrid.
- Bernal, A. (2010). *Metología de la Investigacion* . Recuperado el 11 de 07 de 23.
- Bonnefoy & Armijo (2006) *Indicadores de desempeño en el sector público*. Naciones Unidas CEPAL.
- Chávez de Paz, Dennis (2008). *Conceptos y Técnicas de Recolección de Datos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway - COSO (2013)
- Contraloría General de la República & Cooperación Alemana al Desarrollo- GTZ (2010). *Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento de Control Interno en los Gobiernos Locales*. Lima: Recuperado en <http://www.contraloria.gob.pe>

- Contraloría General de la República & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima: Recuperado en <http://www.contraloria.gob.pe/>
- Contraloría General de la República Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2013). *Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado*. Lima. Contraloría General de la República. (2016) *Control gubernamental* - Documento de consulta para autoridades, funcionarios y servidores públicos Recuperado en: <http://doc.contraloria.gob.pe>.
- Control Interno - *Marco Integrado. Resumen Ejecutivo*. Recuperado en <http://www.contraloria.gob.pe> 2015, 5 de agosto. Cristobal (2005) *Indicadores de desempeño en el sector público*, Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf
- Estupiñan, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. Y la Auditoría Interna*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, (2008) *Vandemecún Controlador*. Primera Edición. Lima. Perú.
- Gaibor, M. (2015). «Seguimiento de las recomendaciones de auditoría pública y su influencia en los resultados de los procesos administrativos y Financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo de la Provincia de los Ríos» (Tesis Pregrado). Guayaquil - Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado. *Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG (2008)*.
- Guinart y Solá (2003), *Indicadores de Gestión para las entidades públicas*. VIII

Congreso del CLAD. Panamá.

Huaman, W. (2016). -Los informes de auditoría, su eficacia en la implementación de recomendaciones y el proceso administrativo sancionador en la empresa regional de servicio público de electricidad - Electro Puno S.A.A., periodo 2011-2015- (Tesis Pregrado). Puno: Universidad Nacional del Altiplano. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. *Ley N° 28716 (2006)*. contraloria.gob.pe/wcm/

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. *Ley N° 27785 (2002)*. [En línea]. Recuperado de <http://doc.contraloria.gob.pe>

Llantoy, E. (2014). -Evaluación a la implementación de recomendaciones de auditoría de la Municipalidad Provincial de Chupaca- (Tesis Pregrado). Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.

Norka, V. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable FACES Año 8 N° 11, Julio-Diciembre 2005*. Mérida. Venezuela. (87-92).

Normas de Control Interno. *Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG (2006)*. [En línea]. Recuperado de <https://apps.contraloria.gob.pe/>

OCDE. (s/f). Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente. Obtenido de <https://www.oecd.org/gov/ethics/peru-estudio-integridad-folleto.pdf>

Resolución de contraloría N° 222-2017-CG (2017) Modifican la Directiva N° 006-2016-CG/GPROD *Implementación y seguimiento a las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría y su publicación en el Portal de*

Transparencia Estándar de la Entidad. Recuperado de:

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales-/modifican-la-directiva-n-006-2016-cggprod-implementacion-resolucion-no-222-2017-cg-1538038-1/>

Resolución de contraloría N° 382-2013-CG (2013) aprobó la Directiva N° 011-2013-

CG/ADE *·Auditoria de Desempeño·* Recuperado de:

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-directiva-n-011-2013-cgade-denominada-auditoria-resolucion-n-382-2013-cg-1001614-1/>

Vasquez, W. (2017). *·Implementación de recomendaciones provenientes de la auditoría de cumplimiento al área de abastecimiento y su influencia en la gestión logística de la municipalidad distrital de Pocollay, año 2015·* (Tesis Pregrado). Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control

interno de una organización. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Zea Velázquez, Erika del Rosario. (2014). Evaluación de la Aplicación del Modelo

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y su Incidencia en el Control Interno de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A., periodo 2012 (Tesis de Pregrado).

Universidad Nacional del Altiplano. Puno

APÉNDICES

APÉNDICE N°1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL

CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, PERIODO 2015 - 2017

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE - INDICADORES		METODOLOGÍA
			DIMENSIONES	INDICADORES	
<p>Problema Principal</p> <p>¿En qué medida la implementación de recomendaciones de auditoria influyen en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 - 2017?</p>	<p>Objetivo Principal</p> <p>Establecer en qué medida la implementación de recomendaciones de auditoria influyen en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 - 2017.</p>	<p>Hipótesis Principal</p> <p>La implementación de recomendaciones de auditoria influyen significativamente en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, periodo 2015 - 2017.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Implementación de recomendaciones</p> <p>X1 = Supervisión y monitoreo</p> <p>X2 = Plan de acción</p>	<p>INDICADORES</p> <p>X1.1. Metas planteadas X1.2. Asignación de recursos X1.3. Reporte de deficiencias</p> <p>X2.1. Plan de trabajo. X2.2. Capacitación X2.3 Herramientas de gestión</p>	<p>1. <u>Tipo de investigación</u> Básica - Documental</p> <p>2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental Descriptivo</p> <p>3. <u>Nivel de investigación</u> Descriptiva y Explicativa</p> <p>4. <u>Población</u> La población está conformada por los informes de auditoría de los periodos 2015, 2016 y 2017.</p> <p>5. <u>Muestra</u> Se considera como muestra las recomendaciones de los informes de auditoría de los periodos 2015, 2016 y 2017.</p> <p>6. <u>Técnicas</u> Análisis documental</p> <p>7. <u>Instrumentos</u> Ficha de análisis documental.</p>
<p>Problema Secundario</p> <p>a. ¿En qué medida la supervisión y monitoreo influye en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa?</p> <p>b. ¿De qué manera el plan de acción influye en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa?</p> <p>c. ¿Cómo la eficiencia y eficacia influye en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa?</p>	<p>Objetivo Secundario</p> <p>a. Establecer en qué medida la supervisión y monitoreo influye en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.</p> <p>b. Determinar de qué manera el plan de acción influye en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.</p> <p>c. Analizar si la eficiencia y eficacia influye en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.</p>	<p>Hipótesis Secundaria</p> <p>a. La supervisión y monitoreo influye de manera significativa en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.</p> <p>b. El plan de acción influye de manera significativa en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.</p> <p>c. La Eficiencia y eficacia influye de manera significativa en la administración de riesgos de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.</p>	<p>X3 = Eficiencia y eficacia</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Administración de riesgos</p> <p>Y1 = Estrategia de Planeamiento</p> <p>Y2 = Cumplimiento de Objetivos y metas</p> <p>Y3 = Evaluación de Riesgos</p>	<p>X3.1. Políticas institucionales X3.2. Costo - beneficio. X3.3 Optimización de recursos</p> <p>Y1.1. Plan de emergencia Y1.2. Evaluación de planes Y1.3. Evaluación de evidencias</p> <p>Y2.1. Calidad de servicio Y2.2. Eficiente recaudación Y2.3. Gestión transparente</p> <p>Y3.1. Riesgo de control Y3.2. Riesgo de detección Y3.3. Riesgo Inherente</p>	

Nota: elaboración propia

APÉNDICE N°2 - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, PERIODO 2015 - 2017

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	VARIABLE - INDICADORES		ESCALA DE MEDICIÓN
INDEPENDIENTE: Implementación de recomendaciones	De acuerdo a la resolución de contraloría N° 120-2016-CG que tiene como fin Regular el proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría emitidos por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, y la publicación de las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad, con el propósito de contribuir al fortalecimiento y mejora en la gestión de las entidades y la lucha contra la corrupción	Son las acciones que se realizan para detectar las deficiencias y problemas que se presenten, asimismo se establece un grado de compromiso para lograr el levantamiento de las mismas y asumir responsabilidad para medir su cumplimiento, requiriendo ser reforzado. Por otra parte, se refiere a los procedimientos para ordenar e implementar las recomendaciones, y con mecanismos oficializados para autoevaluar la gestión. Las diferentes unidades y áreas realizan esta labor de manera individual .	INDICADORES		Categoría Nominal
			X1 = Supervisión y monitoreo X2 = Plan de acción X3 = Eficiencia y eficacia	X1.1. Metas planteadas X1.2. Asignación de recursos X1.3. Reporte de deficiencias X2.1. Plan de trabajo. X2.2. Capacitación X2.3 Herramientas de gestión X3.1. Políticas institucionales X3.2. Costo - beneficio. X3.3 Optimización de recursos	
DEPENDIENTE: Administración de riesgos	Es el conjunto de elementos de control que le permiten a la entidad evaluar aquellos hechos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos o los hechos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su misión. Sus elementos son: el contexto estratégico; la identificación de riesgos; el análisis de riesgos; la valoración de riesgos y las políticas de administración de riesgos.	Contempla las etapas de identificación, valoración y respuesta. Las acciones que se realizan al respecto respondiendo a la iniciativa y al enfoque de las distintas unidades. Es importante mencionar que se debe tener en cuenta el cumplimiento de objetivos y metas institucionales definidas, existe la condición previa para implementar una evaluación de riesgos .	Y1 = Estrategia de Planeamiento Y2 = Cumplimiento de Objetivos y metas Y3 = Evaluación de Riesgos	Y1.1. Plan de emergencia Y1.2. Evaluación de planes Y1.3. Evaluación de evidencias Y2.1. Calidad de servicio Y2.2. Eficiente recaudación Y2.3. Gestión transparente Y3.1. Riesgo de control Y3.2. Riesgo de detección Y3.3. Riesgo Inherente	

Nota: elaboración propia

APÉNDICE N°3 - FICHA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTAL

GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL
<p>IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, PERIODO 2015 – 2017</p> <p>I. FINALIDAD DEL INSTRUMENTO</p> <p>El presente instrumento tiene como finalidad obtener información referente a las variables: <i>Implementación de recomendaciones de auditoria variable independiente</i> y <i>Administración de riesgos variable dependiente para ser aplicado en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, durante el año 2015 al 2017, contempladas en la presente investigación.</i></p>

VARIABLES	PERIODO	INDICADORES	ACCIONES
Implementación de recomendaciones de auditoria	2015	Supervisión y monitoreo Plan de acción Eficiencia y eficacias	
	2016	Supervisión y monitoreo Plan de acción Eficiencia y eficacias	
	2017	Supervisión y monitoreo Plan de acción Eficiencia y eficacias	
Administración de riesgos	2015	Estrategia de Planeamiento Cumplimiento de Objetivos y metas Evaluación de Riesgos	
	2016	Estrategia de Planeamiento Cumplimiento de Objetivos y metas Evaluación de Riesgos	
	2017	Estrategia de Planeamiento Cumplimiento de Objetivos y metas Evaluación de Riesgos	

APÉNDICE N°4 – CUADRO DE COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

DETALLE				2015	2016	2017
HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	X1	Supervisión y monitoreo	Numero de recomendaciones	18	110	126
	Y1	Estrategia de Planeamiento	Actividades y acciones	12	14	13
HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2	X2	Plan de acción	Compromiso Anual	131,036.00	145,733.00	148,913.00
	Y2	Cumplimiento de Objetivos y metas	Girado	107,667	128,841	146,191
HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3	X3	Eficiencia y eficacia	En proceso	18	89	52
			Implementada	0	21	50
			Pendiente	0	0	24
	Y3	Evaluación de Riesgos	Meta programada	28	28	46

**APÉNDICE N°5 – CATEGORIZACIÓN DEL ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES
DE AUDITORIA**

AÑO	ESTADO	N° DE RECOMENDACIONES	PORCENTAJE
2015	En proceso	18	100%
	Implementada	0	0%
	Pendiente	0	0%
2016	En proceso	89	81%
	Implementada	21	19%
	Pendiente	0	0%
2017	En proceso	52	41%
	Implementada	50	40%
	Pendiente	24	19%