

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**“EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES  
DERIVADAS DE INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL Y SU  
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN  
ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODOS 2014-2015”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**ZULMA JOHANNA PAOLA BENIQUE VILCA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO - PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES  
DERIVADAS DE INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL Y SU  
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN  
ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODOS 2014-2015

PRESENTADA POR:

ZULMA JOHANNA PAOLA BENIQUE VILCA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:



PRESIDENTE :

.....  
Dr. RAÚL ANCHAPURI CANAZA

PRIMER MIEMBRO :

.....  
Dra. MARÍA AMPARO CATACORA PEÑARANDA

SEGUNDO MIEMBRO :

.....  
MSc HUGO FREDDY CONDORI MANZANO

DIRECTOR DE TESIS :

.....  
MSc OMAR JESÚS QUISPE CHOQUE

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 25 de enero de 2017

LÍNEA: AUDITORIA PUBLICA Y PRIVADA

TEMA: RECOMENDACIONES DE ACCIONES DE CONTROL

## DEDICATORIA

A la luz de mis ojos mi hija, Sofía Pierina que es la razón de mi existencia, el motivo, el motor que me impulsa a salir adelante, para así juntas encontrar un mejor futuro.

A mis familiares y seres queridos que desde donde se encuentren, siempre me brindan su apoyo incondicional, para seguir adelante y sobreponerme a las adversidades.

### **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional del Altiplano, que como mi única y primera casa de estudios superiores, me formó profesionalmente y me acogió en sus aulas.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas que con mucha paciencia y esmero supieron enseñarme no solo conocimientos teóricos, sino también me brindaron consejos para desenvolverme profesionalmente.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	
AGRADECIMIENTOS.....	
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPITULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1.Descripción del Problema.....	15
1.2.- Definición del Problema.....	16
1.3.-Limitaciones de la Investigación Realizada .....	17
1.4.- Delimitación del Problema.....	17
1.5.-Justificación del Problema.....	18
1.6.- Objetivos del Problema .....	19
CAPITULO II.....	20
MARCO TEÓRICO .....	20
2.1.- Antecedentes de la Investigación .....	20
2.2.- Sustento Teórico .....	22
2.2.1.- El Sistema de Control Interno.....	22
2.2.1.1.- Atribuciones del Sistema Nacional de Control .....	23
2.2.1.2.- Organos del Sistema .....	29
2.2.1.2.1.-Contraloria General de la Republica:.....	29
2.2.1.2.3.- Sociedades de Auditoria.....	30
2.2.1.3.1.- Control Gubernamental .....	33
2.2.1.3.2.- Objetivos de Control Interno .....	33
2.2.1.3.3.- Tipos de Control .....	34
2.2.1.3.4.- Relación del Control Interno con el Ciclo de Gestión .....	34
2.2.1.3.5.-Importancia del control interno .....	35
2.2.1.3.6.-Limitaciones del Control Interno .....	37
2.2.1.3.7.-El Control Interno en la Actualidad .....	37
2.2.1.3.8.-Relación del Control Interno con el Gobierno Corporativo .....	38
2.2.1.4.- Componentes y Principios del Sistema de Control Interno .....	39
2.2.1.4.1.-Descripción de los Componentes y Principios del Sistema de Control Interno .....	40
2.2.1.4.- Acción de Control .....	55

2.2.1.5.- Normas Generales de Control Gubernamental y Servicios de Control .....	56
2.2.1.5.1.- Normas Generales de Control Gubernamental .....	56
2.1.1.5.1.- Servicios de Control .....	57
2.2.2.- Gestión.....	61
2.2.2.1.- Antecedentes en la Gestión Empresarial.....	62
2.2.2.2.-La Gestión Objeto de Auditoría .....	63
2.3. Glosario de Términos Básicos .....	64
2.4. Hipótesis de la Investigación .....	78
2.5. Operacionalización de Variables .....	78
CAPITULO III.....	80
DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN .....	80
3.1.- Tipo y Diseño de Investigación .....	80
3.1.1.- Método Analítico.....	80
3.1.2.-Método Descriptivo.....	81
3.1.3.- Método Sintético.....	81
3.1.4.- Método Deductivo .....	81
3.2. Población y Muestra .....	81
3.2.1. Población.....	81
3.2.2. Muestra .....	81
3.3.- Ubicación del Estudio .....	81
3.3.1- Descripción de la Entidad .....	82
3.3.2.-Historia .....	83
3.3.3.-.Políticas .....	89
3.3.4.-Mision.....	91
3.3.5.-Vision .....	91
3.3.6.-Estructura Orgánica .....	91
3.3.7.-Objetivos de la Organización.....	92
3.4. Técnicas para la Recolección de Datos.....	93
3.4.1. Análisis Documental .....	93
3.4.2. Encuestas.....	93
3.5. Técnicas para el Procesamiento de Datos e Información .....	94
CAPITULO IV .....	95
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	95
4.3.1.- Hipótesis específica 1.....	126

4.3.2.- Hipótesis específica 2.....	127
Conclusiones .....	129
Sugerencias.....	131
Bibliografía.....	132
<b>Anexos</b> .....	<b>135</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Recomendaciones del Informe N.º 056-2014-3-0440.....	96
CUADRO 2 Recomendaciones del Informe N.º 058-2014-3-0440 .....	97
CUADRO 3 Recomendaciones del Informe Tributario por el Año Terminado el 31 De Diciembre de 2014, de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L.....	99
CUADRO 4 Recomendaciones del Memorándum N.º 156-2014-GAI de 22 de diciembre de 2014.....	100
CUADRO 5 Recomendaciones del Informe N.º 002-2015-02-0785-GAI .....	102
CUADRO 6 Recomendaciones del Informe Tributario por el Año Terminado al 31 de Diciembre del 2015 de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L.....	103
CUADRO 7 Recomendaciones del Informe N.º 002-2015-2-0785 .....	104
CUADRO 8 Recomendaciones del Informe N.º 003-2015-2-0785 .....	106
CUADRO 9 Recomendaciones del Memorándum de sobre asuntos de Control Interno Contable y Otros, a Febrero 2015, de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L.....	107
CUADRO 10 Situación de las Recomendaciones Emitidas en los Años 2014 y 2015 en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.....	109
CUADRO 11 Resumen de Implementacion de Recomendaciones de Acciones de Control y Actividades de Control al 31 de Diciembre de 2015.....	111
CUADRO 12 Importancia de la Implementacion de Recomendaciones.....	114
CUADRO 13 Incidencia de la Implementacion de Recomendaciones en la Gestión de la Empresa.....	115
CUADRO 14 Causas de la no Implementacion de Recomendaciones .....	117
CUADRO 15 Conocimiento de la Directiva N° 014-200-CG/B150.....	118
CUADRO 16 Capacitaciones en la Empresa relacionadas a la Implementación de Recomendaciones de los Informes de Acciones de Control.....	120
CUADRO 17 Tiempo para superar una Recomendación.....	121
CUADRO 18 Acciones que se toma para Implementar una Recomendación.	123
CUADRO 19 Recomendaciones Pendientes y en Proceso de Implementacion .....	124



**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRAFICO 1 Recomendaciones del Informe N.º 056-2014-3-0440. ....	96
GRAFICO 2 Recomendaciones del Informe N.º 058-2014-3-0440 .....	98
GRAFICO 3 Recomendaciones del Informe Tributario por el Año Terminado el 31 De Diciembre De 2014, de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L. ....	99
GRAFICO 4 Recomendaciones del Memorándum N° 156-2014-gai de 22 de diciembre de 2014.....	101
GRAFICO 5 Recomendaciones del Informe N° 002-2015-02-0785-GAI.....	102
GRAFICO 6 Recomendaciones del Informe Tributario por el Año Terminado al 31 de Diciembre del 2015 de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L.....	104
GRAFICO 7 Recomendaciones del Informe N.º 002-2015-2-0785 .....	105
GRAFICO 8 Recomendaciones del Informe N.º 003-2015-2-0785 .....	106
GRAFICO 9 Recomendaciones del Memorándum sobre Asuntos de Control Interno Contable y Otros, A Febrero 2015, de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L.....	108
GRAFICO 10 Situación de las Recomendaciones Emitidas en los Años 2014 y 2015 en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.....	109
GRAFICO 11 Resumen de Implementación de Recomendaciones de Acciones y Actividades de Control al 31 de Diciembre de 2015 .....	113
GRAFICO 12 Importancia de la Implementacion de Recomendaciones Emitidas por el Órgano de Control Institucional .....	114
GRAFICO 13 Incidencia de la Implementacion de Recomendaciones en la Gestión de la Empresa.....	116
GRAFICO 14 Causas por las que no se Implementan Recomendaciones de Años anteriores .....	117
GRAFICO 15 Conocimiento de la Directiva N° 014-200-CG/B150.....	119
GRAFICO 16 Capacitaciones en la Empresa Relacionadas a la Implementación de Recomendaciones de los Informes de Acciones de Control.....	120
GRAFICO 17 Tiempo para superar una Recomendación.....	122
GRAFICO 18 Acciones que se toma para Implementar una Recomendación	123
GRAFICO 19 Recomendaciones Pendientes y en Proceso de Implementacion .....	125

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DERIVADAS DE INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODOS 2014-2015”, ha sido realizado en base a los documentos fuentes existentes en los archivos del Órgano de Control Institucional; con el objetivo de evaluar la implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control y su incidencia en la gestión de la empresa, con este propósito se ha tomado como muestra los informes de seguimiento de medidas correctivas, realizados por el Órgano de Control Institucional.

Este trabajo se realizó con el fin de determinar las razones por las que se debe realizar una adecuada implementación de las recomendaciones determinando las causas por las que no se implementan y realizar una propuesta para lograr una adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones de los informes de seguimiento de medidas correctivas y de esta forma mejorar la gestión de la empresa.

Cabe resaltar que para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizó el método descriptivo, deductivo e inductivo, instrumentos que nos permitieron determinar el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones derivadas de los informes de acciones de control realizadas por el Órgano de Control Institucional, que se complementa con las técnicas de acopio y análisis de la información.

Asimismo se ha utilizado una bibliografía adecuada a la investigación, de autores nacionales, de la Contraloría General de la Republica, asi como las normas legales referentes al Sistema Nacional de Control

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron:

- La encuesta a los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán.
- La observación y análisis de los informes de seguimiento de medidas correctivas realizados en base a las acciones de control realizados por el Órgano de Control Institucional
- Acopio y recolección de datos.

El procesamiento de la información se realizó mediante la tabulación de datos obtenidos cuyo análisis se efectuó utilizando cuadros estadísticos, los mismos que nos permitieron comprobar las hipótesis planteadas y llegar a las conclusiones y recomendaciones apropiadas.

La presente investigación tiene su desarrollo en los siguientes capítulos:

El Capítulo I Planteamiento del Problema de investigación , constituye la base del trabajo de Investigación que se desarrolla de la siguiente manera: Situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación e importancia de la investigación y las limitaciones.

El Capítulo II Marco teórico, donde se desarrollan también el marco conceptual, y el marco teórico.

El Capítulo III se aprecia el diseño metodológico de investigación, es decir cómo que técnicas y métodos se aplicaron para llegar a los resultados

El Capítulo IV análisis e interpretación de resultados de investigación contiene el resultado de los datos, la interpretación de los mismos, el procesamiento de la información, los gráficos y tablas obtenidas.

Y finalmente contiene las conclusiones, sugerencias basadas en los resultados del trabajo de investigación.

PALABRAS CLAVE: Acción de control, recomendaciones, medidas correctivas, gestión.

## INTRODUCCIÓN

El ente rector del Sistema Nacional de Control es la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional son partes conformantes de este sistema de manera que su participación en el mejoramiento de la gestión de las empresas públicas es trascendental para mejorar su gestión institucional utilizando de forma óptima sus recursos.

Desde el punto de vista teórico, podemos afirmar que las empresas privadas como las instituciones públicas deben tener implementado un sistema de control interno, porque ello implica que las empresas que tienen y hacen control interno en el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales, hacen un uso eficiente y eficaz de sus recursos productivos, y además, se evita cometer errores, fraudes, entre otros.

En la actualidad todas las empresas del estado y las entidades públicas cuentan con un órgano de control institucional que es el encargado de realizar acciones de control y emitir los informes respectivos, en ese entender se emite semestralmente un informe de seguimiento de medidas correctivas que contiene todas las recomendaciones de los informes de auditoría tanto externa como interna, entonces es necesario evaluar si esta implementación de recomendaciones es oportuna, óptima y se realiza de forma adecuada.

Por las razones expuestas el problema de investigación es el siguiente:  
¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones derivadas de acciones de control, y su incidencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. Periodo 2014-2015?

En tal sentido, planteamos el siguiente objetivo general: Evaluar el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control y su incidencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, Periodo 2014-2015.

Para cumplir con el objetivo general planteamos los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el nivel de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control y su influencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.
2. Analizar las razones por la que no existe una oportuna y adecuada implementación de recomendaciones derivadas de los informes de acciones de control de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

Finalmente, la investigación se justifica, porque nos ha permitido conocer a nivel bibliográfico-documental, si existen o no trabajos de investigación de campo sobre la implementación de recomendaciones producto de acciones de control y su influencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

Las empresas en cualquier contexto, necesitan tener un control interno efectivo, que cumpla las funciones de evaluar y supervisar pero esencialmente que sea utilizado como una herramienta facilitadora para el mejoramiento de la gestión, es decir, de la obtención de eficiencia, economía, efectividad y mejora continua. También el estudio se justifica porque nos servirá de base para realizar otros estudios similares en otros contextos y entidades.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

#### 1.1.-DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.

El ejercicio del control gubernamental por el Sistema Nacional de Control en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General de la República, la misma que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución.

Es así que los Órganos de Control Institucional de una entidad desempeñan un rol importante ya que este órgano es el encargado de ejecutar los planes anuales de control, realizar actividades de control a

través de servicios de control y cumplir con lo estipulado por la ley del sistema nacional de control y la Contraloría General de la Republica.

Teniendo en cuenta el importante rol que desempeña el OCI en la entidad, el presente trabajo plantea como problema, la necesidad de evaluar la implementacion de recomendaciones producto de las acciones de control.

El Órgano de Control Institucional es el encargado de emitir semestralmente el informe de seguimiento de medidas correctivas, en el cual se plasman todas las recomendaciones producto de las acciones de control y las recomendaciones de las Sociedades de Auditoria Externa.

En ese entender es responsabilidad del titular de la entidad disponer las acciones que aseguren la implementacion de las recomendaciones contenidas en los informes de control emitidos por los Órganos conformantes del Sistema Nacional de Control y las Sociedades de Auditoria designadas y contratadas.

En base a estos criterios, razón de la presente investigación, es que se plantean

## 1.2.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta el importante rol que desempeñan los Órganos de Control institucional en cuanto a la elaboración de informes de acciones de control y la emisión de recomendaciones para lograr una gestión eficiente es que nos formulamos las siguientes interrogantes:



## ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones derivadas de acciones de control, y su incidencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. Periodos 2014-2015?

## ENUNCIADO DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- 1.- ¿Cuál es el nivel de implementación de recomendaciones de los informes acciones de control y su influencia en la gestión de la empresa?
- 2.- ¿Por qué no se implementan oportuna y adecuadamente las recomendaciones derivadas de los informes de acciones de control en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.?

## 1.3.-LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

Para la realización del presente trabajo de investigación se tuvieron ciertas limitaciones al momento de operacionalización de las variables ya que es complicado medir la gestión de la empresa desde el punto de vista de la dirección por lo que al momento de la contrastación de hipótesis se hizo una descripción detallada de los efectos que produce la no aplicación de recomendaciones de acciones de control en la gestión de la empresa

## 1.4.- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa de Generación Eléctrica San Gabán como parte de la corporación FONAFE cuenta con un Órgano de Control Institucional que emite semestralmente un informe de seguimiento de medidas correctivas que se dirige a la Gerencia General y al Directorio de la empresa sin embargo, estas

recomendaciones contenidas en el informe antes mencionado, no son implementadas en su totalidad y se vienen arrastrando desde años anteriores, lo que afecta directamente en la gestión de la empresa, ya que estas recomendaciones se emiten con el fin de mejorar la gestión de la misma, es por esta razón que es importante determinar el nivel de implementación de las recomendaciones de los informes de acciones de control, para así poder determinar y analizar las causas fundamentales por las que estas recomendaciones no son implementadas, para así poder proponer lineamientos necesarios que ayuden a la adecuada y correcta implementación de las recomendaciones de los informes de acciones de control.

#### 1.5.-JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación se desarrolló con finalidad de evaluar el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones de Informes de Seguimiento de Medidas Correctivas y su incidencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, durante los periodos 2014-2015.

El tema de investigación es de fundamental importancia y utilidad por que permitirá conocer como la correcta aplicación de las recomendaciones de los informes de seguimiento de medidas correctivas influye directamente en la gestión de la empresa.

La investigación que se realizó sirve como guía de apoyo y consulta a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, y para futuros estudios relacionados al presente tema de investigación.

## 1.6.- OBJETIVOS DEL PROBLEMA

### **Objetivo general**

Evaluar el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control. y su incidencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, Periodo 2014-2015.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar el nivel de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control y su influencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.
2. Analizar las razones por las que no existe una oportuna y adecuada implementación de recomendaciones derivadas de los informes de acciones de control de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.
3. Proponer alternativas necesarias para una adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones derivadas de los informes de acciones de control de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A..

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Cruz J,(2005) “EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA, EMANADOS POR LOS ÓRGANOS CONFORMANTES DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DEL DEPARTAMENTO DE PUNO PERIODOS 2002-2003”

#### CONCLUYE:

De acuerdo a los informes de Verificación y Seguimiento de Implementación de Recomendaciones de Auditoria, elaborados y presentados por el Órgano de Control Institucional –OCI a la Contraloría General de la República se ha podido extraer el estado de implementación de recomendaciones de auditoria en las Municipalidades tomadas como muestra al 31 de diciembre del 2003 determinándose que en la Municipalidad Provincial de San Román existe un total de 09 informes de auditoría se ha determinado que contiene 93 recomendaciones, solamente han sido implementadas 09

recomendaciones, 80 recomendaciones se encuentran en proceso de implementación, teniendo en cuenta que las recomendaciones de auditoría son sugerencias positivas con la finalidad de solucionar problemas significativos, mejorar las actividades financieras y administrativas y corregir desviaciones en general, respecto a lo programado y al cumplimiento de las metas y objetivos, al respecto sea posible verificar que los Órganos de Control Institucional cumplen con presentar de manera semestral y anual sobre verificación y seguimiento de implementación de recomendaciones derivadas de informes de Acciones de Control a la Contraloría General de la República.

Los titulares de las entidades y funcionarios responsables de implementar las recomendaciones de auditoría no cumplen con la disposición contenida en la Directiva N° 140-200-CG/B150 y en la Ley Orgánica de Municipalidades y la NAGU 4.60.

Beltrán A. (2006) "EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE ACCIONES DE CONTROL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERIODOS 2002-2003"

CONCLUYE:

El grado de cumplimiento de las recomendaciones en los periodos los periodos 2002-2003, fue del 22.86% y 20% respectivamente, lo cual a su vez no ha evidenciado que esto haya tenido un efecto desfavorable explícito en la gestión del Municipio Provincial de Puno. De otro lado, el personal del municipio no le otorga mayor importancia a la implementación de Medidas Correctivas, porque consideran que no son muy claras y que es el Titular el

único responsable de la implementación de recomendaciones generados como resultado de las Acciones de Control del Órgano de Control Institucional.

Flores C. (2006) “EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO, PERIODO 2003-2005”

CONCLUYE:

En el Gobierno Regional Puno. No se efectúa una adecuada implementación de las recomendaciones, al existir recomendaciones pendientes y en proceso de implementación de ejercicios anteriores como se evidencia en los informes semestrales de Seguimiento de Medidas Correctivas, correspondientes al periodo II Semestre 2003 al II semestre 2005, no cumpliéndose con las disposiciones emitidas al respecto por el Titular de la entidad, conforme lo establece la Directiva N° 014-2000-CG/B150.

## 2.2.- SUSTENTO TEÓRICO

### 2.2.1.- EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Congreso de la Republica, (2002) “El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule.”

Congreso de la Republica, (2002) “El ejercicio del control gubernamental por el Sistema en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución.”

El sistema de nacional de control interno está conformado por la Contraloría General de la Republica, que es el ente rector; todas las unidades orgánicas responsables de la función de control de las entidades y las sociedades de auditoria externas independientes, designadas por la Contraloría General.

#### 2.2.1.1.- ATRIBUCIONES DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

Congreso de la Republica, (2002) Son atribuciones de la Contraloría General, las siguientes:

- a) Tener acceso en cualquier momento y sin limitación a los registros, documentos e información de las entidades, aun cuando sean secretos; así como requerir información a particulares que mantengan o hayan mantenido relaciones con las entidades; siempre y cuando no violen la libertad individual.
- b) Ordenar que los órganos del Sistema realicen las acciones de control que a su juicio sean necesarios o ejercer en forma directa el control externo posterior sobre los actos de las entidades.

- c) Supervisar y garantizar el cumplimiento de las recomendaciones que se deriven de los informes de control emanados de cualquiera de los órganos del Sistema.
- d) Disponer el inicio de las acciones legales pertinentes en forma inmediata, por el Procurador Público de la Contraloría General o el Procurador del Sector o el representante legal de la entidad examinada, en los casos en que en la ejecución directa de una acción de control se encuentre daño económico o presunción de ilícito penal. "Asimismo, ejerce la potestad para sancionar a los funcionarios o servidores públicos que cometan infracciones contra la administración referidas en el subcapítulo II sobre el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional.
- e) Normar y velar por la adecuada implantación de los Órganos de Auditoría Interna, requiriendo a las entidades el fortalecimiento de dichos órganos con personal calificado e infraestructura moderna necesaria para el cumplimiento de sus fines.
- f) Presentar anualmente al Congreso de la República el Informe de Evaluación a la Cuenta General de la República, para cuya formulación la Contraloría General dictará las disposiciones pertinentes.
- g) Absolver consultas, emitir pronunciamientos institucionales e interpretar la normativa del control gubernamental con carácter vinculante, y de ser el caso, orientador. Asimismo establecerá mecanismos de orientación para los sujetos de control respecto a



sus derechos, obligaciones, prohibiciones e incompatibilidades previstos en la normativa de control.

- h) Aprobar el Plan Nacional de Control y los planes anuales de control de las entidades.
- i) Efectuar las acciones de control ambiental y sobre los recursos naturales, así como sobre los bienes que constituyen el Patrimonio Cultural de la Nación, informando periódicamente a la Comisión competente del Congreso de la República
- j) Efectuar las acciones de control ambiental y sobre los recursos naturales, así como sobre los bienes que constituyen el Patrimonio Cultural de la Nación, informando semestralmente sobre el resultado de las mismas y sobre los procesos administrativos y judiciales, si los hubiere, a las comisiones competentes del Congreso de la República."
- k) Emitir opinión previa vinculante sobre adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios u obras, que conforme a ley tengan el carácter de secreto militar o de orden interno exonerados de Licitación Pública, Concurso Público o Adjudicación Directa.
- l) Otorgar autorización previa a la ejecución y al pago de los presupuestos adicionales de obra pública, y de las mayores prestaciones de supervisión en los casos distintos a los adicionales de obras, cuyos montos excedan a los previstos en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, y su

Reglamento respectivamente, cualquiera sea la fuente de financiamiento.

- m) Informar previamente sobre las operaciones, fianzas, avales y otras garantías que otorgue el Estado, inclusive los proyectos de contrato, que en cualquier forma comprometa su crédito o capacidad financiera, sea que se trate de negociaciones en el país o en el exterior.
- n) Designar de manera exclusiva, Sociedades de Auditoría que se requieran, a través de Concurso Público de Méritos, para efectuar Auditorías en las entidades, supervisando sus labores con arreglo a las disposiciones de designación de Sociedades de Auditoría que para el efecto se emitan.
- o) Requerir el apoyo y/o destaque de funcionarios y servidores de las entidades para la ejecución de actividades de control gubernamental.
- p) Recibir y atender denuncias y sugerencias de la ciudadanía relacionadas con las funciones de la administración pública, otorgándoles el trámite correspondiente sea en el ámbito interno, o derivándolas ante la autoridad competente; estando la identidad de los denunciantes y el contenido de la denuncia protegidos por el principio de reserva.
- q) Promover la participación ciudadana, mediante audiencias públicas y/o sistemas de vigilancia en las entidades, con el fin de coadyuvar en el control gubernamental.

- r) Participar directamente y/o en coordinación con las entidades en los procesos judiciales, administrativos, arbitrales u otros, para la adecuada defensa de los intereses del Estado, cuando tales procesos incidan sobre recursos y bienes de éste.
- s) Recibir, registrar, examinar y fiscalizar las Declaraciones Juradas de Ingresos y de Bienes y Rentas que deben presentar los funcionarios y servidores públicos obligados de acuerdo a Ley.
- t) Verificar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones sobre prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos y otros, así como de las referidas a la prohibición de ejercer la facultad de nombramiento de personal en el Sector Público en casos de nepotismo, sin perjuicio de las funciones conferidas a los órganos de control.
- u) Citar y tomar declaraciones a cualquier persona cuyo testimonio pueda resultar útil para el esclarecimiento de los hechos materia de verificación durante una acción de control, bajo los apremios legales señalados para los testigos.
- v) Dictar las disposiciones necesarias para articular los procesos de control con los Planes y Programas Nacionales, a efecto de visualizar de forma integral su cumplimiento, generando la información pertinente para emitir recomendaciones generales a los Poderes Ejecutivo y Legislativo sobre la administración de los recursos del Estado, en función a las metas previstas y las alcanzadas, así como brindar asistencia técnica al Congreso de la República, en asuntos vinculados a su competencia funcional.

- w) Emitir disposiciones y/o procedimientos para implementar operativamente medidas y acciones contra la corrupción administrativa, a través del control gubernamental, promoviendo una cultura de honestidad y probidad de la gestión pública, así como la adopción de mecanismos de transparencia e integridad al interior de las entidades, considerándose el concurso de la ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil.
- x) Establecer los procedimientos para que los titulares de las entidades rindan cuenta oportuna ante el Órgano Rector, por los fondos o bienes del Estado a su cargo, así como de los resultados de su gestión.
- y) Asumir la defensa del personal de la Institución a cargo de las labores de control, cuando se encuentre incurso en acciones legales, derivadas del debido cumplimiento de la labor funcional, aun cuando al momento de iniciarse la acción, el vínculo laboral con el personal haya terminado.
- z) Establecer el procedimiento selectivo de control sobre las entidades públicas beneficiarias por las mercancías donadas provenientes del extranjero.
- aa) Ejercer el control de desempeño de la ejecución presupuestal, formulando recomendaciones que promuevan reformas sobre los sistemas administrativos de las entidades sujetas al Sistema.
- bb) Regular el procedimiento, requisitos, plazos y excepciones para el ejercicio del control previo externo a que aluden los literales j), k) y l) del presente artículo, así como otros encargos que se confiera

al organismo Contralor, emitiendo la normativa pertinente que contemple los principios que rigen el control gubernamental.

cc) Celebrar Convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

#### 2.2.1.2.- ORGANOS DEL SISTEMA

##### 2.2.1.2.1.-CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA:

Congreso de la Republica, (2002) La Contraloría General es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social.

##### 2.2.1.2.2.- ÓRGANO DE AUDITORÍA INTERNA

Congreso de la Republica, (2002) “Las entidades del estado, así como las empresas en las que el Estado tenga una participación accionaria total o mayoritaria, tendrán necesariamente un Órgano de Auditoría Interna ubicado en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad, el cual constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad.”

En la actualidad todas entidades del estado así como las empresas de la corporación FONAFE, cuentan con un Órgano de Control

Institucional que es dirigida por el Jefe del OCI, que es designado por la Contraloría General de la República.

#### 2.2.1.2.3.- SOCIEDADES DE AUDITORIA

Congreso de la Republica, (2002) Las sociedades de auditoría, son las personas jurídicas calificadas e independientes en la realización de labores de control posterior externo, que son designadas por la Contraloría General, previo Concurso Público de Méritos, y contratadas por las entidades para examinar las actividades y operaciones de las mismas, opinar sobre la razonabilidad de sus estados financieros, así como evaluar la gestión, captación y uso de los recursos asignados. El proceso de designación y contratación de las sociedades de auditoría, el seguimiento y evaluación de informes, las responsabilidades, así como su registro, es regulado por la Contraloría General.

#### 2.2.1.3.- CONTROL INTERNO

Congreso de la Republica, (2002) “El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y

disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación seguridad y protección.

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

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones”.

Álvarez, (2013) “Se define al control interno como un proceso sistemático de acciones, procedimientos y funciones positivas extendida a todas las actividades de la entidad, inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la empresa tales como a la: planificación, ejecución y supervisión, y se considera como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección

o gerencia de la empresa. El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable a la gestión en su conjunto, que promueve las siguientes categorías:

- (i) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia en las operaciones de la empresa así como la calidad de los bienes o servicios que produce o comercializa
- (ii) Garantizar las acciones estratégicas
- (iii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes de la empresa contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectar a la empresa
- (iv) Cumplir la normatividad laboral, tributaria, comercial y otras aplicables a la empresa y a sus operaciones
- (v) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- (vi) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
- (vii) Promover el cumplimiento de los funcionarios y empleados de rendir cuentas de su gestión y desempeño asociado a una misión u objetivo encargado y aceptado”

El control interno se define como acciones que desarrolla una entidad o una empresa con el fin de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se realicen de forma correcta, oportuna y eficiente; para ello es necesario que el titular de la entidad implemente un sistema de control interno que le permita cumplir sus logros y objetivos institucionales.



#### 2.2.1.3.1.- CONTROL GUBERNAMENTAL

Congreso de la Republica, (2002) El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

#### 2.2.1.3.2.- OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

Contraloria General de la Republica, (2014) “Entre sus objetivos, el Control Interno busca:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.

- f) Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- g) Promover que se genere valor público<sup>3</sup> a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía”

#### 2.2.1.3.3.- TIPOS DE CONTROL

Contraloría General de la República, (2014) ·”Existen dos tipos de control: el externo y el interno.

Control Externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos; y es aplicado por la Contraloría General de la República u otro órgano del Sistema Nacional de Control.

El Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcancen los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.”

#### 2.2.1.3.4.- RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON EL CICLO DE GESTIÓN

Contraloría General de la República, (2014) “Para que toda iniciativa, empresa, proyecto, programa, entidad, etc. tenga éxito, se requiere que el control forme parte inherente del ciclo de gestión y de su mejora continua. Deming (1950) propone un ciclo de mejora continua que

consiste en un proceso conformado por cuatro pilares: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act), más conocido como el ciclo PDCA, que constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua.

Las reglas básicas para la mejora continua que motivan el enfoque PDCA son:

No se puede mejorar nada que no se haya CONTROLADO

No se puede controlar nada que no se haya MEDIDO

No se puede medir nada que no se haya DEFINIDO

No se puede definir nada que no se haya IDENTIFICADO”

#### 2.2.1.3.5.-IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Contraloría General de la República, (2014) “El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos.

A continuación se presentan los principales beneficios.

- a) La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- b) El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.

- c) El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- d) El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- e) El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.
- f) En suma, ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. La implementación y fortalecimiento de un adecuado Control Interno promueve entonces:
- La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores.
  - La mejora de la Ética Institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.
  - El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.
  - La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
  - La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.
  - La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos del Estado.
  - g. La efectividad de las operaciones y actividades.
  - El cumplimiento de la normativa.
  - La salvaguarda de activos de la entidad”.

#### 2.2.1.3.6.-LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Contraloría General de la República, (2014) “El Control Interno puede proporcionar información administrativa sobre las operaciones de la entidad y apoyar a la toma de decisiones de una manera informada, ayudando con el logro de sus objetivos. Sin embargo, frecuentemente, se tiene expectativas mayores de lo que puede brindar. Un sistema de Control Interno, aun cuando haya sido bien diseñado, puede proveer solamente seguridad razonable -no absoluta- del logro de los objetivos por parte de la administración. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes al entorno del sistema de Control Interno. Algunas de estas limitaciones son:

- a) Los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos.
- b) Pueden ocurrir fallas por simples errores o equivocaciones.
- c) Los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas y la administración podría sobrepasar el sistema de control interno.
- d) El diseño de un sistema de Control Interno puede hacerse sin considerar el adecuado costo-beneficio, generando ineficiencias desde el diseño.”

#### 2.2.1.3.7.-EL CONTROL INTERNO EN LA ACTUALIDAD

Contraloría General de la República, (2014) “Como lo menciona Gonzales (2005), el desarrollo del Control Interno busca complementarse con nuevos modelos como el “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard) que reposa en una gestión por procesos altamente desarrollada, en la que ambos se orientan, en última instancia, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la

organización. Estudios sobre el tema, realizados en los últimos lustros, coinciden en reconocer un conjunto de necesidades de primer orden, como son:

- a) La necesidad de que el Control Interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que forme parte de los procesos regulares de trabajo y, al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema.
- b) La necesidad de que los objetivos del sistema de Control Interno se correspondan y refieran a los macro-propósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia, estratégica y operacional.
- c) La necesidad de unificar el significado que el Control Interno tiene para todos los miembros de la organización y demás personas implicadas. Diversas iniciativas han tratado de estandarizar los conceptos, siendo una de las más importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el que hoy en día es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas, el gobierno, así como en los centros de estudios e investigación.”

#### 2.2.1.3.8.-RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON EL GOBIERNO CORPORATIVO

Contraloría General de la República, (2014) El gobierno corporativo se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en

el desarrollo de sus actividades económicas. Se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, el Directorio y la Alta Administración. El gobierno corporativo requiere una “arquitectura de control”, en la que se desarrollen aspectos relativos a la administración de riesgos y Control Interno. Los modelos de Control Interno, ya sea COSO, CoCo, ACC, Cadbury, entre otros, lo que buscan es incorporar los mecanismos y sistemas de control a la organización. Estos mecanismos se explicitan a través de códigos, reglamentos, protocolos, procedimientos, normas, estándares, políticas, lineamientos, entre otros contratos explícitos o implícitos (conocidos usualmente como instituciones) los cuales se orientan a definir y limitar la acción individual (o el interés individual) a fin de reducir el problema de agencia para alcanzar los resultados planificados. De esta manera, los modelos, mecanismos y sistemas de control, son parte integral del control corporativo, el cual a su vez es una de las dimensiones del gobierno corporativo.”

#### 2.2.1.4.- COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Contraloría General de la República, (2014)

El Sistema de Control Interno consta de cinco componentes funcionales y diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Los componentes del Sistema de Control Interno son cinco:

- I. Ambiente de Control
- II. Evaluación de Riesgo
- III. Actividades de Control
- IV. Información y Comunicación
- V. Actividades de Supervisión.

Los cuatro primeros se refieren al diseño y operación del control interno. El quinto, Actividades de Supervisión, está diseñado para asegurar que el control interno continúa operando con efectividad. Una entidad puede lograr un Control Interno efectivo cuando los cinco componentes están implementados, es decir, están presentes y funcionan adecuadamente. Es preciso indicar que el artículo 3° de la Ley 28716 (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado), menciona siete componentes del Sistema de Control Interno, siendo el caso que Actividades de prevención y monitoreo, Seguimiento de Resultados y Compromisos de mejoramiento corresponden al componente Actividades de Supervisión.

#### 2.2.1.4.1.-DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

A continuación, se describe cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno con sus principios asociados, a partir del Marco Integrado de Control Interno del COSO 2013.

##### I. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control



Interno en la entidad. Los funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad, deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de Control Interno. El ambiente de control comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas.

Principio 1. Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos Este principio hace referencia a una entidad que desarrolla y utiliza un código formal o códigos de conducta y otras políticas para comunicar normas de conducta éticas y morales adecuadas y hacer frente a conflictos de interés, pagos indebidos, uso adecuado de los recursos, actividades políticas, aceptación de regalos o donaciones Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Existe un clima ético que contribuye a la efectividad de las políticas de la entidad.
- b) Los titulares y la alta gerencia/directivos juegan un papel clave en la cultura organizacional íntegra y ética. Ante un indicio de conducta inapropiada se toman medida apropiadas rápidas.
- c) Se transmite mensajes éticos a través del ejemplo.
- d) Ante un evento no ético, todos los servidores públicos saben cómo actuar y conocen los canales.
- e) Existe presión de grupo para motivar comportamientos apropiados.

Principio 2. Independencia de la supervisión del Control Interno Este principio hace referencia a una entidad donde existe independencia entre el que supervisa el Control Interno de aquel que lo desarrolla e implementa. La independencia como un concepto general, se relaciona con las características de libertad, de autonomía, de capacidad para tomar decisiones y realizar o no las acciones que se considere apropiadas. En ese sentido, los titulares de las entidades deben promover la independencia de la supervisión del Control Interno mediante la conformación de juntas especiales o comités de Control Interno a los cuales delegar autonomía e independencia para la función de supervisión. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) La administración identifica la responsabilidad de supervisión en relación con las expectativas y necesidades establecidas.
- b) La supervisión se lleva a cabo a través de la aplicación de conocimientos y habilidades especializados.
- c) La evaluación y la toma de decisiones son independientes de la administración.
- d) La supervisión está presente en el diseño, implementación y desarrollo del sistema de Control Interno.

Principio 3. Estructura organizacional apropiada para objetivos Este principio hace referencia a una entidad donde el titular o encargado, apoyándose en el juicio externo o especializado de ser necesario, establece estructuras, líneas de reporte y autoridad y responsabilidades

apropiadas para la consecución de los objetivos a todo nivel dentro de la institución. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se considera toda la estructura de la entidad.
- b) Se establece líneas de reporte (quién reporta a quién).
- c) Se define, asigna y limita las responsabilidades.
- d) Se cuenta con puestos de trabajo alineados a objetivos específicos de la entidad.

Principio 4. Competencia profesional Este principio hace referencia a una entidad que demuestra un compromiso por atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados con sus objetivos. La conducción y tratamiento del personal de la entidad es justa y equitativa, se comunica claramente lo que se espera del personal así como las sanciones que ocasionan los incumplimientos. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se define y actualiza las tareas específicas requeridas para cada puesto de trabajo, así como los requisitos de calificaciones mínimas que debe poseer el que la ocupe.
- b) Se desarrolla procesos de selección orientados a garantizar la atracción, desarrollo y retención de profesionales competentes para el sector público.
- c) Se evalúa periódicamente los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para realizar el trabajo.
- d) Se desarrolla actividades para capacitar a los empleados para el mejor desempeño de sus tareas.

Principio 5. Responsable del Control Interno Este principio hace referencia a una entidad que cuenta con unidades responsables (personas, profesionales, direcciones, gerencias) del Control Interno para la consecución de los objetivos. La entidad debe disponer de un mecanismo para que todas las personas encargadas del resguardo de los recursos así como de la mejora del desempeño de la Entidad como función exclusiva, puedan estar interconectadas entre sí a fin de tomar las acciones correctivas inmediatas cuando se identifican desviaciones en las metas trazadas. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se define explícitamente modos de actuación para el funcionamiento permanente del Control Interno.
- b) Se determina mecanismos para la evaluación periódica del Control Interno (esto incluye la evaluación de la eficacia así como el costo-beneficio de los controles establecidos).
- c) Se establece y evalúa medidas de desempeño, incentivos y sanciones en el cumplimiento de las funciones encargadas.

## II. EVALUACIÓN DEL RIESGO

El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación del riesgo se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. La evaluación del riesgo comprende los principios de definición de los objetivos e identificación y evaluación de los riesgos, determinación de la gestión de riesgos,

evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que afecten al sistema de control interno.

Principio 6. Objetivos claros Este principio hace referencia a una entidad que especifica sus objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados a tales objetivos. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se identifica aseveraciones de los estados financieros.
- b) Se especifica los objetivos asociados a la información financiera u otro proceso determinado.
- c) Se evalúa la materialidad.
- d) Se revisa y actualiza el entendimiento de las normas y estándares aplicados.
- e) Se considera el cumplimiento de objetivos de acuerdo a las actividades de la entidad.

Principio 7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos Este principio hace referencia a una entidad que identifica los riesgos que afectan el logro de sus objetivos y que analiza cómo deben ser gestionados. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) El principio se aplica a la entidad, pliego, unidad ejecutora, unidad de operación, así como los niveles funcionales.
- b) Se analiza los factores de riesgo interno y externo y su impacto en el logro de los objetivos.
- c) Se incorpora mecanismos efectivos de evaluación de riesgos para gestionarlos adecuadamente.

- d) Se estima la importancia de los riesgos identificados. e. Se evalúa el riesgo y se determina su respuesta: aceptar, evitar, reducir o compartir.

Principio 8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos Este principio hace referencia a una entidad que considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos contra el logro de sus objetivos. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se considera todo tipo de fraudes: fraude en el reporte, posible pérdida de activos y la corrupción resultante de las diversas formas de fraude y mala conducta.
- b) Se evalúa incentivos y presiones que promueven la existencia de fraude.
- c) Se evalúa la existencia de oportunidades que pueden estar promoviendo el fraude.
- d) Se evalúa si el modo de gestión u otras actitudes pueden justificar acciones inapropiadas.

Principio 9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno Este principio hace referencia a una entidad que identifica y evalúa los cambios que podrían impactar significativamente al sistema de Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se evalúa los cambios en el entorno externo que pueden afectar los objetivos de la entidad.

- b) Se evalúa si los cambios en los modelos de gestión, políticos, institucionales o tecnológicos pueden afectar el cumplimiento de objetivos.

### III. ACTIVIDADES DE CONTROL

Claros C & León L, (2012) Las actividades de control se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad. Para ser efectivas deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un periodo determinado y tener un costo adecuado, que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos del control. Las actividades de control se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad (y pueden ser preventivas o detectivas). Se debe buscar un balance adecuado entre la prevención y la detección en las actividades de control. Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control. Las actividades de control comprenden los principios de desarrollo de actividades de control para mitigar los riesgos, control sobre la tecnología de la información y comunicación y el establecimiento de políticas para las actividades de control.

Principio 10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos Este principio hace referencia a una entidad que define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. Este principio incluye las tareas y responsabilidades de autorización, aprobación registro y revisiones de las operaciones, transacciones,

controles físicos, reconciliaciones, y hechos que deben ser asignados a personas diferentes a fin de reducir el riesgo de errores o acciones inapropiadas de fraude u otros. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Las actividades de control aseguran que la respuesta al riesgo que se realiza aborda y mitiga los riesgos.
- b) Los controles de aplicación o controles de transacciones se han diseñado para responder a los riesgos en los procesos relevantes para el logro de los objetivos.
- c) Las actividades de control se aplican en los distintos niveles de la entidad y los procedimientos de autorización, incluyendo los términos y condiciones, son documentados y claramente comunicados a los funcionarios y servidores.
- d) Se ha establecido restricciones de acceso a las aplicaciones para los procesos importantes que utilizan tecnología de la información.
- e) Los controles de transacciones se han asignado a personas o unidades distintas y, donde dicha segregación no es posible, se ha desarrollado actividades de control alternativos.
- f) Existen lineamientos, para el acceso, control, uso y disposición de los bienes y activos de la entidad.

Principio 11. Controles para Tecnologías de la Información y Comunicaciones para apoyar la consecución de los objetivos institucionales Este principio hace referencia a una entidad que ha definido y desarrollado actividades de control para la tecnología de la información con el fin de apoyar la consecución de los objetivos. La



información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se ha determinado la dependencia y la relación entre los procesos, los controles generales de la tecnología de la información y las actividades de control automatizadas.
- b) Se ha diseñado, seleccionado e implementado las actividades de control sobre la infraestructura de tecnología para asegurar la integridad, exactitud y disponibilidad del procesamiento de TI.
- c) Existe un plan formal de sistemas de la información en la entidad.
- d) Existen controles generales que apoyen la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la infraestructura de TI.
- e) Existen controles de acceso y de modificación de la información que prevenga el uso no autorizado de la información para proteger los activos de la entidad de las amenazas externas y este procedimiento es apoyado por la segregación de funciones acorde con las responsabilidades.
- f) Existe un plan de contingencia para evitar interrupciones en la operación del servicio.

Principio 12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos Este principio hace referencia a una entidad que despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del Control Interno y los procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica. La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. Por tanto, la ejecución o modificación de los procesos actividades o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios en el rango de autoridad respectivo. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se emplea un registro de indicadores de desempeño para procesos, procedimientos, actividades y tareas, que establecen lo que se espera.
- b) Las instrucciones que se dan o imparten a los funcionarios de la entidad se hacen por escrito o por un medio que puede ser verificable y formalmente aceptado.
- c) Se evalúa la ejecución de los procesos, actividades y tareas asegurándose que cumplan con los requisitos aplicables (jurídicos, técnicos y administrativos de origen interno y externo).
- d) La entidad cuenta con mecanismos de evaluación de procesos, procedimientos, actividades y tareas y los actualiza cuando es necesario.
- e. Se ha establecido las políticas y procedimientos de responsabilidad y de rendición de cuentas.

- e) Los cambios significativos han sido evaluados mediante una evaluación periódica de los riesgos de los procesos.
- f) El personal competente y con autoridad suficiente desarrolla las actividades de control con el debido cuidado y atención.
- g) El personal responsable investiga y actúa sobre asuntos identificados como resultado de la ejecución de las actividades de control.

#### IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO

La información y comunicación para mejorar el control interno se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene/genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno. La comunicación es el proceso continuo de suministro, intercambio y obtención de información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde en toda la entidad, que fluye hacia arriba, hacia abajo y en toda la entidad. Esto permite al personal recibir un mensaje claro de la alta dirección sobre el hecho que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio. La comunicación externa permite la entrada de información relevante de fuera y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas. La información y comunicación para mejorar el control interno comprende los principios de obtención y utilización de información relevante y de calidad, comunicación interna para apoyar el

buen funcionamiento del sistema de control interno y comunicación con partes externas sobre aspectos que afectan el funcionamiento del control interno.

Principio 13. Información de calidad para el Control Interno Este principio hace referencia a una entidad que obtiene/genera y emplea información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se dispone de un proceso para identificar la información requerida para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno y el logro de los objetivos de la entidad.
- b) Se captura la información, se la procesa y se la reporta para la mejora del Control Interno.
- c) Se produce información oportuna, actualizada, precisa, completa, accesible y verificable.
- d) La información se revisa para determinar su relevancia en el apoyo de los componentes de Control Interno (considera los costos y beneficios).

Principio 14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno Este principio hace referencia a una entidad que comunica la información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades del Control Interno necesarios para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Existe un proceso para comunicar a todo el personal acerca de su responsabilidad en el mejoramiento del Control Interno.
- b) Existen canales de comunicación interna que favorecen la comunicación de fallas del Control Interno que impiden el cumplimiento apropiado de los objetivos de la entidad. Dichos canales aseguran la confiabilidad o confidencialidad, cuando sean necesarios.

Principio 15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno Este principio hace referencia a una entidad que comunica a terceras partes externas lo referente a los asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) La entidad permite canales de comunicación con otras entidades del Estado, ciudadanos, proveedores, auditores externos, reguladores y otros para mejorar el Control Interno y los resultados de la entidad.
- b) Las formas de comunicación consideran la oportunidad, los actores interesados y los requerimientos de naturaleza legal y regulatoria.

## V. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN DEL CONTROL INTERNO

Las actividades de supervisión del Control Interno se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación. El sistema de Control Interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Las evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas son usadas

para determinar si cada uno de los componentes y sus principios está funcionando. Es importante incorporar mecanismos de evaluación del Control Interno en los principales procesos críticos de la entidad a fin de identificar a tiempo oportunidades de mejora. Las actividades de supervisión del Control Interno comprenden los principios de selección y desarrollo de evaluaciones continuas o periódicas y la evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.

Principio 16. Evaluación para comprobar el Control Interno Este principio hace referencia a una entidad que selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones continuas y/o periódicas para comprobar si los componentes de Control Interno están presentes y en operación. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se establece una línea de base (diagnóstico) del Control Interno que permita definir el proceso de mejora.
- b) Las evaluaciones al Control Interno están articuladas con los procesos más importantes de la entidad.
- c) Los encargados de la evaluación tienen el conocimiento suficiente para comprender lo que están evaluando.
- d) Existen mecanismos que incorporan objetividad a la evaluación.

Principio 17. Comunicación de deficiencias de Control Interno. Este principio hace referencia a una entidad que comunica las deficiencias del Control Interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, incluida la administración y alta dirección, según corresponda. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se comunica las deficiencias a los responsables y la adopción de medidas correctivas a la alta dirección, según corresponda.
- b) Se implementa un procedimiento para el seguimiento de las medidas correctivas

#### 2.2.1.4.- ACCIÓN DE CONTROL

Claros & León, (2012) “Es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal tecnico de sus organos conformantes, mediante la aplicación de las normas y procedimientos y principios que regulan el contro gubernamental, efectua la verificacion y evaluacion, objetiva y sistematica, de los actos y resultados producidos por la entidad , en la gestion y ejecucion de los recursos, bienes y operaciones institucionales”.

Claros & León, (2012) “Las acciones de control se realizan con sujeción al Plan Nacional de Control y a los planes aprobados para cada órgano del Sistema de acuerdo con su programación de actividades y requerimientos de la Contraloría General. Dichos planes deberán contar con la correspondiente asignación de recursos presupuestales para su ejecución, aprobada por el titular de la entidad, encontrándose protegidos por el principio de reserva.”

Después de realizar una acción de control se emiten los informes necesarios, los mismos que servirán a la entidad para que mejore su gestión y si existieran responsabilidades a algunos funcionarios implicados en el informe que se emite, se señalaran las responsabilidades e implicancias.

#### 2.2.1.5.- NORMAS GENERALES DE CONTROL GUBERNAMENTAL Y SERVICIOS DE CONTROL

Mesa, (2015) “En el marco del proceso de modernización del Sistema Nacional de Control (SNC) iniciado por la Contraloría General (CGR), el cual involucra un nuevo enfoque de control, basado en el necesidad de crear valor para el ciudadano mediante el ejercicio del control gubernamental, dicho ente rector ha emitido diversos lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos, orientados a dicho fin; entre ellos, la Resolución de Contraloría N° 273- 2014-CG por medio de la cual aprueba las normas generales de control gubernamental (NGCG). Tal como se señala en la Introducción de dichas normas, estas constituyen el documento normativo superior que establece la organización y funcionamiento de los servicios que los órganos del SNC brindan a las entidades y a la ciudadanía; y asimismo regulan las normas para el debido desempeño profesional. Si bien es cierto, las NGCG están clasificadas en normas de desempeño profesional, normas de gestión de la calidad, normas comunes a los servicios de control, normas de servicios de control previo, normas de servicios de control simultáneo y normas de servicios de control posterior. De otro lado, cabe señalar que la Resolución de Contraloría mencionada deja sin efecto el Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU) y las normas de auditoría gubernamental (NAGU).”

##### 2.2.1.5.1.- NORMAS GENERALES DE CONTROL GUBERNAMENTAL

Mesa, (2015) Las NGCG son las disposiciones de obligatorio cumplimiento que regulan el ejercicio del control gubernamental,



brindando dirección y cobertura para su realización; y tienen por objetivo el desempeño profesional del personal del SNC y el desarrollo técnico de los procesos y productos de control. Debe tenerse en cuenta que las NGCG son de observancia obligatoria para los órganos y personal del SNC, para los expertos que participen en el desarrollo del control gubernamental, así como para los funcionarios y servidores públicos de las entidades bajo el ámbito del sistema en resumen dichas NGCG están agrupadas como se señala a continuación:

- Normas de desempeño profesional
- Normas de gestión de la calidad
- Normas comunes a los servicios de control
- Normas de servicios de control previo
- Normas de servicios de control simultáneo
- Normas de servicios de control posterior

#### 2.1.1.5.1.- SERVICIOS DE CONTROL

Mesa, (2015) “Las NGCG introducen el término “servicio de control” y lo define como un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de control gubernamental. Dichos servicios de control son prestados por la Contraloría General de la República y los órganos de control institucional conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas; pudiendo los servicios de control posterior ser atendidos por las sociedades de auditoría (SOA)”

Contraloría General de la República, (2015) “Constituyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta

satisfactoria a las necesidades de control gubernamental que corresponde a los órganos del Sistema Nacional de Control. Los servicios de control son prestados por la Contraloría General de la Republica y los Órganos de Control Institucional, conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. Los servicios de control posterior pueden ser atendidos por las Sociedades de Auditoría, cuando son designadas y contratadas conforme a la normativa sobre la materia. Los servicios de control pueden ser de los siguientes tipos:

a) Servicios de control previo

- Autorizar presupuestos adicionales de obra y mayores servicios de supervisión.
- Informar sobre las operaciones que en cualquier forma comprometan el crédito o capacidad financiera del Estado.
- Opinar sobre las contrataciones con carácter de secreto militar o de orden interno. •
- Otros establecidos por normativa expresa.

b) Servicios de control simultáneo

- La Acción simultánea, es la modalidad de control simultáneo que consiste en evaluar el desarrollo de una o más actividades en ejecución de un proceso en curso, verificando y revisando documental y físicamente que se realice conforme a las disposiciones establecidas.
- La Orientación de oficio, es la modalidad de control simultáneo que se ejerce alertando por escrito y de manera puntual, al Titular de la entidad o quien haga sus veces, sobre la

presencia de situaciones que puedan conllevar a la gestión a incurrir en errores, omisiones o incumplimientos, en el desarrollo de una o más actividades de un proceso, de los cuales se puede tomar conocimiento, a través de la misma entidad u otras fuentes.

- La Visita de control, es la modalidad de control simultáneo que consiste en presenciar actos o hechos en curso relacionados a la entrega de bienes, presentación de servicios o ejecución de obras públicas, constatando que su ejecución se realice conforme a la normativa vigente.
- Otros que determine la Contraloría General de la Republica, de conformidad con su competencia normativa y autonomía funcional.

c) Servicios de control posterior •

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

estados financieros y la auditoría de la información presupuestaria.

- Auditoría de desempeño; es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. Se orienta a la búsqueda de mejora continua en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión por resultados y la rendición de cuentas. Su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o prestación de servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas entidades, de distintos sectores o niveles de gobierno.
- Auditoría de cumplimiento; es un examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del Sistema, han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado. Tiene como finalidad la mejora de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades, mediante las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría, que permiten optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

- Otros que determine la Contraloría General de la Republica, de conformidad con su competencia normativa y autonomía funcional.”

Contraloria General de la Republica, (2015) “El desarrollo de los servicios de control comprende la utilización de las técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control y de gestión necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza y características particulares de las entidades. De igual forma, se debe considerar su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos. Las características y las condiciones de tales servicios son determinadas por la Contraloría General de la Republica en la normativa específica, de acuerdo a los requerimientos y la naturaleza particular de cada uno de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional.”

### 2.2.2.- GESTIÓN

García , (2012) “En general la gestión implica el ejercicio de las siguientes funciones:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Ejecución
- Control
- Toma de decisiones correctivas o reajustes de la programación

García, (2006) “La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.”

#### 2.2.2.1.- ANTECEDENTES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Hernández, (2011) “La evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, (Fernandez, 2005), ya que ha evolucionado la toma de decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial. Hay una gran diversidad de teorías, enfoques y pensadores del tema que estamos tratando, a continuación describimos cada uno de los elementos anteriormente mencionados.”

#### 2.2.2.2.-LA GESTIÓN OBJETO DE AUDITORÍA

García, (2012) “Se entiende como gestión a las actividades, tareas y acciones consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de estas, dirigida a la producción de bienes o servicios para cumplir una misión o satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados. Para que resulte efectiva la gestión debe tener liderazgo, en cada uno de los niveles de la gerencia, sea a nivel estratégico (establece políticas y planifica), táctico (implementa planes y establece prioridades) u operativo (ejecuta las tareas). Un liderazgo eficaz hará que se cumplan las metas planeadas y que los bienes o servicios producidos o prestados con criterios de calidad, lleguen oportunamente a los usuarios o beneficiarios, administrando los recursos disponibles con economía y eficiencia.”

#### 2.2.2.3.- LA GESTIÓN EN LA EMPRESA

Misari, (2012) “La teoría de gestión empresarial está estrechamente relacionada con el concepto de estrategia de gestión empresarial y se ocupa de los pasos que se toman por la decisión colectiva de la autoridad de gestión de la empresa, así como los trabajadores para el logro de los objetivos deseados. Cabe señalar en este contexto que la toma de decisiones juega un papel clave en el proceso de gestión que se basa en los principios de la planificación, organización, dirección y control en el negocio. Si bien la planificación y la organización se ocupa de la formulación estratégica de los objetivos a largo plazo que la empresa se propone alcanzar, éstos son generalmente tomados por los

máximos directivos de la empresa, los procesos de negocio (operativas relacionadas con las actividades del día a día del negocio), son también una parte de teoría de la gestión empresarial. Controlar se refiere a la evaluación del desempeño hacia el objetivo deseado, dirigir, ser parte de la teoría de la gestión empresarial se refiere a la supervisión de tal manera que los trabajadores trabajan hacia el logro de las metas organizacionales.”

### 2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

**ACCIÓN DE CONTROL:** Acción que desarrolla el personal de los órganos del sistema o contratados por este y/o el de las sociedades de auditoría independientes designadas y contratadas para tal fin, para dar cumplimiento, mediante la aplicación de un conjunto de procedimientos y métodos de trabajo, a las atribuciones que le confiere la presente ley

**ALCANCE:** Implica la selección de aquellas áreas o asuntos que serán revisados a profundidad en la fase de ejecución. Esta decisión debe ser efectuada teniendo en cuenta la materialidad, sensibilidad, riesgo, factibilidad y costo, así como la trascendencia de los posibles resultados a informar.

**ANÁLISIS:** Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada.

**ARCHIVO PERMANENTE:** Está conformado por un conjunto orgánico de documentos que contiene copias y/o extractos de información de interés, de utilización continua o necesaria para futuros exámenes.



**AUDITADOS:** Incluye cualquier individuo, unidad o actividad perteneciente a la organización que es auditada

**AUDITOR:** Es un individuo dentro de la organización de la Contraloría a quien se le ha asignado la responsabilidad de desempeñar funciones propias de la Auditoría.

**AUDITOR GUBERNAMENTAL:** Es el profesional que reúne los requisitos necesarios para el ejercicio del trabajo de Auditoría en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control,

**AUDITORES EXTERNOS:** Se refiere a aquellos auditores profesionales que ejecutan auditorías anuales independientes por lo general de los Estados Financieros de una Entidad.

**AUDITORIA:** Existen varios conceptos de auditoría; diversos autores y especialistas han emitido definiciones de acuerdo al enfoque o alcance de esta. Sin embargo, atendiendo a las características comunes de las definiciones, la auditoría puede conceptualizarse como " la revisión y examen sistemático de una actividad o actividades que realiza personal independiente de la operación".

**AUDITORIA EXTERNA:** Constituye la aprobación de las transacciones registradas en los libros de contabilidad, las cuales son recopiladas periódicamente por las respectivas empresas, para su propia información en los estados financieros que muestren el resultado de las transacciones que han llevado a cabo y la situación del negocio.

**AUDITORIA INTERNA:** Es una función de evaluación independiente, establecida por una empresa para examinar y evaluar sus actividades

como un servicio a la organización. El objetivo de una auditoria interna es asesorar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades. Para tal fin los Auditores internos se proveen de análisis, evaluaciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas. Los objetivos de la auditoria interna incluyen promover controles efectivos a costos razonables.

**CALCULO:** Verificación matemática de los registros y estados financieros.

**CAUSA:** Representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma. La simple expresión en el informe de que el problema existe, porque alguien no cumplió apropiadamente con las normas, es insuficiente para convencer al usuario del informe.

Es la explicación de la diferencia entre lo esperado (el criterio) y la condición actual (representa el porqué de la diferencia)

**CICLO DE EVALUACIÓN:** Período de tiempo dentro del cual se evaluará todos los programas de un departamento.

**COMPETENCIA:** Para que sea competente, la evidencia debe ser válida y confiable.

**COMUNICACIÓN:** Implica proporcionar un apropiado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera dentro de una entidad.

**CONCLUSIÓN DE AUDITORIA:** Es el resultado de la evaluación de los hallazgos significativos de Auditoría. Para tales efectos los Directores de Auditoria y/o Auditores identifican riesgos y cuando es posible miden los efectos, determinando y probando las causas, así como buscando controles compensatorios. Por lo general las conclusiones se discuten previamente con los Auditados y se considera su importancia y necesidad de ser reportadas.

**CONCLUSIONES:** Son juicios del auditor, de carácter profesional, basados en las observaciones formuladas como resultado del examen. Estarán referidas a la evaluación de la gestión en la entidad examinada, en cuanto al logro de las metas y objetivos, utilización de los recursos públicos, en términos de eficiencia y economía y cumplimiento de la normativa legal.

**CONDICIÓN:** Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios.

**CONFIDENCIALIDAD:** La confidencialidad conlleva a mantener estricta reserva respecto al proceso y los resultados de la auditoria, no revelando los hechos, datos y situaciones que sean de conocimiento del auditor por el ejercicio de su actividad profesional.

**CONTROL:** Es cualquier acción tomada por la Administración para mejorar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidos sean alcanzadas. La Administración planifica, organiza y dirige el desempeño de actividades suficientes para proveer razonable seguridad de que los objetivos y metas serán alcanzados. Entonces, el control es el resultado de una apropiada planeación, organización y dirección.

Este concepto estará presente en gran parte del proceso de Auditoria y es indispensable que los Auditores lo comprendan y utilicen en su criterio profesional.

El control comprende las acciones para cautelar previamente y verificar posteriormente la correcta administración de los recursos humanos, materiales y financieros y la obtención de los resultados de la gestión pública, así como la utilización de fondos públicos por parte de otras entidades cualquiera sea su naturaleza jurídica.

**CONTROL DE CALIDAD:** Conjunto de métodos y procedimientos implementados dentro de la Contraloría General de la República u otra entidad auditara para obtener seguridad razonable que la auditoria llevada a cabo y el informe correspondiente cumplen con las Normas de Auditoria.

**CONTROL INTERNO:** Se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos.

**CONVICCIÓN:** Hacer que la solidez de la evidencia conduzca a cualquier persona a las mismas conclusiones a que llega el auditor.

**CRITERIO:** Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO:** Es una herramienta que utilizan los Auditores para diagnosticar el diseño del sistema de Control Interno. Básicamente consisten en listas de preguntas que implican respuestas cerradas "sí" ó "no". Dichas respuestas sirven para establecer si una Entidad dispone de normas y otros mecanismos de control.

Las preguntas de un cuestionario de Control Interno representan el modelo de sistema de control que el Auditor considera razonablemente suficiente para lograr los objetivos del Sistema.

**ECONOMÍA:** La economía está relacionada con los términos y condiciones en los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o de sistemas computarizados, obteniendo la cantidad y nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad requerida y en el lugar apropiado.

**EFEECTO:** Constituye el resultado adverso o potencial que resulta de la condición encontrada. Generalmente, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta. La identificación del efecto es un factor importante al auditor, por cuanto le

permite persuadir a la gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva oportuna para alcanzar el criterio o la meta.

**EFFECTIVIDAD:** Es la referida al grado en el cual un programa o actividad gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**EFICIENCIA:** Se concibe este concepto con el principio de administración que permite la relación óptima entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen y que simultáneamente hace posible que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y de plena participación.

**EFICACIA:** Se concibe este concepto de Administración como el principio que define y asegura el cumplimiento de las políticas y metas fijadas por el gobierno para toda la colectividad Nacional, en su doble dimensión cualitativa y cuantitativa, reconociendo la íntima relación entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

**EJECUCIÓN:** Fase de la auditoria de gestión focalizada, básicamente, en la obtención de evidencia suficiente y competente sobre los asuntos significativos (líneas de auditoria) aprobados en el plan de auditoria.

**ENTIDAD:** Todo aquello que constituye la esencia o forma de una cosa. Ser o ente. Institución, asociación, persona jurídica. Colectividad considerada como unidad.

**ÉTICA:** Consiste en el conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS:** En esta actividad, es necesario comprobar si los objetivos de la auditoría se han cumplido y si se tienen los elementos de juicio suficientes para conformar la opinión profesional del auditor sobre los hechos y situaciones que ha examinado, determinando las observaciones (deficiencias, irregularidades, desviaciones y oportunidades de mejora), así como las causas (origen de las observaciones) y sus efectos (repercusión y/o riesgos), planteando recomendaciones, a fin de que se corrijan los hechos observados. Aquí se presenta el problema de decidir cuál es la solución más adecuada, ya que no siempre la que parece la mejor decisión, conduce al resultado idóneo. Es necesario considerar los elementos humanos, materiales, técnicos y financieros disponibles en el momento de tomar la decisión.

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Se denomina evidencia al conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor.

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

**GESTIÓN PÚBLICA:** Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están

enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

**INDEPENDENCIA:** La independencia del criterio es la cualidad que permite apreciar que los juicios formulados por el auditor por el estén fundamentados en los elementos objetivos de los aspectos examinados. El auditor deberá abstenerse de participar en la realización de una auditoría en caso de incompatibilidad o conflictos de interés manifiestos.

**INSPECCIÓN:** Examen físico de bienes materiales y documentos para cerciorarse de la autenticidad de los activos o de operaciones registradas.

**INVESTIGACIÓN:** Obtención de información, datos y comentarios de los responsables del área auditada.

**MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES:** Es un documento normativo de gestión institucional que describe la estructura, objetivos, funciones principales de cada dependencia delimitado la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma. Precisa las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia. Asimismo, determina los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Es un documento descriptivo y de sistematización normativa, teniendo también un carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada, las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y/o administrativos, que regulan el funcionamiento de la Entidad. Además



sirven como elementos de análisis para desarrollar estudios de racionalización.

**MONITOREO:** Representa al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: (a) durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; (b) de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y, (c) mediante la combinación de ambas modalidades.

**OBJETIVIDAD:** Presentar con imparcialidad la verdad o realidad de los actos, hechos o situaciones comprobados.

**OBSERVACIÓN:** Esta referida a hechos o circunstancias significativos identificados durante el examen que pueden motivar oportunidades de mejoras. Si bien el resultado obtenido adquiere la denominación de hallazgo, para fines de presentación en el informe se convierte en observación.

**PAPELES DE TRABAJO:** Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, observaciones, opiniones de funcionarios responsables de la entidad examinada, conclusiones y recomendaciones del auditor. Deben incluir toda la evidencia que se haya obtenido durante la auditoria.

**PLANEAMIENTO:** Fase de la auditoría durante la cual el auditor se aboca a la identificación de que examinar, como, cuando y con qué recursos, así como la determinación del enfoque de la auditoría, objetivos, criterios y estrategia.

**PLAN DE AUDITORÍA:** Tiene por propósito definir el alcance global de la auditoría de gestión, en términos de objetivos generales y objetivos específicos por áreas que serán materia de examen.

**ORGANIZACIÓN:** Es una de las cuatro funciones básicas de la dirección que junto con la planificación, información y control posibilitan la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la organización.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:** Organigrama que proporciona una información indispensable dando una idea condensada de la organización.

**POLÍTICA:** Se define como la declaración general que guía el pensamiento durante la toma de decisiones. La política es una línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo aquellas no previstas.

**PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA:** Son operaciones específicas que se aplican en una auditoría e incluyen técnicas y prácticas que son consideradas necesarios en las circunstancias.

**RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA FUNCIONAL:** Es aquella en la que incurren los servidores y funcionarios por haber contravenido el ordenamiento jurídico administrativo y las normas internas de la entidad a la que pertenecen, se encuentre vigente o extinguido el vínculo laboral o

contractual al momento de su identificación durante el desarrollo de la acción de control.

Incurrir también en responsabilidad administrativa funcional los servidores y funcionarios públicos que, en el ejercicio de sus funciones, desarrollaron una gestión deficiente, para cuya configuración se requiere la existencia, previa a la asunción de la función pública que corresponda o durante el desempeño de la misma, de mecanismos objetivos o indicadores de medición de eficiencia.

**RECOPIACIÓN DE DATOS:** Es donde el auditor obtiene la información necesaria para su revisión. En esta actividad, el auditor debe ser imparcial respecto a los datos que obtiene para mantener su objetividad, cuidando que la información recabada corresponda al objetivo de revisión.

**RECURSOS Y BIENES DEL ESTADO:** Son los recursos y bienes sobre los cuales el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.

**RECOMENDACIONES:** Constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones identificadas. Deben estar dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas.

**REGISTRO DE DATOS:** Recopilada la información, procede a registrarla para asentar por escrito los hechos en el momento que los detecta.

**RELEVANCIA:** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda una relación lógica con el hecho.

**RESPONSABILIDAD:** (Se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y, ante el público, por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo asignado y aceptado.

**RESPONSABILIDAD CIVIL:** Es en la que incurren los servidores y funcionarios públicos que en el ejercicio de sus funciones hayan ocasionado un daño económico a su entidad o al Estado.

**RESPONSABILIDAD PENAL:** Es en la que incurren los servidores y funcionarios públicos que en el ejercicio de sus funciones han efectuado un acto u omisión tipificado como delito o falta.

**SEGUIMIENTO:** Esta encaminada para comprobar la implantación de las recomendaciones correctivas y preventivas resultado de las auditorías integrales, específicas, de programas y de desempeño.

**SERVIDOR O FUNCIONARIO PUBLICO:** Es para los efectos de esta ley, todo aquel que independientemente del régimen laboral en que se encuentra, mantiene vínculo laboral o contractual de cualquier naturaleza con alguna de las entidades comprendidas en el artículo 3° de la Ley N°

27785 y que en virtud de ello ejerce funciones en las entidades comprendidas en el artículo 3° de la Ley.

**SÍNTESIS:** Tiene como objetivo hacer que el informe sea de mayor utilidad para los usuarios. Como de los receptores de los informes sólo leerán la síntesis, es importante que ésta refleje el contenido del informe de manera clara y precisa. La síntesis debe presentar en forma exacta, clara y justa los aspectos más importantes del informe, a fin de evitar errores de interpretación.

**SISTEMA:** Cualquier conjunto cohesionado de elementos que están dinámicamente relacionados para lograr un propósito determinado.

**SUFICIENCIA:** Es suficiente cuando es objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

**TÉCNICAS DE AUDITORÍA:** Son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión.

**TRANSPARENCIA:** Es el deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que éstos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.

**UTILIDAD:** Aportar elementos que propicien la optimización del uso de los recursos y el mejoramiento de la administración del área revisada.

## 2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### **Hipótesis General.**

La implementación de las recomendaciones derivadas de acciones de control no es óptimo debido al desconocimiento, y la no aplicación de las normas del Sistema Nacional de Control lo que incide directamente en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán Periodos 2014-2015.

### **Hipótesis Específicas.**

1. La implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control no es oportuno lo que influye directamente en la gestión de la empresa.
2. Las razones por las que no existe una oportuna y adecuada implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control son el desinterés y la desidia por parte de los responsables de la implementación de recomendaciones en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

## 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 2.5.1. DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Variable Independiente

Recomendaciones de los informes de acciones de control.

Variable Dependiente

Gestión institucional

## 2.5.2. DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### **Específico (1)**

Variable Independiente

Informes de acciones de control

Variable Dependiente

Gestión institucional

### **Específico (2)**

Variable Independiente

Causas de la no implementación de recomendaciones

Variable Dependiente

Informes de acciones de control

## CAPITULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1.- TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

##### MÉTODOS

Para la ejecución del Proyecto de investigación se utilizaron los siguientes métodos científicos:

##### 3.1.1.- MÉTODO ANALÍTICO

Es el método más usual para el trabajo de investigación, ya que se analizará en forma detallada la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control, para obtener información sustentadora y así lograr los objetivos planteados. Así mismo se analizará los informes de seguimiento de medidas correctivas que sustentan el trabajo de investigación.

Para comprender la esencia de un todo en sus partes es necesario hacer un análisis, con el fin de conocer con exactitud todos los detalles característicos del objeto que somete el estudio.



### 3.1.2.-MÉTODO DESCRIPTIVO

En el trabajo de investigación se aplicará este método ya se describirá la realidad así mismo la descripción de la problemática actual de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán

### 3.1.3.- MÉTODO SINTÉTICO

El método sintético se utilizará para la realización del Marco Teórico, Marco Conceptual, los Antecedentes ya que se piensa analizar y establecer los fenómenos que dieron origen a la causa.

### 3.1.4.- MÉTODO DEDUCTIVO

En el trabajo de investigación se aplicará el método deductivo debido a que se van a deducir hipótesis de los hechos ya ocurridos, para plantear respuestas a los problemas planteados, así mismo se utilizara para la realización de las conclusiones del trabajo de investigación.

## 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1. POBLACIÓN

Para la realización del presente trabajo de investigación se tomará como población a la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

### 3.2.2. MUESTRA

Del total de la población determinada se tomara como muestra representativa los informes de seguimientos medidas correctivas de los periodos 2014 y 2015 emitidos por el Órgano de Control Institucional

## 3.3.- UBICACIÓN DEL ESTUDIO

El Presente Trabajo de Investigación ha sido desarrollado en la Provincia de Puno del Departamento de Puno (El departamento de Puno, se encuentra

situada al Sur Este del País, entre los 13°00'00" y 17°17'30" de latitud sur y los 70°06'51" y 68°48'46" de longitud Oeste del Meridiano de Greenwich. (Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática).

La Provincia de Puno fue creada por Decreto del 02 de mayo de 1854, durante el Gobierno de Mariscal Don Ramón Castilla, su capital es la ciudad del mismo nombre. La ciudad de Puno es la capital del departamento, se encuentra a 3,827 m.s.n.m. es el Centro Político-Administrativo de mayor importancia de la Región Sur Altiplánica. El desarrollo urbano de Puno se sustenta en su calidad de mayor centro de decisión de la región, sede de los organismos y sectores regionalizados y de oficinas zonales; este desarrollo se ve reforzado por su situación de punto de tráfico lacustre, financiero y carretero hacia Bolivia y la zona sur de la región. Tiene autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia, su operación se rige básicamente

### 3.3.1- DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

#### Empresa de Generación Eléctrica San Gabán

Órgano de Control Interno EGESG S.A., (2015) La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. es un ente Estatal de Derecho Privado del Sector Energía y Minas, constituida para generar Energía Eléctrica en su área de concesión, con el objeto de mejorar la capacidad y eficiencia del suministro eléctrico de la Región Sur del Perú.

La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. tiene como domicilio la ciudad de Puno, Av. Floral n.º 245 se constituyó el 6 de diciembre de 1994 como una Empresa Estatal de Derecho Privado del Sector Energía y

Minas, cuyo capital pertenece íntegramente al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE y se dedica a las actividades propias de la generación de energía eléctrica para su venta dentro del país, incluyendo la construcción, manejo y operación de Centrales Hidroeléctricas, Térmicas u otras, igualmente se dedica a la comercialización de energía eléctrica, pudiendo efectuar actos y operaciones civiles, industriales, comerciales y de cualquier otra índole que estén relacionadas con su objeto social principal.

### 3.3.2.-HISTORIA

Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A, (2011) La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. fue creada con Acuerdo de COPRI de fecha 07 de noviembre de 1994, a través del cual autoriza a ELECTROPERÚ S.A., a su constitución mediante un aporte de capital de S/.. 20 millones.

Mediante Escritura Pública de fecha 06 de diciembre de 1994, el Presidente del Directorio de ELECTROPERÚ, Ing. Oscar Gómez Izaguirre y el Gerente General, Ing. Alfredo Montesinos, formalizaron su constitución, con el aporte del capital antes mencionado, que representa 20 millones de acciones de Un Nuevo Sol cada una, íntegramente suscritas y pagadas, aporte a ser destinado a la ejecución de las Obras Preliminares del Proyecto Central Hidroeléctrica San Gabán II, así como para que la empresa se dedique en general a las actividades propias de la generación eléctrica dentro de su área de concesión de acuerdo a la legislación vigente.

En enero de 1995 se incorpora como nuevo accionista la Región Moquegua-Tacna-Puno con un aporte de capital de S/..14 079 998, incrementándose el capital social de la Empresa a S/. 34 079 998, dividido en el mismo número de acciones de un valor nominal de S/1,00 cada una, íntegramente suscritas y pagadas. Este monto representa el valor histórico de los estudios definitivos del proyecto de la Central Hidroeléctrica San Gabán II, pagados por la Región Moquegua Tacna-Puno a la firma CESEL S.A.

A partir del mes de febrero se da inicio a sus actividades administrativas, mientras que los contratos de las obras preliminares respectivas se iniciaron a partir del mes de marzo de 1995.

#### Año 1996

Las actividades desarrolladas por la Empresa durante 1995 estuvieron orientadas a consolidar la base legal para la administración y ejecución de las obras del proyecto de la Central Hidroeléctrica San Gabán II, así como para su financiamiento integral, siendo así que se negoció y participó en la suscripción del Convenio de Préstamo entre la República del Perú y el Japan Bank Interational for Cooperation de Japón, por un monto de Quince mil Quinientos millones de Yenes. Asimismo, se obtuvo la aprobación dentro del presupuesto de la República de un total de S/. 41 millones destinados a la contrapartida local. No obstante, fue recién en noviembre de 1995 que se logró, mediante el Decreto de Urgencia N° 058-95, se autorice a la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. a asumir la administración y

ejecución del proyecto. Durante el mismo año se iniciaron y se ejecutaron importantes avances en las obras preliminares del proyecto, cuyo costo durante 1995 y el primer trimestre de 1996 fue íntegramente pagado con los recursos del aporte de capital de ELECTROPERU en San Gabán. Con ello, la administración vigente al 20 de Mayo de 1996, recepcionó satisfactoriamente la obra Mejoramiento de la Carretera Tabinapampa-Tunquini, de 13 kms. de longitud y logró completar el 100% en la construcción de la Villa de Residentes y Sede Administrativa, dándole la recepción de obra respectiva. A continuación se detalla un breve resumen, año por año, de las actividades relacionadas con la construcción de la Central Hidroeléctrica San Gabán II y su puesta en operación.

#### Año 1997

Durante 1997 se culminaron las correspondientes liquidaciones de contrato de todas las obras preliminares y se avanzó en la liquidación de los contratos de supervisión respectivos, ejecutados por la firma Alpha Consult S.A., a fin de poder realizarlas liquidaciones de obra. El 23 de enero 1997 se firmó el contrato con la Asociación Accidental CEGELEC S.A. (Lote 4) por el Suministro, transporte, montaje, pruebas, puesta en servicio, operación experimental del Equipamiento Electromecánico, Mecánico e Hidromecánico de la central. A fines de 1997 se había logrado un avance del 8% en la ejecución de este contrato. Entre agosto y diciembre del mismo año se suscribieron 8 de los 9 contratos para el suministro de los elementos necesarios para el montaje de la línea de Transmisión Sub Estación San Gabán - Sub Estación Azángaro, de 160

Kms de longitud (Lote 5A.) y en diciembre se suscribió el contrato por las obras civiles y montaje de la misma línea (Lote 5B). Al finalizar el año 1997 las obras en su conjunto mostraron un avance 32%.

#### Año 1998

A lo largo de 1998 se logró un avance acumulado promedio de las obras del orden de 78,5%, destacándose la culminación de las Obras de Cabecera y el mantenimiento de la carretera Macusani -Tunquini, habiéndose asfaltado 14 Kms. desde Tabinapampa hasta Tunquini. Los otros tramos de obras mostraron un avance sostenido en este habiéndose culminado el Lote 2, Lote 3 y Lote 5 (A y B) en 1999.

#### Año 1999

En 1999, se culminaron la totalidad de las obras civiles y el montaje de la Línea de Transmisión, presentándose un avance promedio del Lote 4 de 96%.

No obstante presentarse demoras para la conclusión del contrato del Lote 4, se dio inicio a las pruebas del Grupo N° 2 y operación experimental del mismo en el mes de noviembre de 1999, y pruebas del Grupo N° 1 en diciembre de dicho año, en el cual se logró generar con ambos grupos y obtener un ingreso extraordinario correspondiente a 4,6 GWh en operación comercial.

Por otro lado, en 1999 se dio inicio a las obras de afianzamiento hídrico de la Central Hidroeléctrica, mediante la construcción de un sistema de Embalses de 05 lagunas afluentes del río San Gabán, 4 en Macusani y 1 en Corani, el cual fue concluido en el año 2000.

El 09/09/1999 se aprobó la Ley 27170 del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE, modificada mediante Ley 27247. Esta norma establece en el artículo 3° que FONAFE ejerce la titularidad de las acciones representativas del capital social de todas las empresas en las que participa el Estado y administra los recursos derivados de dicha titularidad. En tal sentido y en atención de la Disposición Complementaria y Transitoria de esta Ley, se dispuso la transferencia de la titularidad del 100% de las acciones de San Gabán S.A. al FONAFE.

#### Año 2000

En el año 2000 se dio inicio a las actividades de generación de energía eléctrica con la Central Hidroeléctrica San Gabán II, aun cuando los equipos se encontraban en proceso de pruebas y operación experimental. Para ello, se diseñó su estructura organizativa, en función al grado de tecnificación con que se cuenta, incorporándose al personal de la Gerencia de Producción de manera gradual a lo largo del año, cubriendo las plazas previstas en función a la necesidad que surgiera, por culminación de obligaciones por parte del contratista que ejecutaba el montaje, pruebas y operación experimental de la Central. Como consecuencia de un proceso de escisión las Centrales Térmicas de Bellavista y Taparachi pasaron a los activos de San Gabán S.A.

#### Año 2003

En Sesión de Junta General de Accionistas N° 29/2003 del 23 de Mayo de 2005 se adoptó el Acuerdo N° 1-29/2003 por el cual se acordó

la creación de Acciones Clase "A" que representan el 90% del capital social, y Acciones Clase "B" por el 10% del capital social, manteniéndose la Titularidad de ambos clases de acciones a nombre del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE.

#### Año 2004

El 13 de Enero de 2004, San Gabán S.A. recibió el Certificado N° OPS-006/2003 correspondiente a la inscripción de Acciones Comunes, Clase "B", representativas del capital social de la empresa, las cuales se encuentran inscritas en la Sección Valores Mobiliarios y Programas de Emisión del Registro Público del Mercado de Valores de CONASEV, a partir del 19 de diciembre de 2003.

#### Año 2011

En abril del 2011, se prepago de la deuda al JFC, por 3 695 MM de yenes que incluye la cuota de abril 2011 y la comisión por pago anticipado; los recursos para la ejecución del prepago han sido obtenidos mediante un contrato de mutuo celebrado con del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, por el monto de S|. 140,8 MM.

#### Año 2012

Se realizó la construcción del nuevo patio de llaves, mediante un contrato con la empresa ABB, ejecutado en 11 meses. Con la finalidad de garantizar la seguridad y confiabilidad de la operación de la Central Hidroeléctrica San Gabán II, también se realizaron trabajos importantes



de mantenimiento, tales como: La reparación de bobinas de los generadores y la actualización tecnológica de los reguladores de velocidad de los grupos 1 y 2, mediante contratos con ALSTOM; la reparación del rodete del grupo 1 mediante un convenio con EGEMSA

### 3.3.3.-POLÍTICAS

#### Principios y Valores

Los trabajadores de San Gabán S.A. actúan de acuerdo a los siguientes principios:

- Respeto.
- Probidad.
- Eficiencia.
- Idoneidad.
- Veracidad.
- Lealtad y Obediencia.

Los trabajadores de San Gabán S.A. tienen los siguientes deberes éticos:

- Neutralidad.
- Transparencia.
- Discreción.
- Uso Adecuado de los Bienes de la Empresa.
- Comunidad, Responsabilidad Social y Medio Ambiente.
- Sentido del deber y la responsabilidad.

#### Responsabilidad Social Empresarial

## I. Políticas de Responsabilidad Social de San Gabán

Las Políticas de Responsabilidad Social establecidas por la empresa San Gabán son las siguientes:

Política 1: Lograr que el comportamiento de cada una de las actividades de la empresa esté en concordancia con los principios éticos y valores empresariales.

Política 2: Practicar la Responsabilidad Social como elemento estratégico para lograr competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Política 3: Lograr la satisfacción de los stakeholders en base a un desempeño efectivo, eficiente y rentable en las acciones de la empresa.

Política 4: Practicar la Responsabilidad Social en concordancia con la Política del Sistema de Gestión Integrado de la empresa.

Política 5: Cumplir con la legislación que norma el accionar de la empresa con los diferentes stakeholders y buscar sobrepasar el accionar de la empresa.

Política 6: Lograr compromiso y apoyo de los grupos de interés en la nueva filosofía de gestión empresarial dentro del enfoque de Responsabilidad Social.

Política 7: Practicar la transparencia en la gestión con los stakeholders de la empresa.

Política 8: Difundir las acciones de Responsabilidad Social para lograr un buen entendimiento con los stakeholders, y la sociedad en general.

3.3.4.-MISION

Misión Corporativa

Generar y comercializar energía eléctrica con calidad, competitividad y responsabilidad social, sustentado en la diversificación de sus capacidades y las competencias de su capital humano, para trascender las expectativas de los clientes e incrementar el valor económico y social de la empresa.

3.3.5.-VISION

Visión Corporativa

Ser una empresa en crecimiento y modelo de gestión en el negocio de generación de energía eléctrica, comprometida con el desarrollo sostenible de la región y del país

3.3.6.-ESTRUCTURA ORGÁNICA

Estructura Orgánica de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. al 31 de diciembre de 2015, es como sigue:

**ESQUEMA N° 1**  
**ORGANIGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE SAN GABÁN S.A.**



FUENTE: Empresa De Generación Eléctrica San Gabán

### 3.3.7.-OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

#### **Giro del Negocio**

Generar energía eléctrica de calidad, transmitirla hasta la S. E. Azángaro, interconectándonos en ese punto, con el Sistema Eléctrico Nacional, pudiendo colocar nuestra energía y potencia firmes celebrando contratos con cualquier cliente del Sistema, dentro del marco de la Ley de Concesiones Eléctricas y su Reglamento.

#### Objetivos de Responsabilidad Social de San Gabán

Los Objetivos de Responsabilidad Social aprobados por el Directorio son los siguientes:

Objetivo 1: Comunidades. Actuar en comunidades en función de las necesidades y demandas de las poblaciones, y en concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa y el gobierno local y regional.

Objetivo 2: Medio ambiente. Asegurar el adecuado desempeño de las actividades de la empresa en relación con el medio ambiente, con la finalidad de proteger el entorno

Objetivo 3: Medios de Comunicación. Asegurar que la estrategia de comunicación de la empresa transmita la imagen que se desea que se tenga de la empresa.

Objetivo 4: Sindicato. Lograr cooperación entre los trabajadores sindicalizados y la Gerencia en las actividades de la empresa y en especial en las acciones de Responsabilidad Social.

Objetivo 5: Colaboradores y familias. Lograr la integración e involucramiento del personal con los objetivos estratégicos de la empresa, y en especial en las acciones de Responsabilidad Social.

Objetivo 6: Clientes. Asegurar la completa satisfacción de los clientes dentro de los principios de Responsabilidad Social, buscando generar oportunidades de desarrollo conjunto de proyectos de desarrollo para zonas de operaciones en común.

### 3.4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.4.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Consiste en la verificación y observación de los documentos que son los informes de auditoría, normas legales que regulan el Sistema Nacional de Control y directivas referentes al seguimiento de medidas correctivas y también documentos específicos como:

- Informes semestrales de seguimiento de medidas correctivas.
- Informes de acciones de control
- Documentos de gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

#### 3.4.2. ENCUESTAS

Esta técnica de información se utilizará para representar una información confiable al realizar encuestas a los encargados de la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control.

### 3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS E INFORMACIÓN

Los datos obtenidos en la investigación se van a procesar e interpretar, para lo cual se seleccionará preguntar y se validara para la realización de cuadros estadísticos, y en base a los cuadros elaboradas y formuladas en las encuestas, se elaborarán cuadros adecuados para una mejor comprensión.

#### PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

CALIFICATIVO DEL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	% DE IMPLEMENTACIÓN
Muy Deficiente	01 – 20
Deficiente	21 – 50
Regular	51 – 70
Bueno	71 – 90
Óptimo	91 – 100

Fuente: Escala de Likert

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capitulo, se analizan cada suceso del proceso de investigación, es decir analizar los problemas planteados para lograr los objetivos. Asimismo tiene por finalidad presentar el proceso que conduce a la demostración de las hipótesis planteadas en la investigación

Los resultados obtenidos en el proceso de investigación, se detallan en el presente Capitulo, fueron elaborados partiendo desde la obtención de la información obtenida, las que se demuestran en los siguientes cuadros y gráficos con sus correspondientes comentarios.

A continuación se presentaran cuadros y gráficos que demuestran el nivel de implementación de las recomendaciones de los informes de acciones de control y también de los informes de auditoría externa de los periodos 2014 y 2015.

4.1.- Determinación del nivel de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control y su influencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

**CUADRO 1 RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 056-2014-3-0440.**

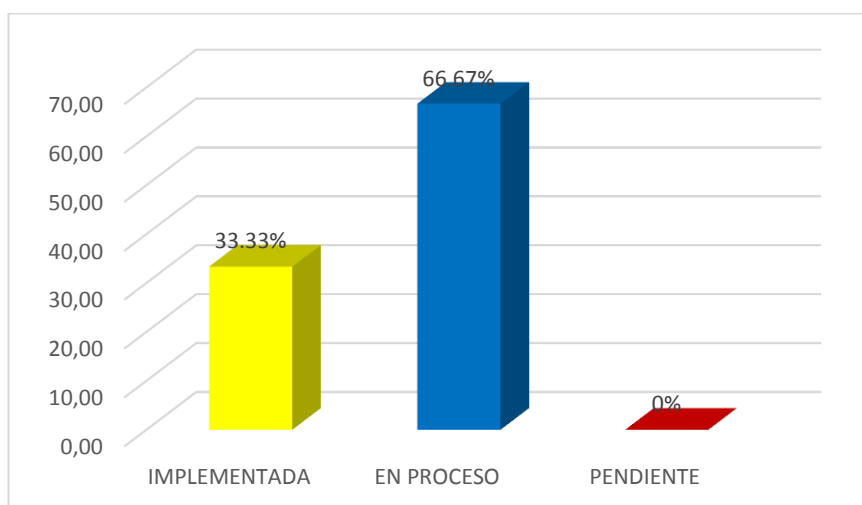
**INFORME LARGO POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, DE LOS AUDITORES EXTERNOS MEDINA, ZALDÍVAR, PAREDES & ASOCIADOS S.C.**

SITUACIÓN	INFORMES EXTERNOS	PORCENTAJE (%)
IMPLEMENTADA	1	33,33
EN PROCESO	2	66,67
PENDIENTE	0	0,00
TOTAL	3	100,00

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**GRAFICO 1 RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 056-2014-3-0440.**

**INFORME LARGO POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, DE LOS AUDITORES EXTERNOS MEDINA, ZALDÍVAR, PAREDES & ASOCIADOS S.C.**



FUENTE: CUADRO 1



## INTERPRETACIÓN

Del cuadro y gráfico 1 se puede observar que en el Informe Largo por el año terminado el 31 de diciembre de 2013, de los auditores externos Medina, Zaldívar, Paredes & Asociados S.C presentado por los auditores externos a principios del año 2014; se presentaron un total de 03 recomendaciones de las cuales 01 fue implementada que representa el 33.33% y dos están en proceso de implementación que representa un 66.67%, no existiendo ninguna recomendación pendiente de implementación.

### CUADRO 2 RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 058-2014-3-0440

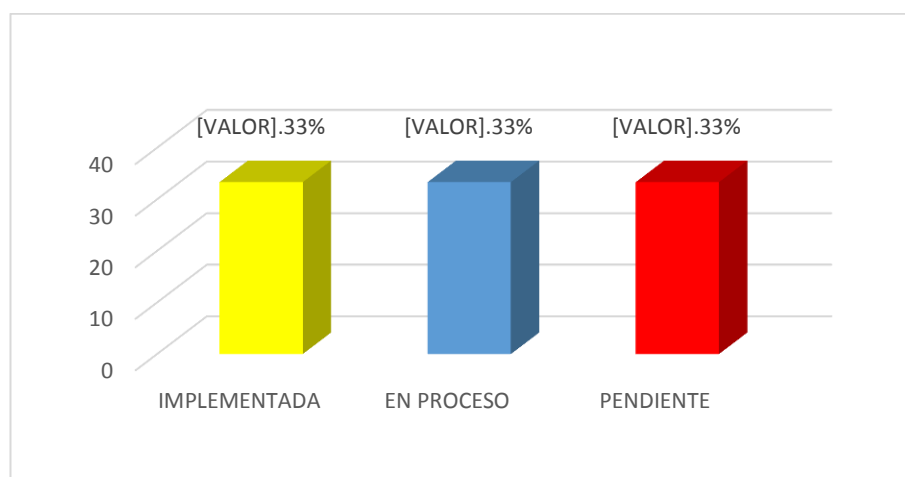
#### INFORME TRIBUTARIO POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, DE LOS AUDITORES EXTERNOS MEDINA, ZALDÍVAR, PAREDES & ASOCIADOS S.C

SITUACIÓN	INFORMES EXTERNOS	PORCENTAJE (%)
IMPLEMENTADA	2	33.33
EN PROCESO	2	33.33
PENDIENTE	2	33.33
TOTAL	6	100

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**GRAFICO 2 RECOMENDACIONES DEL INFORME N. ° 058-2014-3-0440**

**INFORME TRIBUTARIO POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE  
DE 2013, DE LOS AUDITORES EXTERNOS MEDINA, ZALDÍVAR, PAREDES  
& ASOCIADOS S.C**



FUENTE: CUADRO 2

**INTERPRETACIÓN:**

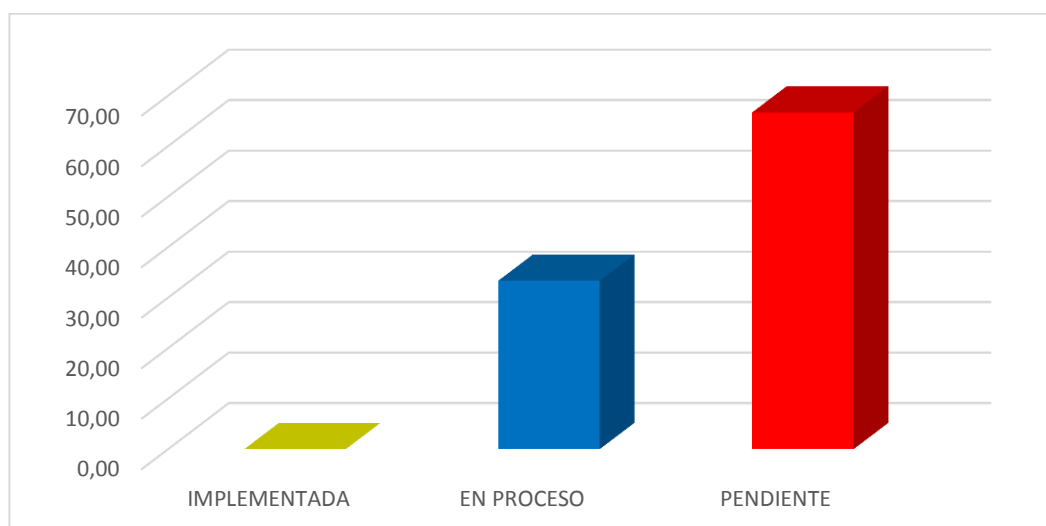
Del cuadro y gráfico 2 se observa que en el Informe n.º 058-2014-3-0440 Informe Tributario por el año terminado el 31 de diciembre de 2013, de los Auditores Externos Medina, Zaldívar, Paredes & Asociados S.C. presentado por los auditores externos, se expusieron un total de 6 recomendaciones de las cuales 2 recomendaciones se implementaron, lo que representa un 33.33%; 2 están en proceso de implementación que representa un 33.33% y 2 recomendaciones aún están pendientes de implementación que representa un 33.33%.

**CUADRO 3 RECOMENDACIONES DEL INFORME TRIBUTARIO POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, DE LOS AUDITORES EXTERNOS PAREDES, ZALDÍVAR, BURGA & ASOCIADOS S.C.R.L.**

SITUACIÓN	INFORMES EXTERNOS	PORCENTAJE (%)
IMPLEMENTADA	0	0,00
EN PROCESO	1	33,33
PENDIENTE	2	66,67
TOTAL	3	100,00

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**GRAFICO 3 RECOMENDACIONES DEL INFORME TRIBUTARIO POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, DE LOS AUDITORES EXTERNOS PAREDES, ZALDÍVAR, BURGA & ASOCIADOS S.C.R.L.**



FUENTE: CUADRO 3

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y gráfico 3 se observa que en el Informe tributario por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L. se expusieron un total de 03 recomendaciones de las cuales 01 recomendación se encuentra en proceso de implementación que representa un 33.33% y 02 recomendaciones que representan un 66.67% se encuentran pendientes de implementación.

**CUADRO 4 RECOMENDACIONES DEL MEMORÁNDUM N.º 156-2014-GAI  
DE 22 DE DICIEMBRE DE 2014**

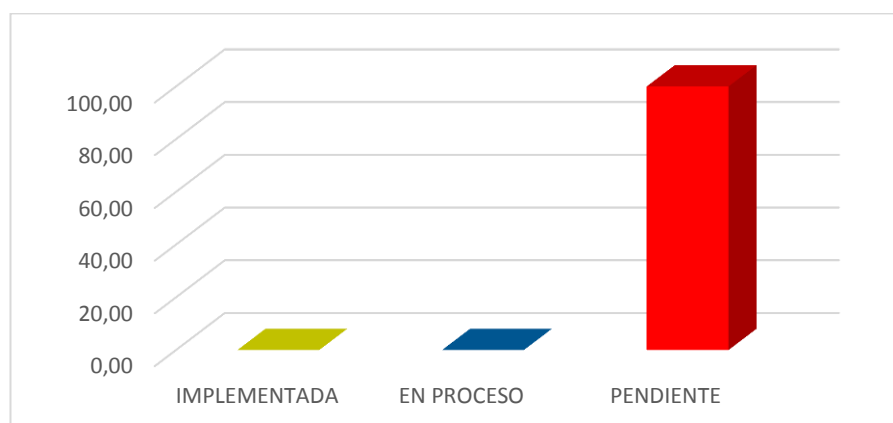
**(ACCIÓN DE CONTROL N.º 2-0785-2013-001) – EXAMEN ESPECIAL AL  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN  
ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODO 2010-2012**

SITUACIÓN	INFORMES INTERNOS	PORCENTAJE (%)
IMPLEMENTADA	0	0,00
EN PROCESO	0	0,00
PENDIENTE	2	100,00
TOTAL	2	100,00

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**GRAFICO 4 RECOMENDACIONES DEL MEMORÁNDUM N.º 156-2014-GAI  
DE 22 DE DICIEMBRE DE 2014**

**(ACCIÓN DE CONTROL N.º 2-0785-2013-001) – EXAMEN ESPECIAL AL  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN  
ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODO 2010-2012**



FUENTE: CUADRO 4

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y gráfico 4 se observa que en la (Acción de Control n.º 2-0785-2013-001) – Examen Especial al Área de Recursos Humanos de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A., periodo 2010-2012 se emitió el MEMORÁNDUM n.º 156-2014-GAI de 22 de diciembre de 2014, que expone 02 recomendaciones, de las cuales las 02 se encuentran pendientes de implementación que representa el 100%.

**CUADRO 5 RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 002-2015-02-0785-GAI**

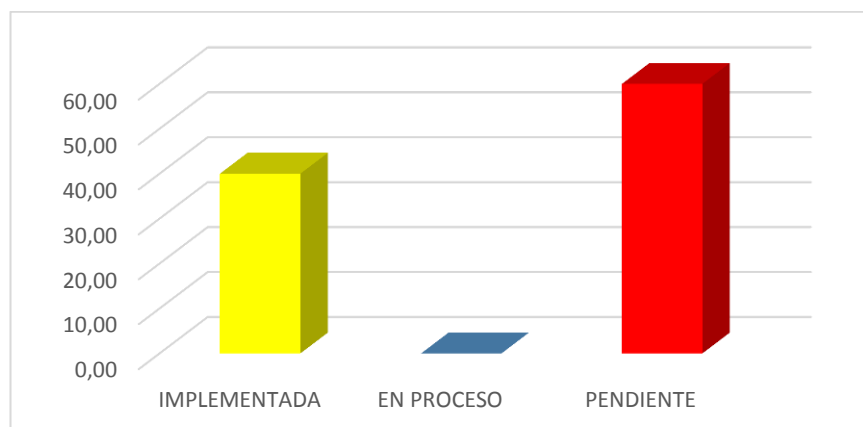
**(ACCIÓN DE CONTROL N.º 2-0785-2014-002)EXAMEN ESPECIAL A  
EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A. OLLACHEA-  
CARABAYA PUNO “GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CENTRAL  
HIDROELÉCTRICA SAN GABÁN II”, PERIODO 2 DE ENERO 2012 AL 31 DE  
DICIEMBRE 2013**

SITUACIÓN	INFORMES INTERNOS	PORCENTAJE (%)
IMPLEMENTADA	2	40,00
EN PROCESO	0	0,00
PENDIENTE	3	60,00
TOTAL	5	100,00

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**GRAFICO 5 RECOMENDACIONES DEL INFORME N° 002-2015-02-0785-GAI**

**(ACCIÓN DE CONTROL N.º 2-0785-2014-002)EXAMEN ESPECIAL A  
EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A. OLLACHEA-  
CARABAYA PUNO“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CENTRAL  
HIDROELÉCTRICA SAN GABÁN II”, PERIODO 2 DE ENERO 2012 AL 31 DE  
DICIEMBRE 2013**



FUENTE: CUADRO 5

**INTERPRETACIÓN:**

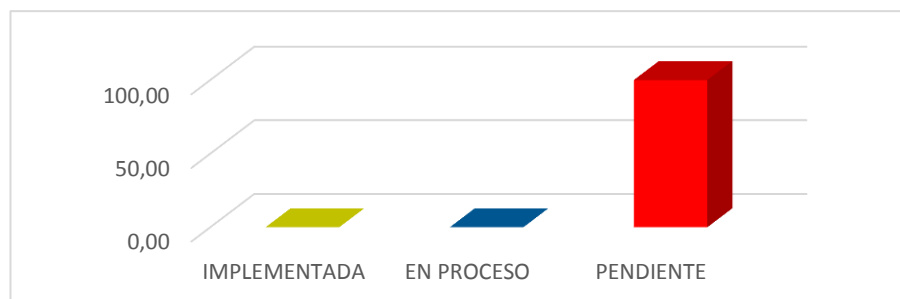
Del cuadro y gráfico 5 se observa que en el Informe n.º 002-2015-02-0785-GAI (Acción de Control n.º 2-0785-2014-002) – Examen Especial a Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. Ollachea- Carabaya-Puno “Gestión Administrativa de la Central Hidroeléctrica San Gabán II”, - periodo 2 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2013, se emitieron 5 recomendaciones en total de las cuales 02 recomendaciones que representan un 40% se implementaron, no existen recomendaciones en proceso de implementación y 03 recomendaciones que representan un 60% se encuentran pendientes de implementación.

**CUADRO 6 RECOMENDACIONES DEL INFORME TRIBUTARIO POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 DE LOS AUDITORES EXTERNOS PAREDES, ZALDÍVAR, BURGA & ASOCIADOS S.C.R.L.**

SITUACIÓN	INFORMES EXTERNOS	PORCENTAJE (%)
IMPLEMENTADA	0	0,00
EN PROCESO	0	0,00
PENDIENTE	4	100,00
TOTAL	4	100,00

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**GRAFICO 6 RECOMENDACIONES DEL INFORME TRIBUTARIO POR EL  
AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 DE LOS AUDITORES  
EXTERNOS PAREDES, ZALDÍVAR, BURGA & ASOCIADOS S.C.R.L.**



FUENTE: CUADRO 6

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y gráfico N° 06 se observa que en el Informe Tributario por el año terminado al 31 de diciembre del 2015 de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L., se emitieron un total de 04 recomendaciones, de las cuales las 04 recomendaciones se encuentran pendientes de implementación que representa el 100%.

**CUADRO 7 RECOMENDACIONES DEL INFORME N.° 002-2015-2-0785  
EXAMEN ESPECIAL A LA “GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CENTRAL  
HIDROELÉCTRICA SAN GABÁN II”, PERIODO 2 DE ENERO DE 2012 AL 31  
DE DICIEMBRE DE 2013**

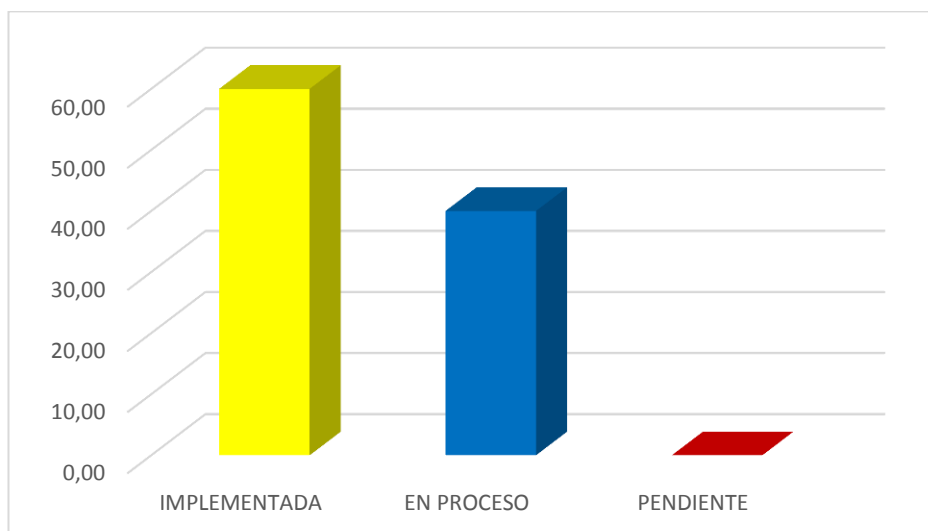
SITUACIÓN	INFORMES INTERNOS	PORCENTAJE (%)
IMPLEMENTADA	3	60,00
EN PROCESO	2	40,00
PENDIENTE	0	0,00
TOTAL	5	100,00

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS



**GRAFICO 7 RECOMENDACIONES DEL INFORME N.° 002-2015-2-0785**

**EXAMEN ESPECIAL A LA “GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CENTRAL  
HIDROELÉCTRICA SAN GABÁN II”, PERIODO 2 DE ENERO DE 2012 AL 31 DE  
DICIEMBRE DE 2013**



FUENTE: CUADRO 7

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y gráfico 7 se observa que en el Informe n.° 002-2015-2-0785, Examen especial a la “Gestión Administrativa de la Central Hidroeléctrica San Gabán II”, Periodo 2 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2013 se emitieron un total de 05 recomendaciones, de las cuales 03 recomendaciones están implementadas que representa un 60% y 02 recomendaciones se encuentran en proceso de implementación que representa un 40% y no existe ninguna recomendación pendiente de implementación.

**CUADRO 8 RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 003-2015-2-0785**

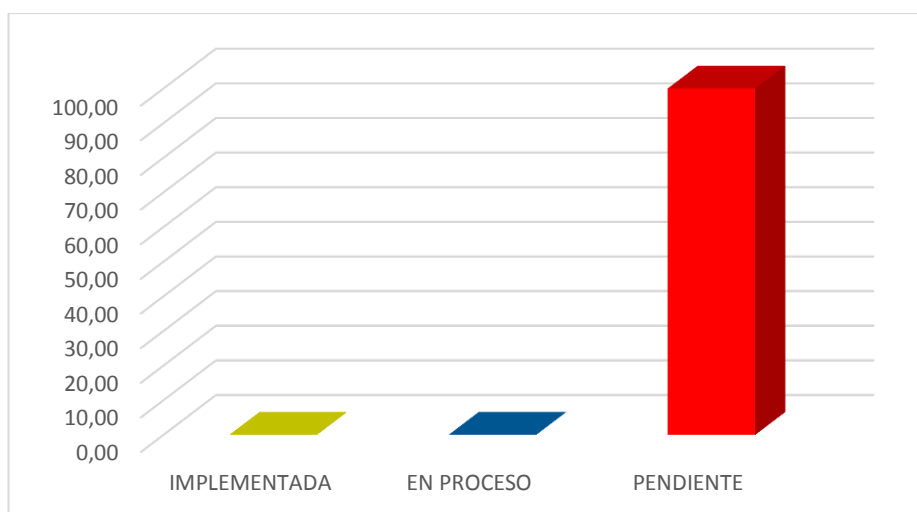
**EXAMEN ESPECIAL AL ÁREA DE CONTRATACIONES DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODO 2 DE ENERO DE 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

SITUACIÓN	INFORMES INTERNOS	PORCENTAJE (%)
IMPLEMENTADA	0	0,00
EN PROCESO	0	0,00
PENDIENTE	3	100,00
TOTAL	3	100,00

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**GRAFICO 8 RECOMENDACIONES DEL INFORME N.º 003-2015-2-0785**

**EXAMEN ESPECIAL AL ÁREA DE CONTRATACIONES DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODO 2 DE ENERO DE 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**



FUENTE: CUADRO 8

**INTERPRETACIÓN:**

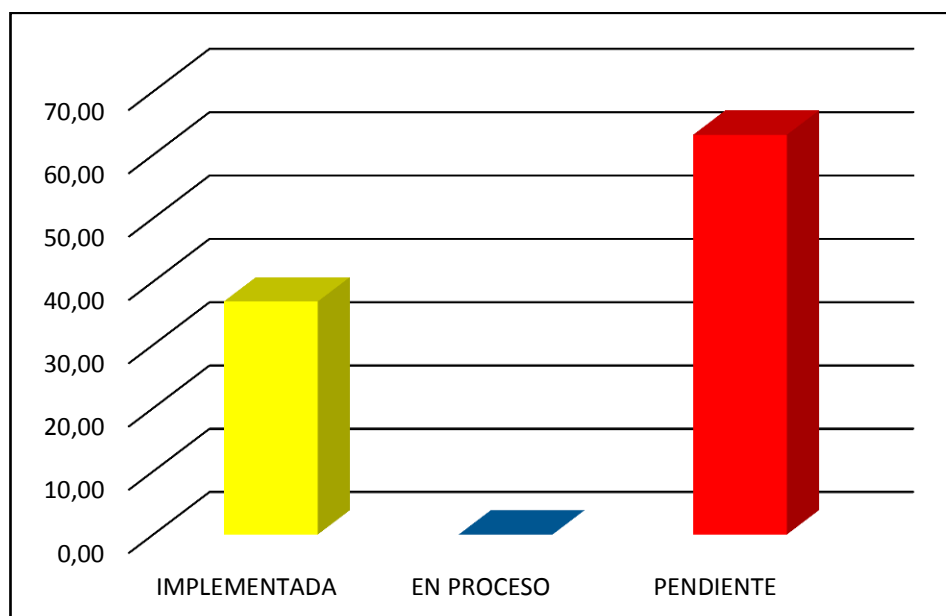
Del cuadro y gráfico 8 se observa que en el Informe n.º 003-2015-2-0785, Examen Especial al Área de Contrataciones de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A., periodo 2 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2013, se emitieron 03 recomendaciones de las cuales las 03 recomendaciones se encuentran pendientes de implementación, que representa el 100%, no existiendo recomendaciones implementadas, como también recomendaciones en proceso de implementación.

**CUADRO 9 RECOMENDACIONES DEL MEMORÁNDUM SOBRE ASUNTOS DE CONTROL INTERNO CONTABLE Y OTROS, A FEBRERO 2015, DE LOS AUDITORES EXTERNOS PAREDES, ZALDÍVAR, BURGA & ASOCIADOS S.C.R.L.**

SITUACIÓN	INFORMES EXTERNOS	PORCENTAJE (%)
IMPLEMENTADA	7	36,84
EN PROCESO	0	0,00
PENDIENTE	12	63,16
TOTAL	19	100,00

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**GRAFICO 9 RECOMENDACIONES DEL MEMORÁNDUM SOBRE ASUNTOS  
DE CONTROL INTERNO CONTABLE Y OTROS, A FEBRERO 2015, DE LOS  
AUDITORES EXTERNOS PAREDES, ZALDÍVAR, BURGA & ASOCIADOS  
S.C.R.L**



FUENTE: CUADRO 9

**INTERPRETACIÓN:**

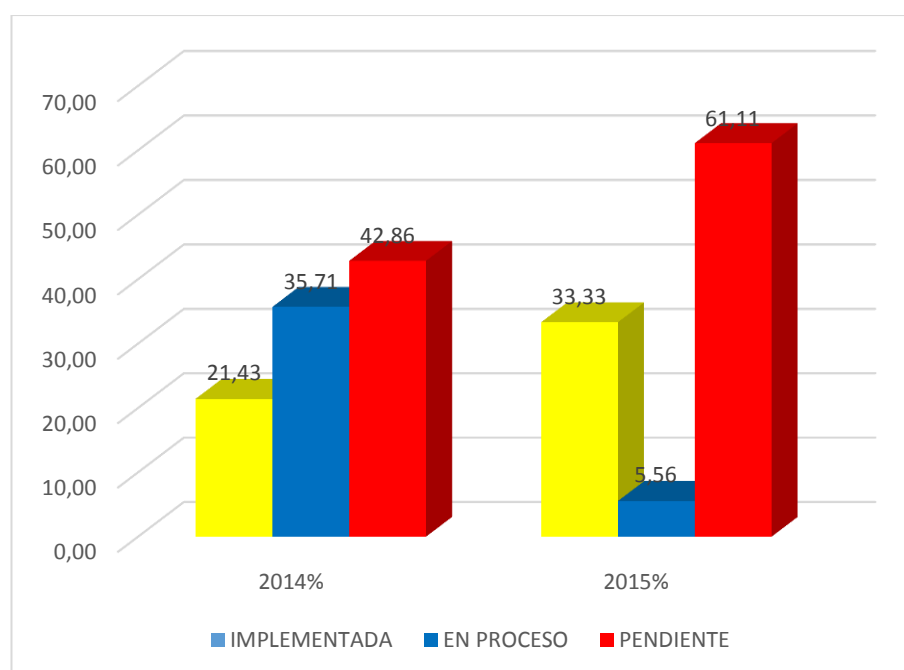
Del cuadro y gráfico 9 se observa que en el Memorandum de recomendaciones sobre asuntos de control interno contable y otros, a Febrero 2015, de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L. se emitieron un total de 19 recomendaciones de las cuales 07 recomendaciones se encuentran implementadas, que representa un 36.84%, ninguna recomendación se encuentra en proceso de implementación y 12 recomendaciones se encuentran pendientes de implementación, que representa un 63.16%.

**CUADRO 10 SITUACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS EN LOS AÑOS 2014 Y 2015 EN LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A.**

SITUACIÓN	2014	2014%	2015	2015%	TOTAL	PORCENTAJE %
IMPLEMENTADA	3	21,43	12	33,33	15	30,00
EN PROCESO	5	35,71	2	5,56	7	14,00
PENDIENTE	6	42,86	22	61,11	28	56,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRAFICO 10 SITUACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS EN LOS AÑOS 2014 Y 2015 EN LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A.**



FUENTE: CUADRO 10

## INTERPRETACIÓN:

Del cuadro y gráfico 10 se observa el resumen de todas las recomendaciones implementadas, en proceso y pendientes de implementación de los periodos 2014 y 2015, aquí claramente se aprecia que en el año 2014 solamente un 21.75% de las recomendaciones, fueron implementadas; un 35.71% se encuentran en proceso de implementación y un 42.86% del total de las recomendaciones emitidas en el año 2014 se encuentran pendientes de implementación; asimismo en el 2015 del total de recomendaciones emitidas un 33.33% se encuentran implementadas, un 5.56% se encuentran en proceso de implementación y por ultimo con el mayor porcentaje un 61.11% de las recomendaciones emitidas en el año 2015 se encuentran pendientes de implementación; lo que claramente demuestra que el nivel de implementación de recomendaciones tanto del periodo 2014 y 2015 no es óptimo.

Por lo tanto se puede observar que en ambos periodos tanto 2014 y 2015 el nivel de implementación de recomendaciones es por debajo del nivel óptimo lo que claramente influye en la gestión prospera de la dirección de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

**CUADRO 11 RESUMEN DE IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES DE ACCIONES DE CONTROL Y ACTIVIDADES DE CONTROL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

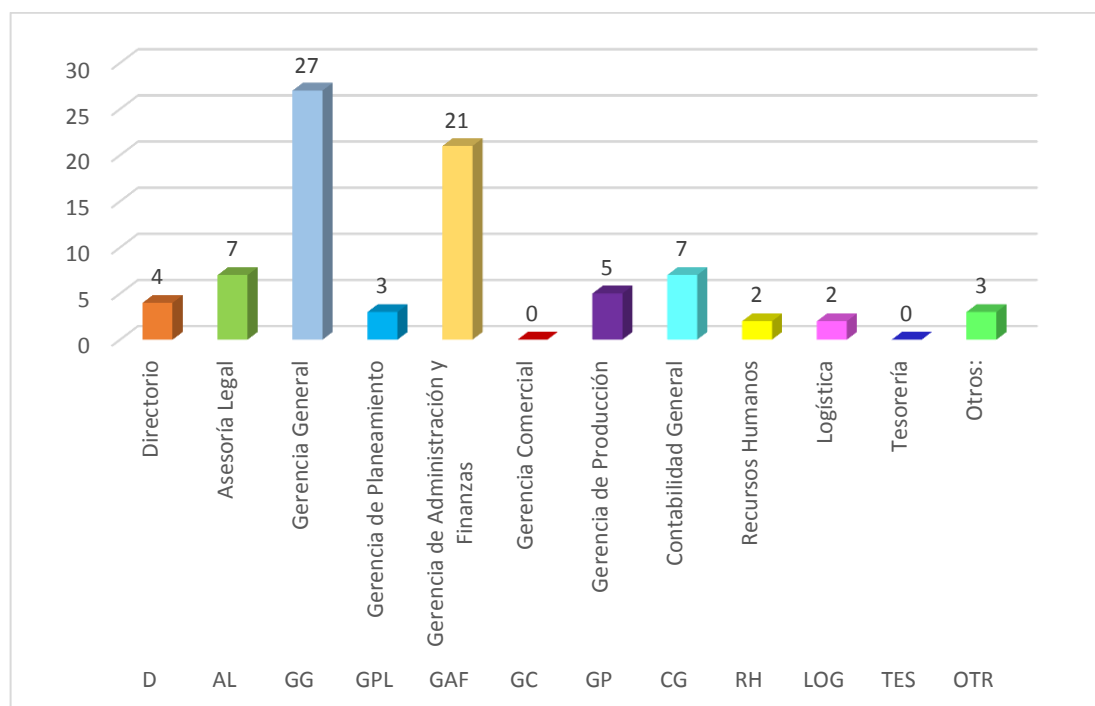
COD	INFORME	RECOMENDACIONES		RESPONSABLES DE SU IMPLEMENTACIÓN											
		EN PROC	PEND	D	AL	GG	GPL	GAF	GC	GP	CG	RH	LOG	TES	OTR
<b>A</b>	<b>Acciones de Control - OC</b>	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.22	Informe n.º 002-2015-02-0785-GAI		R3	X		X									
A.22	Informe n.º 002-2015-02-0785-GAI		R4	X		X									
A.22	Informe n.º 002-2015-02-0785-GAI		R5	X		X									
<b>B</b>	<b>Informes de Auditoría Externa</b>	5	8	0	6	5	0	12	0	0	7	0	0	0	0
B.13	Informe n.º 058-2014-3-0440	R1			X	X		X			X				
B.13	Informe n.º 058-2014-3-0440	R4						X			X				
B.13	Informe n.º 058-2014-3-0440		R5					X			X				
B.13	Informe n.º 058-2014-3-0440		R6		X			X			X				
B.14	Informe n.º 056-2014-3-0440	R2			X	X		X			X				
B.14	Informe n.º 056-2014-3-0440	R3			X			X			X				
B.15	Informe Tributario por el año terminado al 31 de diciembre del 2014		R1			X		X			X				
B.15	Informe Tributario por el año terminado al 31 de diciembre del 2014		R2		X	X									
B.15	Informe Tributario por el año terminado al 31 de diciembre del 2014	R3			X	X		X							
B.16	Informe Tributario por el año terminado al 31 de diciembre del 2015		R1					X							
B.16	Informe Tributario por el año terminado al 31 de diciembre del 2015		R2					X							
B.16	Informe Tributario por el año terminado al 31 de diciembre del 2015		R3					X							
B.16	Informe Tributario por el año terminado al 31 de diciembre del 2015		R4					X							
	<b>TOTAL ACCIONES DE CONTROL</b>	5	11	3	6	8	0	12	0	0	7	0	0	0	0

COD	INFORME	RECOMENDACIONES		RESPONSABLES DE SU IMPLEMENTACIÓN											
		EN PROC	PEND	D	AL	GG	GPL	GAF	GC	GP	CG	RH	LOG	TES	OTR
C.1	<u>Memorándum Ctrl Interno - Acciones Ctrl</u>	2	5	1	0	7	0	5	0	0	0	2	2	0	0
	<u>MEMORANDUM n.° 156-2014-GAI de 22 de diciembre de 2014</u>		R1			X		X				X			
	<u>MEMORANDUM n.° 156-2014-GAI de 22 de diciembre de 2014</u>		R2			X		X				X			
C.1.10	Informe n.° 002-2015-2-0785	R1				X		X							
C.1.10	Informe n.° 002-2015-2-0785	R5				X		X					X		
C.1.11	Informe n.° 003-2015-2-0785		R1			X		X					X		
C.1.11	Informe n.° 003-2015-2-0785		R2			X									
C.1.11	Informe n.° 003-2015-2-0785		R3	X		X									
C.4	<u>Memorándum de Ctrl Preventivo</u>	0	0	0	0	0	0	0			0	0	0	0	0
C.5	<u>Memorándum de Ctrl Preventivo</u>	0	12	0	1	12	3	4	0	5	0	0	0	0	3
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R3			X				X					
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R4			X				X					
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R7			X				X					
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R8			X				X					
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R9			X				X					
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R11			X		X							
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R12		X	X									
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R13			X		X							
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R14			X	X	X							Jl
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R15			X		X							
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R18			X	X								Jl
C.5.18	Memorándum de Recomendaciones sobre asuntos de Control Interno y Otros a febrero 2015		R19			X	X								Jl
	<b>TOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

FUENTE: INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS



**GRAFICO 11 RESUMEN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES  
DE ACCIONES Y ACTIVIDADES DE CONTROL AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2015**



FUENTE: CUADRO 11

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y grafico 11 “Resumen de implementación de recomendaciones de acciones y actividades de control al 31 de diciembre de 2015” se observa el total de recomendaciones en proceso y pendientes de implementación clasificados por gerencias y áreas responsables de la implementación, aquí se observa que la mayor cantidad de recomendaciones se dirigieron a la gerencia general, seguidamente a la gerencia de administración y finanzas, también existen áreas en las cuales no figuran recomendaciones pendientes ni en proceso de implementación tal es el caso de las áreas de, tesorería y la gerencia comercial.

4.2.- Análisis de las razones por las que no existe una oportuna y adecuada implementación de recomendaciones derivadas de los informes de acciones de control en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

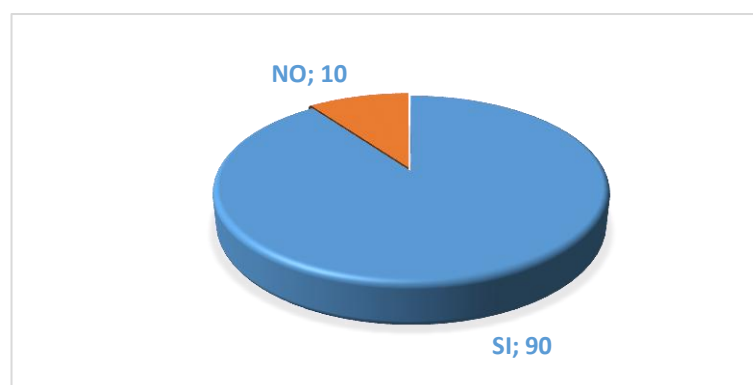
**CUADRO 12 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES**

1. ¿Considera usted importante la implementación de recomendaciones emitidas por el órgano de control institucional?

GERENCIA	SI		NO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	2	20	0	0	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	5	50	1	10	6	60
Gerencia Comercial	1	10	0	0	1	10
Gerencia de Producción	1	10	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

**GRAFICO 12 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL**



FUENTE: CUADRO 12

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y gráfico 12 con respecto a la pregunta formulada, si consideran importante la implementación de recomendaciones emitidas por el Órgano de Control Institucional un 90% de los encuestados respondió que si lo considera importante, mientras que un 10% del total de los encuestados respondió que no lo considera importante, se encuestaron a 9 personas de las cuales 02 son de la Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional estos 02 encuestados respondieron que si consideran importante la implementación de recomendaciones, que representa un 20%, en la Gerencia de Administración y Finanzas se encuestaron a 6 personas de las cuales solo 01 considero no importante la implementación de recomendaciones que representa el 10% del total, en cambio los demás 05 encuestados que representa el 50% del total si consideraron importante esta implementación de recomendaciones; tanto en la Gerencia Comercial como en la Gerencia de Producción solo se encuestó a 01 persona en ambos casos

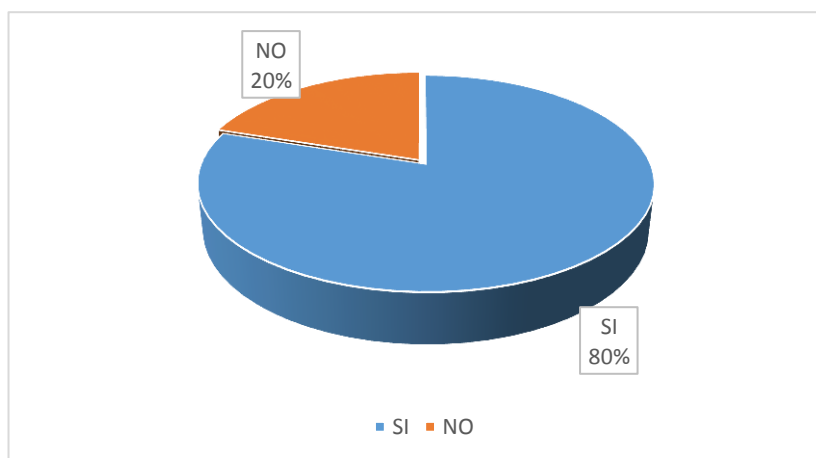
**CUADRO 13 INCIDENCIA DE LA IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

2-¿Considera usted que las recomendaciones implementadas inciden directamente en la gestión de la empresa?

GERENCIA	SI		NO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	1	10	1	10	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	5	50	1	10	6	60
Gerencia Comercial	1	10	0	0	1	10
Gerencia de Producción	1	10	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

### GRAFICO 13 INCIDENCIA DE LA IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA



FUENTE: CUADRO 13

#### INTERPRETACIÓN:

Del cuadro y gráfico 13 con respecto a la pregunta si considera que las recomendaciones implementadas inciden directamente en la gestión de la empresa, un 80% del total de los encuestados respondieron afirmativamente, mientras que un 20% de los encuestados respondieron que no, de los cuales 01 encuestado de la Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional respondió negativamente que representa un 10% y el otro encuestado contesto positivamente que representa un 10%, mientras tanto en la Gerencia de Administración y Finanzas de los 06 encuestados, 05 respondieron afirmativamente que representa un 50% y 01 respondió negativamente que representa un 10%, en cambio en la Gerencia Comercial así como también en la Gerencia de Producción de los 02 encuestados ambos respondieron afirmativamente lo que representa un 20% del total de los encuestados.

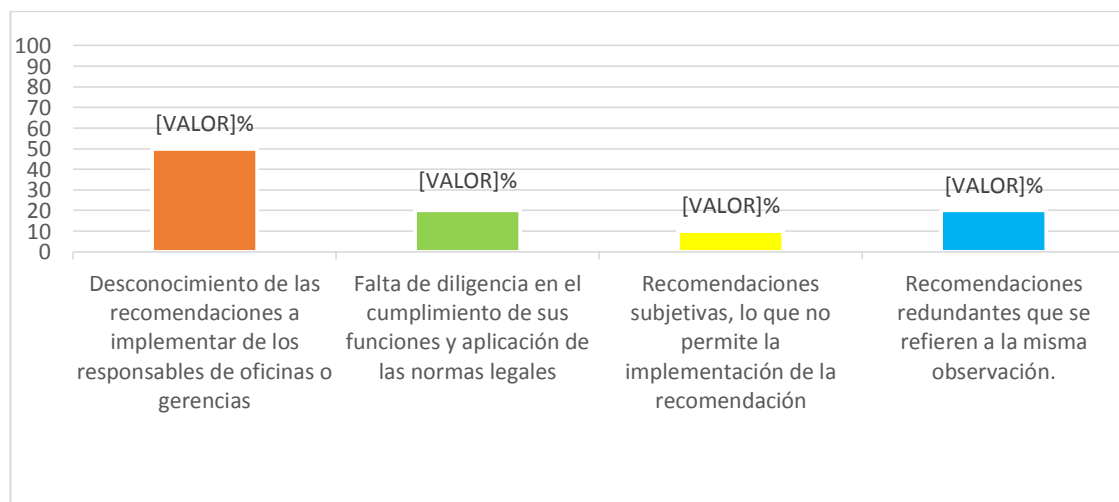
**CUADRO 14 CAUSAS DE LA NO IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES**

3.- ¿Cuáles son las causas por las que no se implementan las recomendaciones de años anteriores?

GERENCIA	Desconocimiento de las recomendaciones a implementar de los responsables de oficinas o gerencias		Falta de diligencia en el cumplimiento de sus funciones y aplicación de las normas legales		Recomendaciones subjetivas, lo que no permite la implementación de la recomendación		Recomendaciones redundantes que se refieren a la misma observación.		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	2	20	0	0	0	0	0	0	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	3	30	1	10	0	0	2	20	6	60
Gerencia Comercial	0	0	1	10	0	0	0	0	1	10
Gerencia de Producción	0	0	0	0	1	10	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

**GRAFICO 14 CAUSAS POR LAS QUE NO SE IMPLEMENTAN RECOMENDACIONES DE AÑOS ANTERIORES**



FUENTE: CUADRO 14

## INTERPRETACIÓN:

Del cuadro y gráfico 14 con respecto a la pregunta de cuáles son las causas por las que no se implementan las recomendaciones de años anteriores se consideraron 04 alternativas como las posibles causas de la no implementación oportuna de las recomendaciones producto de las acciones de control, de la encuesta que se practicó a 10 personas de las cuatro gerencias se obtuvo los siguientes resultados; un 50% consideraron que la causa por la que no se implementa las recomendaciones es el desconocimiento de las recomendaciones a implementar de los responsables de oficinas y gerencias; un 20% considera que la causa es la falta de diligencia en el cumplimiento de sus funciones y aplicación de las normas legales, un 10% considera que la causa de la no implementación es que las recomendaciones son subjetivas lo que no permite la implementación de la recomendación y por último un 20% considera que las recomendaciones son redundante.

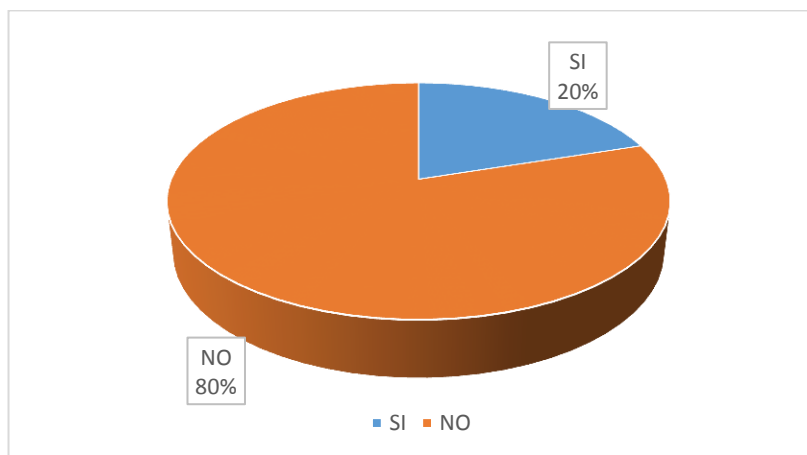
**CUADRO 15 CONOCIMIENTO DE LA DIRECTIVA N° 014-200-CG/B150**

4- ¿Tiene usted conocimiento de la directiva N° 014-200-CG/B150 verificación y seguimiento de implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control?

GERENCIA	SI		NO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	0	0	2	20	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	2	20	4	40	6	60
Gerencia Comercial	0	0	1	10	1	10
Gerencia de Producción	0	0	1	10	1	10
TOTAL	2	20	8	80	10	100

FUENTE: Encuestas

**GRAFICO 15 CONOCIMIENTO DE LA DIRECTIVA N° 014-200-CG/B150  
VERIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE  
RECOMENDACIONES DERIVADAS DE INFORMES DE ACCIONES DE  
CONTROL**



FUENTE CUADRO 15

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y gráfico 15 con respecto a la pregunta si tiene conocimiento de la directiva N° 014-200-CG/B150 Verificación y seguimiento de implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control de un total de 10 encuestados solo 02 que representa un 20% contestaron afirmativamente, mientras que 08 personas que representa un 80% respondió que desconoce sobre esta directiva, en cuanto a los 02 encuestados de la Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional ambos contestaron que desconocen sobre esta directiva que representa un 20%, en cuanto a la Gerencia de Administración y Finanzas 02 personas contestaron afirmativamente que representa un 40% , asimismo los 02 encuestados de la Gerencia Comercial y de la Gerencia de Producción respondieron negativamente a la pregunta, que representa un 20%.

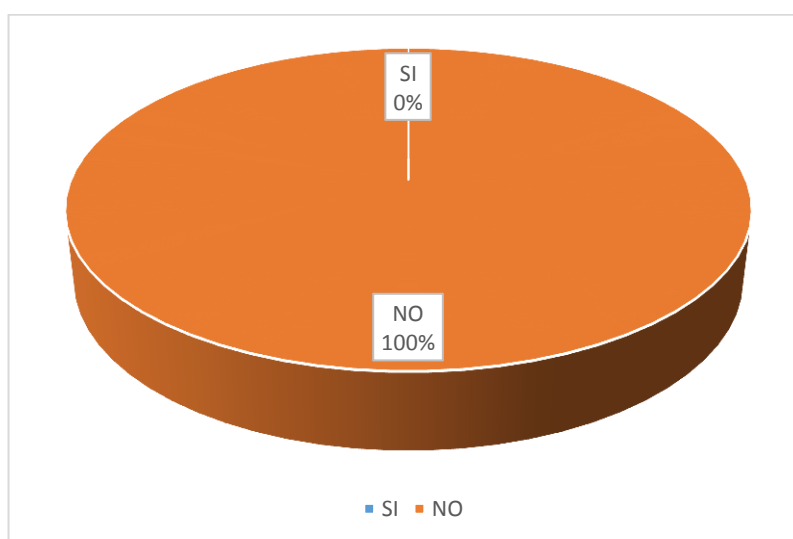
**CUADRO 16 CAPACITACIONES EN LA EMPRESA RELACIONADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL**

5.- ¿Existen capacitaciones en la empresa relacionadas a la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control?

GERENCIA	SI		NO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	0	0	2	20	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	0	0	6	60	6	60
Gerencia Comercial	0	0	1	10	1	10
Gerencia de Producción	0	0	1	10	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

**GRAFICO 16 CAPACITACIONES EN LA EMPRESA RELACIONADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL**



FUENTE: CUADRO 16



INTERPRETACIÓN:

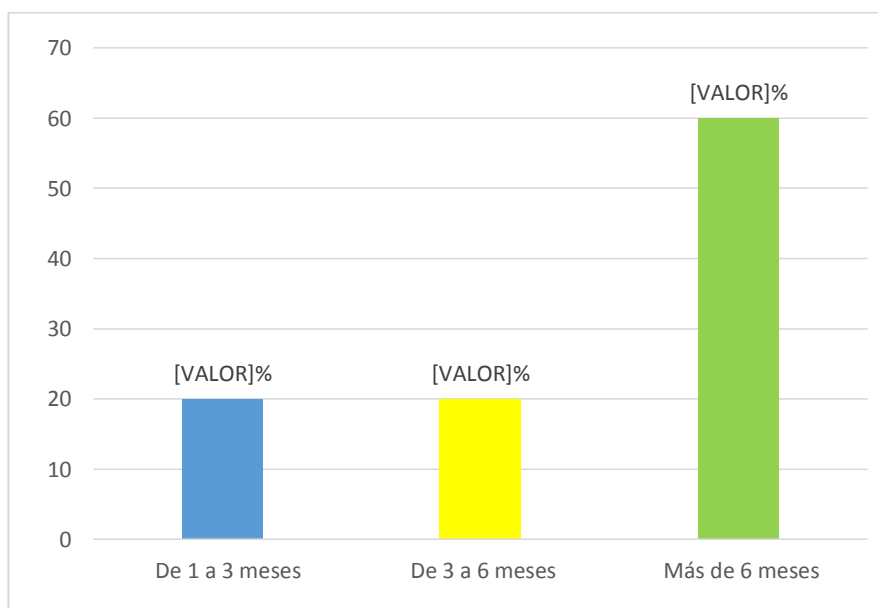
Del cuadro y gráfico 16 con respecto a la pregunta si existen capacitaciones en la empresa relacionadas a la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control de los 10 encuestados de las cuatro gerencias el 100% contestaron que no existen capacitaciones de ningún tipo con respecto a cómo implementar las recomendaciones de los informes de acciones de control.

**CUADRO 17 TIEMPO PARA SUPERAR UNA RECOMENDACIÓN**

6.- ¿Cuánto tiempo le toma superar una recomendación?

GERENCIA	De 1 a 3 meses		De 3 a 6 meses		Más de 6 meses		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	0	0	1	10	1	10	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	1	10	1	10	4	40	6	60
Gerencia Comercial	1	10	0	0	0	0	1	10
Gerencia de Producción	0	0	0	0	1	10	1	10
TOTAL	2	20	2	20	6	60	10	100

FUENTE: ENCUESTAS

**GRAFICO 17 TIEMPO PARA SUPERAR UNA RECOMENDACIÓN**

FUENTE: CUADRO 17

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y gráfico 17 con respecto a la pregunta de cuánto tiempo le toma superar una recomendación de un total de 10 encuestados de las cuatro gerencias de la empresa 06 personas respondieron que les toma superar una recomendación más de 06 meses que representa un 60%, mientras que 02 personas respondieron que de 03 a 06 meses les toma superar una recomendación, que representa un 20%; asimismo 02 personas del total de los encuestados respondieron que solo de 01 a 03 meses les toma superar una recomendación que representa un 20%.

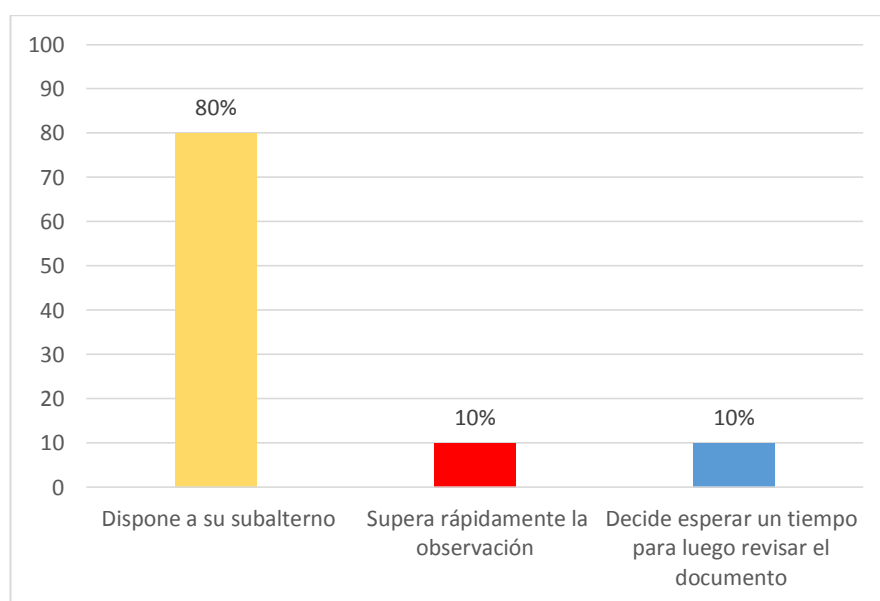
**CUADRO 18 ACCIONES QUE SE TOMA PARA IMPLEMENTAR UNA RECOMENDACIÓN**

7.- ¿Qué acciones toma usted, cuando recibe un documento de disposición de implementación de recomendaciones en su área?

GERENCIA	Dispone a su subalterno		Supera rápidamente la observación		Decide esperar un tiempo para luego revisar el documento		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	1	10	0	0	1	10	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	5	50	1	10	0	0	6	60
Gerencia Comercial	1	10	0	0	0	0	1	10
Gerencia de Producción	1	10	0	0	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

**GRAFICO 18 ACCIONES QUE SE TOMA PARA IMPLEMENTAR UNA RECOMENDACIÓN**



FUENTE: CUADRO 18

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro y gráfico 18 con respecto a la pregunta qué acciones toma usted, cuando recibe un documento de disposición de implementación de recomendaciones en su área de un total de 10 encuestados representantes de las 04 gerencias; 08 encuestados respondieron que disponen a su subalterno, que representa un 80%, mientras que un 10% respondió que supera rápidamente la observación y finalmente un 10% también respondió que decide esperar un tiempo para luego revisar el documento.

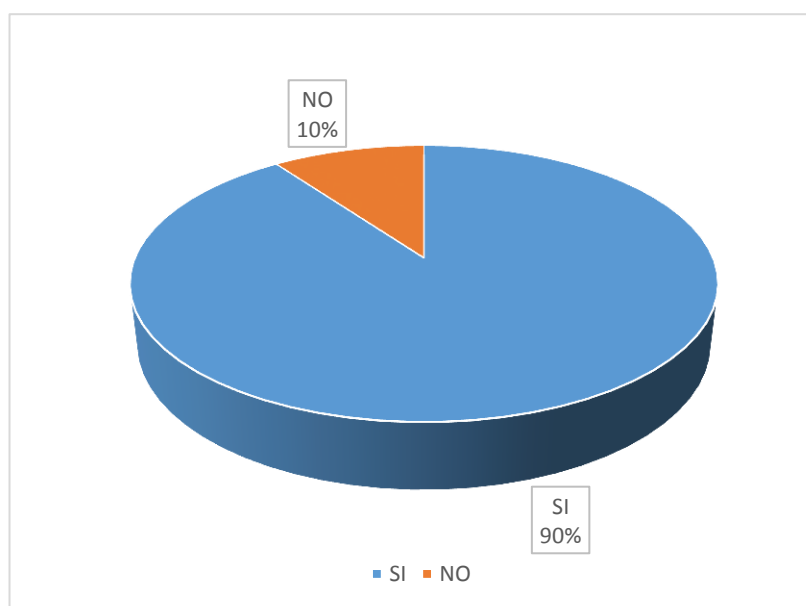
**CUADRO 19 RECOMENDACIONES PENDIENTES Y EN PROCESO**

8.- ¿Existen en su área recomendaciones pendientes y en proceso que aún no se lograron implementar?

GERENCIA	SI		NO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	2	20	0	0	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	6	60	0	0	6	60
Gerencia Comercial	0	0	1	10	1	10
Gerencia de Producción	1	10	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

### GRAFICO 19 RECOMENDACIONES PENDIENTES Y EN PROCESO DE IMPLEMENTACION



FUENTE: CUADRO 19

#### INTERPRETACIÓN:

Del cuadro y gráfico 19 con respecto a la pregunta si existen en su área recomendaciones pendientes y en proceso que aún no se lograron implementar de un total de 10 encuestados representantes de las 04 gerencias; 09 encuestados respondieron afirmativamente lo que representa un 90%, mientras que solo 01 persona respondió que no tiene ninguna recomendación pendiente en su área, que representa un 10%.

#### 4.3.- CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Luego del desarrollo de cada uno de los objetivos específicos propuestos en la investigación, en la cual se ha discutido y analizado las variables en el contexto de la realidad encontrada; con la finalidad de obtener conclusiones que permitan verificar y contrastar las hipótesis planteadas se ha analizado, interpretado y comparado los resultados.

##### 4.3.1.- Hipótesis Específica 1

La implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control no es óptimo lo que influye directamente en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

En base a los informes emitidos de acciones de control e informes de auditoría externa, y tomando como referencia los Informes de Seguimiento de Medidas Correctivas de los periodos 2014 y 2015 de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.; se determinó el nivel de implementación de las recomendaciones de estos informes y en concordancia con el análisis e interpretación de los cuadros y gráficos del 01 al 10 se puede observar que el nivel de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control no es óptimo, detalladamente en el cuadro y gráfico N° 10 se observa un resumen de todas las recomendaciones emitidas en los periodos 2014 y 2015 de las cuales en el 2014 se emitieron 14 que representa el 100% de este total solo el 21.43% son recomendaciones implementadas, mientras que 78.57% son recomendaciones que se encuentran en proceso y pendientes de implementación. Asimismo en el periodo 2015 se emitieron 36

recomendaciones que representa el 100% de las cuales solo un 33.33% de las recomendaciones se implementaron; mientras que un 66.67% son recomendaciones que se encuentran en proceso y pendientes de implementación.

Por lo expuesto se acepta la hipótesis planteada en razón de que el nivel implementación de recomendaciones no es óptimo en razón de que existen más recomendaciones que están pendientes de implementación lo que incide directamente en la gestión de la empresa, ya que el indicador de gestión de control institucional no está funcionando adecuadamente por tanto el componente de control interno en cuanto a las actividades de supervisión y evaluación no es correcto. Por lo tanto al no cumplirse con la implementación de recomendaciones óptimamente se rompe con el ciclo de gestión y mejora continua.

#### 4.3.2.- Hipótesis Específica 2

Las razones por las que no existe una oportuna y adecuada implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control son el desinterés y la desidia por parte de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

Del resultado del análisis del segundo objetivo: Analizar las razones por las que no existe una oportuna y adecuada implementación de recomendaciones derivadas de los informes de acciones de control de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

Se determinó lo siguiente: de los cuadros y gráficos del 12 al 19 se puede observar que la causa fundamental por la cual no se implementa a

tiempo las recomendaciones de las acciones de control, es la dejadez y el desinterés de los trabajadores de la empresa porque delegan a un subalterno esta tarea y además que existen algunas gerencias con sus respectivas áreas que tienen recomendaciones pendientes de implementar de periodos anteriores

Por lo expuesto se acepta la hipótesis planteada en razón de que las principales causas de la no oportuna y adecuada implementación son principalmente el desinterés y la dejadez de los responsables de la implementación de las recomendaciones de los informes de acciones de control.



## CONCLUSIONES

De acuerdo a la exposición y análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación podemos establecer las siguientes conclusiones

**PRIMERO:** En la Empresa de Generación eléctrica San Gabán el nivel de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control no es óptimo lo que incide directamente en la gestión de la empresa, porque del resultado de la evaluación se determinó que en el año 2014 solamente un 21.75% de las recomendaciones, fueron implementadas; un 35.71% se encuentran en proceso de implementación y un 42.86% del total de las recomendaciones emitidas en el año 2014 se encuentran pendientes de implementación; asimismo en el 2015 del total de recomendaciones emitidas un 33.33% se encuentran implementadas, un 5.56% se encuentran en proceso de implementación y por ultimo con el mayor porcentaje un 61.11% de las recomendaciones emitidas en el año 2015 se encuentran pendientes de implementación; lo que claramente demuestra que el nivel de implementación de recomendaciones tanto del periodo 2014 y 2015 no es óptimo

**SEGUNDO:** No se implementan las recomendaciones en forma oportuna porque un 60% de los responsables encargados de la implementación de recomendaciones demoran más de seis meses en la implementación de dichas recomendaciones.

**TERCERO:** Las razones fundamentales por las que no se implementan las recomendaciones de los informes de las acciones de control son la dejadez y el desinterés de los responsables de la implementación de estas

recomendaciones ya que un 80% de los encargados de la implementación de las recomendaciones delegan a un subalterno esta tarea.

CUARTA: La propuesta de implementar una directiva para la implementación de recomendaciones de acciones de control es con el fin de mejorar y contribuir al cumplimiento de las funciones de todos los implicados en esta labor y así ellos tendrán conocimiento de las implicancias y los efectos que ocasiona la no implementación de estas recomendaciones tanto en la gestión de la empresa como también en el desempeño de sus funciones.

## SUGERENCIAS

PRIMERO: Al titular de la entidad se recomienda que para que exista un nivel óptimo de implementación de las recomendaciones se ponga en conocimiento a los encargados de implementar estas recomendaciones las sanciones necesarias que implica no llevar este proceso en forma correcta y oportuna.

SEGUNDO: A los responsables encargados de la implementación de las recomendaciones derivados de los informes de acciones de control elaboren un cronograma para la implementación de las recomendaciones pendientes y en proceso de implementación en el cual se determine plazos para cumplir con estas disposiciones.

TERCERO: A los responsables encargados de la implementación de las recomendaciones derivados de los informes de acciones de control que sean ellos quienes directamente se encarguen de realizar estas acciones y así evitar innecesariamente tener recomendaciones en su área que estén en proceso o pendientes de implementación

CUARTO: Al titular de la entidad que disponga las acciones necesarias para que en el más breve tiempo posible disponga la vigencia de la directiva para la implementación de recomendaciones derivadas de los informes de acciones de control del órgano de control institucional y de las sociedades de auditoría externa.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez Illanes, J. F. (Mayo de 2013). Control interno-Modelo COSO. *Actualidad Gubernamental*(55), 2-3. Obtenido de [http://aempresarial.com/servicios/revista/55\\_52\\_KDISIOOYYDMTBNILZKAFGRIRBMCXGQHQTPISEXADAMXCZFNZQO.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/55_52_KDISIOOYYDMTBNILZKAFGRIRBMCXGQHQTPISEXADAMXCZFNZQO.pdf)
- Andrade, E. S. (1996). *Diccionario de Economía y Fianzas*. Lima: Lucero.
- Beltrán Barriga, A. M. (2006). *Evaluación de la Implementación de Recomendaciones de Acciones de Control y su incidencia en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Puno, Periodos 2002-2003*. Puno.
- Claros Cohaila, R., & León Llerena, O. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Lima, Perú: Pacífico Editores.
- Congreso de la República. (2002). Ley N° 27785. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Publicada en el Diario Oficial El Peruano, del 13 de julio del 2013. Perú.
- Contraloría General de la República. (Agosto de 2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima, Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)
- Contraloría General de la República. (2015). *Acerca de nosotros: Contraloría General de la República*. Obtenido de Contraloría General de la República Web site: [http://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/1\\_SERVICIOS-HERRAMIENTAS.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/1_SERVICIOS-HERRAMIENTAS.pdf)

- Cruz Velasquez, J. V. (2005). *Evaluacion de la implementacion de recomendaciones de auditoria, emanados por los Órganos conformantes del Sistema Nacional de Control en las Provinciales de Puno*. Puno.
- Denton Keith, D. (1991). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Madrid España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- DIAZ, J. (1992). *Estados Financieros, Ajuste por Inflación*. Lima.
- Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. (01 de 01 de 2011). [www.sangaban.com.pe](http://www.sangaban.com.pe). Recuperado el 28 de 10 de 2015, de <http://www.sangaban.com.pe/index.aspx?seccion=8101>
- Flores Ccama, C. (2006). *Evaluación a la Implementación de las Recomendaciones de Informes de Acciones de Control en el Gobierno Regional de Puno, Periodos 2003-2005*. Puno.
- García Quispe, J. L. (2006). Auditoría de Gestión. (I. Pacifico, Ed.) *Actualidad empresarial*, 1-2.
- García Quispe, J. L. (2012). Concepción del control interno de la gestión. *Actualidad Empresarial*, 2.
- Gonzales Montaña, D. (2001). *Administracion Financiera*. Lima.
- Hernández Palma, H. G. (15 de mayo de 2011). *Acerca de nosotros: A repositorio.uac.edu.co*. Obtenido de A. [repositorio.uac.edu.co](http://repositorio.uac.edu.co): <http://repositorio.uac.edu.co/jspui/bitstream/11619/1628/1/La%20gesti%C3%B3n%20empresarial,%20un%20enfoque%20del%20siglo%20XX,%20desde%20las%20teor%C3%ADas.pdf>
- HIDALGO, J. (1990). *Auditoria de Estados Fiancieros Por Inflacion*. Lima.
- Mesa Pinto, M. N. (Marzo de 2015). Normas generales de control gubernamental y servicios de control. *Actualidad Gubernamental*, 1-6.

Obtenido de

[http://aempresarial.com/servicios/revista/77\\_52\\_SXANFPEKQZPTYRYK HUKCKTYATSRGYLQVLDABIKSIALGRKQZFB.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/77_52_SXANFPEKQZPTYRYK HUKCKTYATSRGYLQVLDABIKSIALGRKQZFB.pdf)

Misari Argandoña, M. A. (2012). *El Control Interno de Inventarios y la Gestión en la Empresa*. Lima. Obtenido de

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari\\_ma.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari_ma.pdf)

Navarro Sanchez, F. (2010). *Diccionario Contable Financiero Bursatil y de Areas afines*. Peru: Editora Fecat.

NAVARRO, F. (2010). *Diccionario Contable Financiero Bursatil y de Areas afines*. Peru: Editora Fecat.

Órgano de Control Interno EGESG S.A. (2015). *"Seguimiento de Medidas Correctivas" de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.* Puno.

Philip B., C. (s.f.). *La Calidad como Filosofía de Gestión*.

Soria Flores, J. (2009). *Contabilidad Gerencial*. Lima: Grafica Santo Domingo.

Zeballos Zeballos, E. (2012). *Contabilidad General*. Arequipa: Juve.

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

## INFORME DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

**A.21 Informe Especial n.º 001-2015-02-0785-GAI (Acción de Control n.º 2-0785-2014-001) – Examen Especial a la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán “Omisión en la Aplicación de Penalidades respecto a Incumplimiento del Contrato EGESG n.º 008-2012, Ocasión Perjuicio Económico”, - periodo 2 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2013.**

**Recomendación n.º 1 Implementada.**

Autorizar al asesor Legal de la Empresa de Generación Eléctrica de San Gabán S.A. el inicio de las acciones legales correspondientes contra los presuntos responsables de los hechos descritos en el presente informe.

<u>Dependencia Responsable</u>	:	Directorio, Gerencia General, Asesoría Legal
<u>Situación</u>	:	<b>Implementada</b>
<u>Comentario</u>	:	

**A.22 Informe n.º 002-2015-02-0785-GAI (Acción de Control n.º 2-0785-2014-002) – Examen Especial a Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. Ollachea-Carabaya-Puno “Gestión Administrativa de la Central Hidroeléctrica San Gabán II”, - periodo 2 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2013.**

**Recomendación n.º 1 Implementada**

Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del procedimiento sancionador, respecto de los funcionarios señalados en las observaciones n.º 1, 2 y 3, en los que se identifican presuntas responsabilidades administrativas funcionales por presuntas infracciones graves y muy graves.

<u>Dependencia Responsable</u>	:	
<u>Situación</u>	:	<b>Implementada</b>
<u>Comentario</u>	:	

**Recomendación n.º 2 Implementada**

Comunicar al Titular de la Entidad, que de acuerdo a la competencia legal exclusiva de la Contraloría General de la República, se encuentra impedido de disponer el deslinde de responsabilidad por los mismos hechos a los funcionarios y servidores comprendidos en la observación n.º 3 a que se refiere la recomendación n.º 3, revelados en el informe.

<u>Dependencia Responsable</u>	:	
<u>Situación</u>	:	<b>Implementada</b>
<u>Comentario</u>	:	

**Recomendación n.º 3 Pendiente**

Disponga que la gerencia General, adopte las acciones administrativas correspondientes por la responsabilidad administrativa funcional de los funcionarios y trabajadores comprendidos en las observaciones, señaladas en el presente Informe, de acuerdo a la magnitud de las faltas, por los hechos ocurridos antes del 6 de abril de 2011 y posterior a ella, cuya responsabilidad administrativa funcional es leve.



Dependencia Responsable : Directorio, Gerencia General

Situación : **Pendiente**

#### **Recomendación n.º 4 Pendiente**

Disponga a la gerencia General adopte acciones de control concurrente y supervisión para evitar que las gerencias operativas que demandan la contratación de prestaciones incurran en hechos similares como los expuestos en las observaciones 1 y 2 donde nos e determinó correctamente el objeto principal de contratación en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado.

Dependencia Responsable : Directorio, Gerencia General

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 5 Pendiente**

Disponga a la gerencia General adopte las acciones necesarias para la selección de proveedores idóneos para la prestación de servicios de alimentación, hotelería y servicios conexos para el personal que labora en la Central Hidroeléctrica San Gabán II. Debiendo adoptarse acciones administrativas respecto a los incumplimientos del contratista Concesionaria Nueva Delicias S.A.C. y se tenga como precedente tales hechos reiterativos para futuras contrataciones de servicios en la Villa de Residentes de la Central Hidroeléctrica San Gabán II.

Dependencia Responsable : Directorio, Gerencia General

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **A) INFORMES DE AUDITORIA EXTERNA.**

#### **B.13 Informe n.º 058-2014-3-0440 Informe Tributario por el año terminado el 31 de diciembre de 2013, de los Auditores Externos Medina, Zaldívar, Paredes & Asociados S.C.**

NOTA: El SSMMCC de las siguientes recomendaciones se repite en el físico del Informe Largo 2013 n.º 056-2014-3-0440 desde Otros asuntos de importancia 7.3.

**LAS SEIS (6) RECOMENDACIONES SIGUIENTES, EN EL SCG SE CONSOLIDA EN LA RECOMENDACION 3 DEL INFORME LARGO N° 056-2014-3-0440, NO CONSIDERANDOSE EN EL CONTEO GENERAL.**

#### **Recomendación n.º 1 En Proceso (7.1 Lit. a)**

Realizar el seguimiento correspondiente a las rectificatorias realizadas y monitorear conjuntamente con sus asesores tributarios las acciones planificadas que logren la recuperación del impuesto a la renta y participación a los trabajadores pagados en exceso.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Asesoría Legal, Contabilidad.

Situación : **En Proceso**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 4 En Proceso (7.1 Lit. d)**

Consideramos que la Gerencia debe analizar con sus asesores tributarios esta situación, ya que la misma podría ser subsanada tomando este gasto para fines tributarios, una vez obtenidos los sustentos correspondientes y para lo cual necesitaría efectuar una declaración rectificatoria.

Dependencia Responsable : Gerencia de Administración y Finanzas,  
Contabilidad

Situación : **En Proceso**

Comentario :

**Recomendación n.º 5 Pendiente (7.1 Lit. e)**

Sugerimos a la Compañía efectuar las estimaciones respectivas a fin de calcular las deducciones a la materia imponible por concepto de mayores depreciaciones tributarias respecto de los ejercicios no prescritos (ejercicios 2009 a 2013), y evaluar la posibilidad de presentar las correspondientes declaraciones juradas rectificatorias del Impuesto a la Renta de tercera categoría, las cuales tendrían impacto en la determinación del gasto por Impuesto a la Renta y la Participación de los trabajadores de los citados ejercicios.

Dependencia Responsable : Gerencia de Administración y Finanzas,  
Contabilidad

Situación : **Pendiente**

Comentario :

**Recomendación n.º 6 Pendiente (7.2)**

Sobre los procesos tributarios que mantiene la Compañía, sugerimos a través de su área legal interna, en coordinación con sus asesores legales, continúen con el seguimiento de los distintos procesos tributarios, con la finalidad de identificar cualquier pasivo contingente probable de manera oportuna y cualquier pasivo posible que deba ser revelado.

Dependencia Responsable : Gerencia de Administración y Finanzas,  
Contabilidad, Asesoría Legal

Situación : **Pendiente**

Comentario :

**B.14 Informe n.º 056-2014-3-0440. Informe Largo por el año terminado el 31 de diciembre de 2013, de los Auditores Externos Medina, Zaldívar, Paredes & Asociados S.C.**

**LA RECOMENDACIÓN 3 DEL PRESENTE INFORME EN EL SCG, SU SEGUIMIENTO SE REGISTRA Y DESAGREGA EN LAS SEIS (6) RECOMENDACIONES DEL INFORME TRIBUTARIO N° 058-2014-3-0440 (B.13).**

**Recomendación n.º 2 En Proceso**

Sugerimos que la Compañía, a través de su área contable en coordinación con sus asesores tributarios, continúe con el análisis de las deducciones no aplicadas en la declaración jurada del impuesto a la renta y participaciones a los trabajadores determinados por la Compañía, con la finalidad de identificar cualquier pasivo contingente probable de manera oportuna y cualquier pasivo posible que deba ser revelado, además de evaluar presentar la correspondiente declaración jurada rectificatoria del año 2013.

<u>Dependencia Responsable</u>	:	Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Asesoría Legal, Contabilidad.
<u>Situación</u>	:	<b>En Proceso</b>
<u>Comentario</u>	:	

**Recomendación n.º 3 En Proceso**

**LA RECOMENDACIÓN 3 DEL PRESENTE INFORME EN EL SCG, SU SEGUIMIENTO SE REGISTRA Y DESAGREGA EN LAS SEIS (6) RECOMENDACIONES DEL INFORME TRIBUTARIO N° 058-2014-3-0440 (B.13).**

**B.15 Informe tributario por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L.**

**LAS RECOMENDACIONES DEL PRESENTE INFORME NO FIGURA EN EL SCG, POR LO QUE SU SEGUIMIENTO SOLO SE PRESENTA EN EL PRESENTE INFORME FISICO.**

**Recomendación n.º 1 Pendiente**

Sugerimos a la compañía, en coordinación con sus asesores tributarios, evaluar el tratamiento tributario, ya que se estaría generando una depreciación no deducible. Asimismo, sugerimos evaluar si el crédito fiscal fue utilizado de acuerdo a la normativa vigente.

<u>Dependencia Responsable</u>	:	Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Contabilidad
<u>Situación</u>	:	<b>Pendiente</b>
<u>Comentario</u>	:	

**Recomendación n.º 2 Pendiente**

Sugerimos a través de su área legal interna, en coordinación con sus asesores legales, continúen con el seguimiento de los distintos procesos tributarios, con la finalidad de identificar cualquier pasivo contingente probable de manera oportuna y cualquier pasivo posible que deba ser revelado.

<u>Dependencia Responsable</u>	:	Gerencia General, Asesoría Legal
<u>Situación</u>	:	<b>Pendiente</b>
<u>Comentario</u>	:	

**Recomendación n.º 3 En Proceso**

La compañía deberá continuar con el seguimiento de las recomendaciones del informe tributario del año 2013, especialmente al punto relacionado a la recuperación del impuesto a la renta y participación a los trabajadores pagados en exceso.

**LA PRESENTE RECOMENDACIÓN SE REPITE DE LA RECOMENDACION 1 DEL INFORME LARGO N° 058-2014-3-0440.**

<u>Dependencia Responsable</u>	:	Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Asesoría Legal
<u>Situación</u>	:	<b>En Proceso</b>

Comentario :

**MEMORANDUM n.º 156-2014-GAI de 22 de diciembre de 2014**

**Recomendación n.º 1 Pendiente**

Disponga a la gerencia General de la Empresa para que adopte las acciones correctivas respecto al nivel remunerativo de los puestos de Tablerista y asistente Mecánico de la gerencia de Producción, de modo que guarden coherencia con los documentos de gestión institucional.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Recursos Humanos.

Situación : **Pendiente**

Comentario :

**Recomendación n.º 2 Pendiente**

Disponga a la gerencia General de la Empresa, que en el proceso de saneamiento contable se contemple los casos observados sobre los errores en el cálculo de las remuneraciones, gratificaciones y liquidación de beneficios sociales del personal de la empresa durante el periodo 2010-2012, y se adopte las acciones para el recupero de los montos pagados en exceso, así como el pago de obligaciones laborales pendientes.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Recursos Humanos.

Situación : **Pendiente**

**C.1.10 Informe n.º 002-2015-2-0785, Examen especial a la “Gestión Administrativa de la Central Hidroeléctrica San Gabán II”, Periodo 2 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2013**

**MEMORÁNDUM n.º 008-2015-GAI, de 20 de enero de 2015**

**Recomendación n.º 1 En Proceso.**

A la gerencia General de la Empresa para que a su vez exhorte a la gerencia de Administración y Finanzas, órgano encargado de las contrataciones y comités especiales, revisen exhaustivamente la documentación que se genera en los procesos de selección como el contenido de las Bases Integradas a fin de garantizar la validez de los procesos de selección y evitar reclamos de terceros, consiguientemente evitar demoras innecesarias en los procesos de selección.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas

Situación : **En Proceso**

Comentario :

**Recomendación n.º 2 Implementada.**

A la gerencia General de la Empresa para que adopte las acciones correctivas para el estricto cumplimiento del Convenio EGESG n.º 023-2010 a efecto de garantizar la seguridad e integridad del personal de la Empresa, personal de la PNP; así como de las instalaciones de la Central Hidroeléctrica San Gabán II.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Producción

Situación : **Implementada**

#### **Recomendación n.º 3 Implementada**

A la gerencia General de la Empresa para que a su vez disponga a la gerencia de Administración y Finanzas y área de Logística y Servicios adopten como práctica sana la revisión de los antecedentes de las empresas proveedoras de bienes y servicios con quienes se mantiene relaciones contractuales para garantizar la calidad y eficiencia en la provisión de bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas y Área de Logística

Situación : **Implementada**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 4 Implementada.**

A la gerencia General de la Empresa para que a su vez disponga a la gerencia de Administración y Finanzas y área de Tesorería a efecto de implantar una administración eficientemente de las garantías y fianzas que otorgan los proveedores y terceros con quienes mantiene la Empresa relaciones contractuales; y exhorte el estricto cumplimiento de las normas sobre contrataciones que realiza la Empresa.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas y Área de Tesorería

Situación : **Implementada**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 5 En Proceso**

A la gerencia General de la Empresa para que a su vez disponga a la gerencia de Administración y Finanzas y área de Logística y Servicio el estricto cumplimiento de las normas sobre contrataciones que realiza la Empresa.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas y Área de Logística

Situación : **En proceso**

Comentario :

#### **C.1.11 Informe n.º 003-2015-2-0785, Examen Especial al Área de Contrataciones de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A., periodo 2 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2013**

##### **MEMORANDUM n.º 037-2015-GAI de 20 de marzo de 2015**

#### **Recomendación n.º 1 Pendiente.**

A la gerencia General de la Empresa, instruya a la gerencia de Administración y Finanzas y el área de Logística y Servicios, evaluar la inclusión de los requerimientos de bienes y servicios previsibles en el Plan Anual de Contrataciones para su adquisición mediante procesos de selección.

A la fecha de cierre del presente informe 15 de julio de 2015, la presente recomendación que se incluye en el Memorándum de Control Interno, **se encuentra en revisión** por parte de la ORC Puno, por lo que a la fecha lo consideramos como **Pendiente**. En tal sentido, las acciones

adoptadas por la Administración de la Empresa se tomaran en cuenta en el siguiente informe de seguimiento.

#### **Recomendación n.º 2 Pendiente.**

A la gerencia General de la Empresa para que disponga a las unidades orgánicas de la Empresa para que alcancen oportunamente y de manera consolidada sus requerimientos a efecto de su inclusión en el Plan Anual de Contrataciones.

A la fecha de cierre del presente informe 15 de julio de 2015, la presente recomendación que se incluye en el Memorándum de Control Interno, **se encuentra en revisión** por parte de la ORC Puno, por lo que a la fecha lo consideramos como **Pendiente**. En tal sentido, las acciones adoptadas por la Administración de la Empresa se tomaran en cuenta en el siguiente informe de seguimiento.

#### **Recomendación n.º 3 Pendiente**

A la gerencia General de la Empresa para que evalúe la capacidad y competencias de la oficina de Asesoría Legal antes de disponer la contratación de servicios de consultoría legal, a efecto de no irrogar gastos adicionales a la Empresa respecto a funciones que puedan ser cumplidas por dicha dependencia.

Dependencia Responsable : Directorio, gerencia General.

Situación : **Pendiente**

Comentario :

A la fecha de cierre del presente informe 15 de julio de 2015, la presente recomendación que se incluye en el Memorándum de Control Interno, **se encuentra en revisión** por parte de la ORC Puno, por lo que a la fecha lo consideramos como **Pendiente**. En tal sentido, las acciones adoptadas por la Administración de la Empresa se tomaran en cuenta en el siguiente informe de seguimiento.

#### **Memorándum de recomendaciones sobre asuntos de control interno contable y otros, a Febrero 2015, de los Auditores Externos Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados S.C.R.L.**

#### **Recomendación n.º 1 Implementada**

Que el departamento de Tesorería de la Compañía adopte como práctica el realizar análisis y depuraciones de información considerable de manera periódica.

Dependencia Responsable : Gerencia de Administración y Finanzas,  
Tesorería

Situación : **Implementada**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 2 En Proceso.**

Proporcionar a dichos bancos la relación actualizada de funcionarios autorizados a firmar documentos de la Compañía. Asimismo, se debe adoptar como práctica de informar a la

entidad bancaria, cada vez que un apoderado se adicione o deje de laboral y revisar que la información de la entidad bancaria sea igual a de la empresa y los registros públicos.

Dependencia Responsable : Gerencia de Administración y Finanzas,  
Tesorería

Situación : **En Proceso**

Comentario :

.

#### **Recomendación n.º 3 Pendiente**

Disponer de inmediato el remplazo del equipo de control de vibración que se encuentra malogrado.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Producción

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 4 Pendiente**

Se debe instalar un sistema SCADA adecuado para la operación y control de los grupos.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Producción

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 5 Pendiente**

Remplazar el actual termómetro de control de temperatura por uno nuevo.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Producción

Situación : **Pendiente**

Comentario :

.

#### **Recomendación n.º 6 Pendiente**

Para una mayor seguridad en la operación de las turbinas, se debe disponer de un nuevo rodete Pelton, iniciando de inmediato los trámites de compra, se debe tener en cuenta el tiempo del proceso de licitación y de la fabricación del rodete.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Producción

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 7 Pendiente**

Continuar con los trámites de baja y proceder a su remate como chatarra, para dejar completamente limpia dicha zona de almacenamiento.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Producción

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 8 Pendiente**

Se debe proceder al cambio del presóstatos de aceite de lubricación en el grupo MAN 3. Asimismo, se recomienda adicionalmente efectuar el cambio de los presóstatos de aceite, agua y aceite del turbo de los grupos térmicos MAN 3 y MAN 4.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Producción

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 9 Pendiente**

Gestionar el retiro del Grupo SKODA 2 de la sala de máquinas de la Central Térmica Taparachi, para disponer su venta como chatarra, cumpliendo con todos los trámites administrativos.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Producción

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 10 Implementada**

Sugerimos que la Gerencia de San Gabán S.A., evalúe la posibilidad de solicitar a FONAFE la modificación parcial del considerando 2.3.2 de la Directiva de Gestión en los que respecta a:

Dice:

(a.2) total de modificaciones del Plan Operativo y Presupuestario no podrá exceder de tres (03) al año y se realizarán o solicitarán hasta el último día de agosto de cada año.

Debe decir:

(a.2) total de modificaciones del Plan Operativo y Presupuestario no podrá exceder de tres (03) al año y se realizarán o solicitarán hasta el último día de noviembre de cada año.

Lo expuesto en el párrafo precedente contribuirá a sincerar la ejecución presupuestal de ingresos y gastos y su impacto en lo que a las variaciones se refiere en términos nominales y conceptuales de manera tal que el presupuesto constituya una fuerte válida para la toma de decisiones.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas.

Situación : **Implementada**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 11 Pendiente**

Teniendo en consideración que esta recomendación está relacionada a dos oportunidades de mejora relacionadas con el cumplimiento de lo establecido en el decreto Legislativo N° 1031 cuyo Reglamento fue aprobado por el Decreto Supremo N°176-2010-EF, sugerimos en primer lugar que la Gerencia de San Gabán S.A., defina una fecha para la implementación y puesta en marcha del Comité de Auditoría, y en segundo lugar proceder con la formalización y fecha de implementación del Sistema Interno de Prevención en cumplimiento de lo establecido en el Reglamento. Así mismo definir responsables de velar por el fiel cumplimiento de la legislación emitida que promueva la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado.



Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 12 Pendiente**

Sugerimos que la Gerencia de San Gabán S.A., con la participación del Asesor Legal, utilizando las herramientas legales permitidas, se convoque al Accionista con la finalidad de formalizar mediante escritura pública todos los acuerdos que estuvieran pendientes, de manera especial aquellos que tienen impacto en la posición financiera y societaria; así mismo implementar como política o práctica sana de control, que los acuerdos de la Junta de Accionistas se formalicen como máximo dentro de los treinta días de realizada la Junta, en salvaguarda de los intereses de San Gabán.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Asesoría Legal.

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 13 Pendiente**

Sugerimos que la Gerencia de San Gabán S.A. efectúe las coordinaciones del caso, con los representantes de FONAFE, con la finalidad de plantearle la modificación de la cuarta disposición final de la Directiva de Gestión de FONAFE, reemplazando al Órgano de Control Institucional por el Comité de Auditoría; de manera tal que este Comité se encargue o se haga responsable de velar por el cumplimiento de la Directiva de Gestión de FONAFE y sus lineamientos.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 14 Pendiente**

Implementar un procedimiento de revisión periódica (quincenal, mensual) sobre las cuentas de personal cesado, en donde se verifique que se deshabiliten y/o eliminen oportunamente el retiro de los privilegios de acceso en los sistemas y aplicaciones de la Compañía.

Asimismo, realizar un monitoreo mensual sobre las cuentas de usuario que no han accedido a los sistemas de la Compañía por un número determinado de días; así como también en aquellas cuentas que nunca han sido utilizadas.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Planeamiento, Gerencia de Administración, Jefatura de Informática

Situación : **Pendiente**

Comentario :

#### **Recomendación n.º 15 Pendiente**

Implementar un procedimiento de revisión periódica (quincenal, mensual) sobre las cuentas de usuarios y cumplir con las políticas de modificación de cuentas de usuario de la Compañía y mantener los sustentos correspondientes.



Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de  
Administración

Situación : **Pendiente**

Comentario :

**Recomendación n.º 16 Implementada.**

Que la Compañía cumpla con sus políticas de cambios a programas y mantener los sustentos correspondientes.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Planeamiento,  
Jefatura de informática

Situación : **Implementada**

Comentario :

**Recomendación n.º 17 Implementada**

Fortalecer el procedimiento de cambios realizados por terceros de manera que cumplan los controles definidos en cada una de las fases del desarrollo.

- Especificación conceptual y funcional
- Análisis de requisitos
- Diseño inicial
- Diseño detallado, codificación, depuración y liberación.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Planeamiento,  
Jefatura de Informática.

Situación : **Implementada**

Comentario :

**Recomendación n.º 18 Pendiente**

Modificar las contraseñas de los usuarios indicados en la observación por unas que tengan un mayor nivel de seguridad y que sean de conocimiento único del administrador de la base de datos y luego proceder con el bloqueo de dichas cuentas.

A continuación se mencionan algunas consideraciones para la elaboración de las contraseñas:

- Crear contraseñas de al menos ocho caracteres. Si está usando contraseñas MD%, debería ser de 15 caracteres de largo o más.
- Mezclar letras mayúsculas y minúsculas – Red Hat Enterprise Linux y otros sistemas operativos es sensible a las mayúsculas y minúsculas, por tanto mezcle las letras para aumentar la complejidad.
- Mezclar letras y números – Agregando números a las contraseñas, especialmente cuando se añaden en el medio (no solamente al comienzo o al final), puede mejorar la fortaleza de su contraseña.
- Incluya caracteres no alfanuméricos – Los caracteres especiales tales como &, \$ y > pueden mejorar considerablemente la contraseña-
- Seleccione una contraseña que pueda recordar – La mejor contraseña en el mundo será de poca utilidad si usted no puede recordarla. Por lo tanto utilice acrónimos u otros dispositivos nemónicos que lo ayuden a memorizar las contraseñas.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Planeamiento,  
Jefatura de Informática

Situación : **Pendiente**

Comentario :

**Recomendación n.º 19 Pendiente**

Fortalecer la metodología de gestión de proyectos de TI de la Compañía de manera que se analicen los beneficios Ex Post de los proyectos. Algunas de las variables que se pueden analizar son las siguientes:

- Objetivos del proyecto: Eran apropiados los objetivos y estaban claramente definidos. Al lograrse o no los objetivos cuales fueron los principales puntos fuertes o débiles del proyecto.
- Repercusiones Económicas y Sociales: Es probable que las repercusiones económicas y sociales del proyecto alcancen su nivel previsto. Fue la distribución de los beneficios por centros de costo o grupos de ingresos lo que se había previsto.
- Fortalecimiento Institucional: ¿Cómo se abordó el fortalecimiento institucional en conjunción con el proyecto? Generó algún beneficio posterior.
- Resultados Financieros: Se han logrado los objetivos financieros (repercusión de costos o ingreso).
- Ejecución: Se terminaron las acciones planteadas en los tiempos establecidos. Se cuantificaron adecuadamente las etapas del proyecto en función a costos. ¿Qué cambios se introdujeron durante la ejecución y porque se hicieron?
- Eficiencia: Se podrían preparar, evaluar y ejecutar proyectos semejantes en el futuro con mayor rapidez a menor costo sin poner en peligro el logro de los objetivos del proyecto.
- Otras consideraciones: Tuvo el proyecto efectos sociales económicos o ambientales imprevistos y tienen probabilidades de repetición.

Dependencia Responsable : Gerencia General, Gerencia de Planeamiento,  
Jefatura de Informática

Situación : **Pendiente**

Comentario :

## ANEXO N° 02

**ENCUESTA A LOS GERENTES Y JEFES DE ÁREA DE LA EMPRESA DE  
GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A.**

1. ¿Considera usted importante la implementación de recomendaciones emitidas por el Órgano de Control Institucional?
  - a) SI
  - b) NO
2. ¿Considera usted que las recomendaciones implementadas inciden directamente en la gestión de la empresa?
  - a) SI
  - b) NO
3. ¿Cuáles son las causas por las que no se implementan las recomendaciones de años anteriores?
  - a) Desconocimiento de las recomendaciones a implementar de los responsables de oficinas o gerencias
  - b) Falta de diligencia en el cumplimiento de sus funciones y aplicación de las normas legales
  - c) Recomendaciones subjetivas, lo que no permite la implementación de la recomendación
  - d) Recomendaciones redundantes que se refieren a la misma observación.
  - e) Otros \_\_\_\_\_
4. ¿Tiene usted conocimiento de la directiva N° 014-200-CG/B150 Verificación y seguimiento de implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control?
  - a) SI
  - b) NO
5. ¿Existen capacitaciones en la empresa relacionadas a la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control?
  - a) SI
  - b) NO

6. ¿Cuánto tiempo le toma superar una recomendación?
  - a) De 1 a 3 meses
  - b) De 3 a 6 meses
  - c) Más de 6 meses
7. ¿Qué acciones toma usted, cuando recibe un documento de disposición de implementación de recomendaciones en su área?
  - a) Dispone a su subalterno
  - b) Supera rápidamente la observación
  - c) Decide esperar un tiempo para luego revisar el documento
  - d) Otros \_\_\_\_\_
8. ¿Existen en su área recomendaciones pendientes y en proceso que aún no se lograron implementar?
  - a) Si
  - b) No

ANEXO N° 03

DIRECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LOS  
INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL  
DEL ÓRGANO DE CONTROL  
INSTITUCIONAL Y DE LAS SOCIEDADES DE  
AUDITORIA EXTERNA.

EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN  
GABÁN S.A.



ENERO 2017

PUNO –PERÚ

**DIRECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES  
DERIVADAS DE LOS INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL DEL ÓRGANO  
DE CONTROL INSTITUCIONAL Y DE LAS SOCIEDADES DE AUDITORIA  
EXTERNA.**

**I.- OBJETIVO**

La presente directiva tiene como propósito establecer las políticas para la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control emitidas por el Órgano de Control Institucional y las Sociedades de Auditoria Externa, las mismas que se deben implementar en un marco de racionalidad y eficacia.

**II.- MARCO LEGAL**

- 2.1. Directiva 014-2000- CG/B150 Verificación y seguimiento de implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control.
- 2.2. Ley del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la Republica
- 2.3. Resolución de Contraloría General N° 367-2003-CG reglamento de infracciones y sanciones.

**III.- OBJETO Y ALCANCE**

La presente directiva será de cumplimiento obligatorio a todos los responsables encargados de la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control.



#### IV.- POLÍTICAS

- 4.1. El titular de la entidad es el responsable de disponer las acciones necesarias que aseguren la implementación de recomendaciones contenidas en el informe de seguimiento de medidas correctivas.
- 4.2. La oficina de recursos humanos deberá organizar y coordinar con las áreas pertinentes el desarrollo de capacitaciones mensuales respecto a temas relacionados con las directivas que emite la Contraloría General de la Republica respecto a temas de control interno, así como también temas de relacionados al sistema nacional de control, todo esto con el fin de concientizar a todos los trabajadores y encargados de la implementación de recomendaciones.
- 4.3. San Gabán S.A. tiene una orientación integral de gestión, aplicando criterios de eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus actividades, todo ello con la finalidad de lograr objetivos estratégicos por lo antes mencionado es de suma importancia concientizar a todos los trabajadores de la empresa, para que así todos colaboren con el proceso de mejora continua en la gestión de la empresa.
- 4.4. San Gabán se encuentra facultada a solventar los gastos que implique el proceso de capacitaciones mensuales en caso sea necesario la contratación de terceros para la organización de estas actividades.

Puno enero 2017

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES  
DERIVADAS DE INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL Y SU  
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN  
ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODOS 2014-2015**

**EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF RECOMMENDATIONS  
DERIVED FROM REPORTS OF CONTROL ACTIONS AND ITS  
INCIDENCE IN THE MANAGEMENT OF THE ELECTRIC GENERATION  
COMPANY SAN GABÁN S.A., PERIODS 2014-2015**

**ARTICULO CIENTÍFICO**

PRESENTADO POR:

ZULMA JOHANNA PAOLA BENIQUE VILCA

**DIRECTOR DE TESIS**

: .....

M.Sc. OMAR JESUS QUISPE CHOQUE

**COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN**

: .....

Dr. PERCY QUISPE PINEDA

**“EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DERIVADAS  
DE INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODOS  
2014-2015”**

**"EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF RECOMMENDATIONS DERIVED  
FROM REPORTS OF CONTROL ACTIONS AND ITS INCIDENCE IN THE  
MANAGEMENT OF THE ELECTRIC GENERATION COMPANY SAN GABÁN S.A.,  
PERIODS 2014-2015"**

ZULMA JOHANNA PAOLA BENIQUE VILCA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**ARTÍCULO CIENTÍFICO****“EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DERIVADAS DE INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A., PERIODOS 2014-2015”**

**"EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF RECOMMENDATIONS DERIVED FROM REPORTS OF CONTROL ACTIONS AND ITS INCIDENCE IN THE MANAGEMENT OF THE ELECTRIC GENERATION COMPANY SAN GABÁN S.A., PERIODS 2014-2015"**

**AUTOR:** ZULMA JOHANNA PAOLA BENIQUE VILCA

**CORREO ELECTRÓNICO:** [zjpbv29@gmail.com](mailto:zjpbv29@gmail.com)

**ESCUELA PROFESIONAL:** CIENCIAS CONTABLES

---

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación evaluó el nivel de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control emitido por el Órgano de Control Institucional de la empresa y como incide en la gestión de Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A durante los periodos 2014-2015 con este propósito se ha tomado como muestra los informes de seguimiento de medidas correctivas, realizados por el Órgano de Control Institucional todo ello con el fin de determinar las razones por las que se debe realizar una adecuada implementación de las recomendaciones determinando las causas y realizar una propuesta para lograr una oportuna implementación de las recomendaciones de los informes de seguimiento de medidas correctivas y de esta forma mejorar la gestión de la empresa; para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizó el método descriptivo, deductivo e inductivo El objetivo general de la investigación es: Evaluar el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control y su incidencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, Periodo 2014-2015.. El trabajo de investigación se ha dividido en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Describe el planteamiento del problema, antecedentes, los objetivos de la investigación. En las que se especifica porque y los orígenes del problema en base a los antecedentes existentes sobre el tema para luego ser formulados mediante objetivos.

Capítulo II: Contiene el marco teórico, marco conceptual y la hipótesis de investigación con sus respectivas variables; explica los aspectos teóricos y conceptuales de la calidad de servicio eléctrico así como también sobre la Rentabilidad y el Estado de Resultados.

Capítulo III: Se describe la población y determinación de la muestra, las técnicas de recolección de datos, el método y el tipo de investigación.

Capítulo IV: Se describe las características del área de investigación.

Capítulo V: Exposición y Análisis de los Resultados; muestra los resultados mediante cuadros, los que fueron analizados y discutidos como resultado de aplicación de términos porcentuales y comparaciones para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves: Acción de control, recomendaciones, medidas correctivas, gestión.

### **ABSTRACT**

The present research work evaluated the level of implementation of recommendations of the reports of control actions issued by the Institutional Control Body of the company and how it affects the management of Electric Generation Company San Gabán SA during the periods 2014-2015 with This purpose has been taken as a sample of the follow-up reports of corrective measures carried out by the Institutional Control Body in order to determine the reasons why an adequate implementation of the recommendations should be carried out, determining the causes and making a proposal To achieve a timely implementation of the recommendations of the follow-up reports of corrective measures and thus improve the management of the company; The descriptive, deductive and inductive method was used for the elaboration of the present research work. The general objective of the investigation is: To evaluate the level of compliance of the implementation of recommendations derived from reports of control actions and their incidence in the management of the Electric Generation Company San Gabán, Period 2014-2015 .. The research work has been divided into the following chapters:

Chapter I: Describes the approach of the problem, antecedents, the objectives of the investigation. In which it is specified why and the origins of the problem based on the existing antecedents on the subject and then formulated through objectives.

Chapter II: It contains the theoretical framework, conceptual framework and the research hypothesis with their respective variables; Explains the theoretical and

conceptual aspects of the quality of electric service as well as the Profitability and the Income Statement.

Chapter III: The population and determination of the sample, data collection techniques, method and type of research are described.

Chapter IV: The characteristics of the research area are described.

Chapter V: Exposure and Analysis of Results; Shows the results by tables, which were analyzed and discussed as a result of applying percentage terms and comparisons to reach conclusions and recommendations.

Keywords: Technical Standards of Quality of the Electric Service, Product Quality, Public Lighting, Billing, Profitability.

## **INTRODUCCIÓN**

El ente rector del Sistema Nacional de Control es la Contraloría General de la Republica, los Órganos de Control Institucional son partes conformantes de este sistema de manera que su participación en el mejoramiento de la gestión de las empresas públicas es trascendental para mejorar su gestión institucional utilizando de forma óptima sus recursos.

Desde el punto de vista teórico, podemos afirmar que las empresas privadas como las instituciones públicas deben tener implementado un sistema de control interno, porque ello implica que las empresas que tienen y hacen control interno en el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales, hacen un uso eficiente y eficaz de sus recursos productivos, y además, se evita cometer errores, fraudes, entre otros.

En la actualidad todas las empresas del estado y las entidades públicas cuentan con un órgano de control institucional que es el encargado de realizar acciones de control y emitir los informes respectivos, en ese entender se emite semestralmente un informe de seguimiento de medidas correctivas que contiene todas las recomendaciones de los informes de auditoría tanto externa como interna, entonces es necesario evaluar si esta implementación de recomendaciones es oportuna, óptima y se realiza de forma adecuada.

Por las razones expuestas el problema de investigación es el siguiente: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento .de la implementación de recomendaciones derivadas de acciones de control, y su incidencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. Periodo 2014-2015?

En tal sentido, planteamos el siguiente objetivo general: Evaluar el nivel de cumplimiento de la implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control y su incidencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, Periodo 2014-2015.

Para cumplir con el objetivo general planteamos los siguientes objetivos específicos:

Determinar el nivel de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control y su influencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

Analizar las razones por la que no existe una oportuna y adecuada implementación de recomendaciones derivadas de los informes de acciones de control de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

Finalmente, la investigación se justifica, porque nos ha permitido conocer a nivel bibliográfico-documental, si existen o no trabajos de investigación de campo sobre la implementación de recomendaciones producto de acciones de control y su influencia en la gestión de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

Las empresas en cualquier contexto, necesitan tener un control interno efectivo, que cumpla las funciones de evaluar y supervisar pero esencialmente que sea utilizado como una herramienta facilitadora para el mejoramiento de la gestión, es decir, de la obtención de eficiencia, economía, efectividad y mejora continua. También el estudio se justifica porque nos servirá de base para realizar otros estudios similares en otros contextos y entidades.

## **MÉTODOS**

Para la ejecución del Proyecto de investigación se utilizaron los siguientes métodos científicos:

Método Analítico; es el método más usual para el trabajo de investigación, ya que se analizará en forma detallada la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control, para obtener información sustentadora y así lograr los objetivos planteados. Así mismo se analizará los informes de seguimiento de medidas correctivas que sustentan el trabajo de investigación.

Para comprender la esencia de un todo en sus partes es necesario hacer un análisis, con el fin de conocer con exactitud todos los detalles característicos del objeto que somete el estudio.



Método Descriptivo, en el trabajo de investigación se aplicará este método ya se describirá la realidad así mismo la descripción de la problemática actual de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán

Método Sintético; el método sintético se utilizará para la realización del Marco Teórico, Marco Conceptual, los Antecedentes ya que se piensa analizar y establecer los fenómenos que dieron origen a la causa.

Método Deductivo; en el trabajo de investigación se aplicará el método deductivo debido a que se van a deducir hipótesis de los hechos ya ocurridos, para plantear respuestas a los problemas planteados, así mismo se utilizara para la realización de las conclusiones del trabajo de investigación.

## **TÉCNICAS**

**Las técnicas de recolección de datos e información son:**

**Análisis Documental**, consiste en la verificación y observación de los documentos que son los informes de auditoría, normas legales que regulan el Sistema Nacional de Control y directivas referentes al seguimiento de medidas correctivas **y antecedentes de trabajos relacionados con el tema de investigación.**

**La Observación, lo que nos permitió observar la realidad de la empresa, y conocer las causas verídicas por las cuales existe una deficiente implementación de recomendaciones de acciones de control.**

**Encuesta;** esta técnica de información se utilizó para representar una información confiable al realizar encuestas a los encargados de la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Población; Para la realización del presente trabajo de investigación se tomará como población a la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.

Muestra; Del total de la población determinada se tomara como muestra representativa los informes de seguimientos medida correctivas de los periodos 2014 y 2015 emitidos por el Órgano de Control Institucional

## **MATERIALES**

- Directiva N° 014-2000-CG/B150 "Verificación y seguimiento de implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control".
- Resolución de Contraloría N° 302-2015-CG
- Código marco de control interno de las empresas del estado acuerdo de directorio N° 001-2006/028-FONAFE
- Concepción del control interno de la gestión.



- Hoja de Encuesta a los encargos de la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control.

## RESULTADOS

En la presente investigación se determinó el nivel de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control y su incidencia en la gestión de la empresa de Generación Electric San Gabán S.A.

### CUADRO 01

#### SITUACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS EN LOS AÑOS 2014 Y 2015 EN LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A.

SITUACIÓN	2014	2014%	2015	2015%	TOTAL	PORCENTAJE %
IMPLEMENTADA	3	21,43	12	33,33	15	30,00
EN PROCESO	5	35,71	2	5,56	7	14,00
PENDIENTE	6	42,86	22	61,11	28	56,00
<b>TOTAL</b>	14	100	36	100	50	100,00

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro 01 se observa el resumen de todas las recomendaciones implementadas, en proceso y pendientes de implementación de los periodos 2014 y 2015, aquí claramente se aprecia que en el año 2014 solamente un 21.75% de las recomendaciones, fueron implementadas; un 35.71% se encuentran en proceso de implementación y un 42.86% del total de las recomendaciones emitidas en el año 2014 se encuentran pendientes de implementación; asimismo en el 2015 del total de recomendaciones emitidas un 33.33% se encuentran implementadas, un 5.56% se encuentran en proceso de implementación y por ultimo con el mayor porcentaje un 61.11% de las recomendaciones emitidas en el año 2015 se encuentran pendientes de implementación; lo que claramente demuestra que el nivel de implementación de recomendaciones tanto del periodo 2014 y 2015 no es óptimo.

**CUADRO 02**  
**IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES POR GERENCIA**

GERENCIA	SI		NO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	2	20	0	0	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	5	50	1	10	6	60
Gerencia Comercial	1	10	0	0	1	10
Gerencia de Producción	1	10	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Del cuadro 02 con respecto a la pregunta formulada, si consideran importante la implementación de recomendaciones emitidas por el Órgano de Control Institucional un 90% de los encuestados respondió que si lo considera importante, mientras que un 10% del total de los encuestados respondió que no lo considera importante, se encuestaron a 9 personas de las cuales 02 son de la Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional estos 02 encuestados respondieron que si consideran importante la implementación de recomendaciones, que representa un 20%, en la Gerencia de Administración y Finanzas se encuestaron a 6 personas de las cuales solo 01 considero no importante la implementación de recomendaciones que representa el 10% del total, en cambio los demás 05 encuestados que representa el 50% del total si consideraron importante esta implementación de recomendaciones; tanto en la Gerencia Comercial como en la Gerencia de Producción solo se encuestaron a 01 persona respectivamente ambos respondieron afirmativamente con respecto a la pregunta, lo que en suma representa un 20% del total de los encuestados

## CUADRO 03

**INCIDENCIA DEL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES EN LA  
GESTIÓN DE LA EMPRESA**

GERENCIA	SI		NO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	1	10	1	10	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	5	50	1	10	6	60
Gerencia Comercial	1	10	0	0	1	10
Gerencia de Producción	1	10	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Del cuadro 03, con respecto a la pregunta si considera que las recomendaciones implementadas inciden directamente en la gestión de la empresa, un 80% del total de los encuestados respondieron afirmativamente, mientras que un 20% de los encuestados respondieron que no, de los cuales 01 encuestado de la Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional respondió negativamente que representa un 10% y el otro encuestado contesto positivamente que representa un 10%, mientras tanto en la Gerencia de Administración y Finanzas de los 06 encuestados, 05 respondieron afirmativamente que representa un 50% y 01 respondió negativamente que representa un 10%, en cambio en la Gerencia Comercial así como también en la Gerencia de Producción de los 02 encuestados ambos respondieron afirmativamente lo que representa un 20% del total de los encuestados

En resumen en relación al total de los encuestados un 80% de todos los representantes de las gerencias consideraron que la no implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control incide directamente en la gestión de la empresa, mientras que solo un 20% de los encuestados considera que este aspecto no es relevante.

**CUADRO 04**

**CAUSAS POR LAS QUE NO SE IMPLEMENTAN LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL**

GERENCIA	Desconocimiento de las recomendaciones a implementar de los responsables de oficinas o gerencias		Falta de diligencia en el cumplimiento de sus funciones y aplicación de las normas legales		Recomendaciones subjetivas, lo que no permite la implementación de la recomendación		Recomendaciones redundantes que se refieren a la misma observación.		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento e Imagen Institucional	2	20	0	0	0	0	0	0	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	3	30	1	10	0	0	2	20	6	60
Gerencia Comercial	0	0	1	10	0	0	0	0	1	10
Gerencia de Producción	0	0	0	0	1	10	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Del cuadro 04, con respecto a la pregunta de cuáles son las causas por las que no se implementan las recomendaciones de años anteriores se consideraron 04 alternativas como las posibles causas de la no implementación oportuna de las recomendaciones producto de las acciones de control, de la encuesta que se practicó a 10 personas de las cuatro gerencias se obtuvo los siguientes resultados; un 50% consideraron que la causa por la que no se implementa las recomendaciones es el desconocimiento de las recomendaciones a implementar de los responsables de oficinas y gerencias; un 20% considera que la causa es la falta de diligencia en el cumplimiento de sus funciones y aplicación de las normas legales, un 10% considera que la causa de la no implementación es que las recomendaciones son subjetivas lo que no permite la implementación de la recomendación y por último un 20% considera que las recomendaciones son redundantes y se refieren a la misma observación.

**CUADRO 05**

**CAPACITACIONES EN LA EMPRESA RELACIONADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE ACCIONES DE CONTROL?**

GERENCIA	SI		NO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	0	0	2	20	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	0	0	6	60	6	60
Gerencia Comercial	0	0	1	10	1	10
Gerencia de Producción	0	0	1	10	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

Del cuadro 05,, con respeto a la pregunta si existen capacitaciones en la empresa relacionadas a la implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control de los 10 encuestados de las cuatro gerencias el 100% contestaron que no existen capacitaciones de ningún tipo con respecto a cómo implementar las recomendaciones de los informes de acciones de control.

**CUADRO 06**

**TIEMPO QUE SE TOMA PARA SUPERAR UNA RECOMENDACIÓN**

GERENCIA	De 1 a 3 meses		De 3 a 6 meses		Más de 6 meses		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	0	0	1	10	1	10	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	1	10	1	10	4	40	6	60
Gerencia Comercial	1	10	0	0	0	0	1	10
Gerencia de Producción	0	0	0	0	1	10	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>60</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

Del cuadro 06, con respecto a la pregunta de cuánto tiempo le toma superar una recomendación de un total de 10 encuestados de las cuatro gerencias de la empresa 06 personas respondieron que les toma superar una recomendación más de 06 meses que representa un 60%, mientras que 02 personas respondieron que de 03 a 06 meses les toma superar una recomendación, que representa un 20%; asimismo 02 personas del total de los encuestados respondieron que solo de 01 a 03 meses les toma superar una recomendación que representa un 20%.

**CUADRO 07**

**ACCIONES QUE SE TOMA CUANDO SE RECIBE UN DOCUMENTO DE DISPOSICIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES**

GERENCIA	Dispone a su subalterno		Supera rápidamente la observación		Decide esperar un tiempo para luego revisar el documento		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento, Gestión Empresarial e Imagen Institucional	1	10	0	0	1	10	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	5	50	1	10	0	0	6	60
Gerencia Comercial	1	10	0	0	0	0	1	10
Gerencia de Producción	1	10	0	0	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

Del cuadro 07, con respecto a la pregunta qué acciones toma usted, cuando recibe un documento de disposición de implementación de recomendaciones en su área de un total de 10 encuestados representantes de las 04 gerencias; 08 encuestados respondieron que disponen a su subalterno, que representa un 80%, mientras que un 10% respondió que supera rápidamente la observación y finalmente un 10% también respondió que decide esperar un tiempo para luego revisar el documento

**CUADRO 08**

**RECOMENDACIONES PENDIENTES Y EN PROCESO QUE AÚN NO SE  
LOGRARON IMPLEMENTAR**

GERENCIA	SI		NO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
Gerencia de Planeamiento Gestión Empresarial e Imagen Institucional	2	20	0	0	2	20
Gerencia de Administración y Finanzas	6	60	0	0	6	60
Gerencia Comercial	0	0	1	10	1	10
Gerencia de Producción	1	10	0	0	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas

Del cuadro 08, con respecto a la pregunta si existen en su área recomendaciones pendientes y en proceso que aún no se lograron implementar de un total de 10 encuestados representantes de las 04 gerencias; 09 encuestados respondieron afirmativamente lo que representa un 90%, mientras que solo 01 persona respondió que no tiene ninguna recomendación pendiente en su área, que representa un 10%.

**DISCUSIÓN**

De acuerdo al desarrollo de este trabajo los resultados obtenidos han arribado a los siguientes temas de discusión:

Según **Cruz (2005)** concluye: De acuerdo a los informes de Verificación y Seguimiento de Implementación de Recomendaciones de Auditoría, elaborados y presentados por el Órgano de Control Institucional –OCI a la Contraloría General de la República se ha podido extraer el estado de implementación de recomendaciones de auditoría en las Municipalidades tomadas como muestra al 31 de diciembre del 2003 determinándose que en la Municipalidad Provincial de San Román existe un total de 09 informes de auditoría se ha determinado que contiene 93 recomendaciones, solamente han sido implementadas 09 recomendaciones, 80 recomendaciones se encuentran en proceso de implementación, teniendo en cuenta que las recomendaciones de auditoría son sugerencias positivas con la finalidad de solucionar problemas significativos, mejorar las actividades financieras y administrativas y corregir desviaciones en general, respecto a lo programado y al cumplimiento de las

metas y objetivos, al respecto sea posible verificar que los Órganos de Control Institucional cumplen con presentar de manera semestral y anual sobre verificación y seguimiento de implementación de recomendaciones derivadas de informes de Acciones de Control a la Contraloría General de la República. Los titulares de las entidades y funcionarios responsables de implementar las recomendaciones de auditoría no cumplen con la disposición contenida en la Directiva N° 140-200-CG/B150 y en la Ley Orgánica de Municipalidades y la NAGU 4.60.

De acuerdo con las conclusiones que se ha mencionado en el párrafo anterior, en la empresa de Generación Eléctrica San Gabán tampoco hay difusión adecuada de la Directiva N° 140-200-CG/B150, por parte del titular de la entidad, lo que incide directamente en la oportuna y adecuada implementación de recomendaciones de los informes de seguimiento de medidas correctivas producto de las diversas acciones de control.

Según **Beltrán (2006)**; concluye: El grado de cumplimiento de las recomendaciones en los periodos los periodos 2002-2003, fue del 22.86% y 20% respectivamente, lo cual a su vez no ha evidenciado que esto haya tenido un efecto desfavorable explícito en la gestión del Municipio Provincial de Puno. De otro lado, el personal del municipio no le otorga mayor importancia a la implementación de Medidas Correctivas, porque consideran que no son muy claras y que es el Titular el único responsable de la implementación de recomendaciones generados como resultado de las Acciones de Control del Órgano de Control Institucional.

De acuerdo con las conclusiones que se describen en el párrafo anterior de igual manera acorde a las conclusiones a las que se llegó con el trabajo de investigación materia de estudio del presente artículo, en la Empresa de Generación San Gabán S.A. no se le da la importancia debida a los Informes de Seguimiento de Medidas Correctivas presentadas por el Órgano de Control Institucional por ende las recomendaciones plasmadas en este informe son tomadas con desidia por los encargados responsables de la implementación de dichas recomendaciones.

Según **Flores (2006)** concluye En el Gobierno Regional Puno. No se efectúa una adecuada implementación de las recomendaciones, al existir recomendaciones pendientes y en proceso de implementación de ejercicios anteriores como se evidencia en los informes semestrales de Seguimiento de Medidas Correctivas, correspondientes al periodo II Semestre 2003 al II semestre 2005, no cumpliéndose con las disposiciones emitidas al respecto por el Titular de la entidad, conforme lo establece la Directiva N° 014-2000-CG/B150.



Acorde a las conclusiones que se describen en el párrafo anterior, al igual que en el Gobierno Regional en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán en los periodos 2014 y 2015 existen un 42.86% y 61.11% respectivamente que son recomendaciones pendientes de implementación por lo tanto, en nivel de implementación de dichas recomendaciones no es óptimo.

Se ha tomado estos trabajos de investigación porque son tesis que tratan sobre la evaluación de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control de diversas entidades públicas que están obligadas a implementar estas recomendaciones productos de exámenes especiales de auditoria e informes de auditoría externa.

### **CONCLUSIONES**

Luego de haber concluido con el trabajo de investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se llegó a las siguientes Conclusiones:

En la Empresa de Generación eléctrica San Gabán el nivel de implementación de recomendaciones de los informes de acciones de control no es óptimo lo que incide directamente en la gestión de la empresa, porque del resultado de la evaluación se determinó que en el año 2014 solamente un 21.75% de las recomendaciones, fueron implementadas; un 35.71% se encuentran en proceso de implementación y un 42.86% del total de las recomendaciones emitidas en el año 2014 se encuentran pendientes de implementación; asimismo en el 2015 del total de recomendaciones emitidas un 33.33% se encuentran implementadas, un 5.56% se encuentran en proceso de implementación y por ultimo con el mayor porcentaje un 61.11% de las recomendaciones emitidas en el año 2015 se encuentran pendientes de implementación; lo que claramente demuestra que el nivel de implementación de recomendaciones tanto del periodo 2014 y 2015 no es óptimo

No se implementan las recomendaciones en forma oportuna porque un 60% de los responsables encargados de la implementación de recomendaciones demoran más de seis meses en la implementación de dichas recomendaciones

Las razones fundamentales por las que no se implementan las recomendaciones de los informes de las acciones de control son la dejadez y el desinterés de los responsables de la implementación de estas recomendaciones ya que un 80% de los encargados de la implementación de las recomendaciones delegan a un subalterno esta tarea.

La propuesta de implementar una directiva para la implementación de recomendaciones de acciones de control es con el fin de mejorar y contribuir al

cumplimiento de las funciones de todos los implicados en esta labor y así ellos tendrán conocimiento de las implicancias y los efectos que ocasiona la no implementación de estas recomendaciones tanto en la gestión de la empresa como en el desempeño de sus funciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez s, J. F. (Mayo de 2013). Control interno-Modelo COSO. *Actualidad Gubernamental*(55), 2-3.
- Andrade, E. S. (1996). *Diccionario de Economía y Fianzas* . Lima: Lucero.
- Ataupillco, D. (2007). *Plan Contable Niff, Tributario y Legal*. Lima.
- Claros Cohaila, R., & León Llerena, O. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Lima, Perú: Pacífico Editores.
- Congreso de la Republica. (2002). Ley N° 27785. *Ley Organica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloria General de la Republica*. Publicada en el Diario Oficial El Peruano, del 13 de julio del 2013. Perú.
- Contraloria General de la Republica. (Agosto de 2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima, Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Contraloria General de la Republica. (2015). *Acerca de nosotros: Contraloria General de la Republica*. Obtenido de Contraloria General de la Republica Web site: [http://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/1\\_SERVICIOS-HERRAMIENTAS.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/1_SERVICIOS-HERRAMIENTAS.pdf)
- Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. (01 de 01 de 2011). [www.sangaban.com.pe](http://www.sangaban.com.pe). Recuperado el 28 de 10 de 2015, de <http://www.sangaban.com.pe/index.aspx?seccion=8101>
- Franquis, A. R. (s.f.). *Estudio de la Rentabilidad* .
- García, J. L. (2006). Auditoría de Gestión. (I. Pacifico, Ed.) *Actualidad empresarial*, 1-2.
- García, J. L. (2012). Concepción del control interno de la gestión. *Actualidad Empresarial*, 2.
- Gonzales Montaña, D. (2001). *Administracion Financiera*. Lima.
- Hernández , H. G. (15 de mayo de 2011). *Acerca de nosotros: A repositorio.uac.edu.co*. Obtenido de A. [repositorio.uac.edu.co](http://repositorio.uac.edu.co):

<http://repositorio.uac.edu.co/jspui/bitstream/11619/1628/1/La%20gesti%C3%B3n%20empresarial,%20un%20enfoque%20del%20siglo%20XX,%20desde%20las%20teor%C3%ADas.pdf>

Hidalgo, J. (1990). *Auditoria de Estados Fiancieros Por Inflacion*. Lima.

Mesa, M. N. (Marzo de 2015). Normas generales de control gubernamental y servicios de control. *Actualidad Gubernamental*, 1-6.

Meza, R. (2003). *Calidad y Servicio al Cliente*.

Misari, M. A. (2012). *El Control Interno de Inventarios y la Gestión en la Empresa*. Lima.

NAVARRO, F. (2010). *Diccionario Contable Financiero Bursatil y de Areas afines*. Peru: Editora Fecat.

Órgano de Control Interno EGESG S.A. (2015). *"Seguimiento de Medidas Correctivas" de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.* Puno.

Philip B., C. (s.f.). *La Calidad como Filosofía de Gestión*.

Soria, J. (2009). *Contabilidad Gerencial*. Lima: Grafica Santo Domingo.

Zeballos, E. (2012). *Contabilidad General*. Arequipa: Juve.