



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**LA AUDITORÍA OPERATIVA COMO INSTRUMENTO  
DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO REGIONAL DE  
AYACUCHO, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR:**

**Bach. ANDY SMITH LEYVA MEJIA**

**ASESOR:**

**Dr. CPCC. FREDY RUBEN LLANCE ATAÓ**

**AYACUCHO – PERÚ**

**2018**

## **JURADO EVALUADOR DE TESIS**

**DR. LUIS ALBERTO TORRES GARCÍA**  
Presidente

**MGTR. ORLANDO SÓCRATES SAAVEDRA SILVERA**  
Secretario

**MGTR. MANUEL JESÚS GARCÍA AMAYA**  
Miembro

**DR. FREDY RUBÉN LLANCE ATAO**  
Asesor

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por estar siempre a mi lado y ser luz y guía de mi camino. A mi asesor el Dr. CPCC. Fredy Rubén Llance Atao, por brindarme sus conocimientos. A todas las personas que de una u otra forma colaboraron para la realización y culminación de la tesis.

## **DEDICATORIA**

A Dios por iluminarme y guiarme en la culminación de la tesis, a mis padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional en mi formación personal y profesional.

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo: Analizar las formas en que la auditoría Operativa, servirá como mecanismo de control de la Gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho. La investigación fue de diseño no experimental, bibliográfico, documental y de caso para el recojo de información se utilizó la técnica de la entrevista. Las auditorías diferentes a la operativa, no tienen mecanismos para que el auditor independiente en el ejercicio profesional pueda determinar errores, fraudes, actos ilegales, malversación y en general otros actos que podrían vincularse directamente con los funcionarios de la gestión pública. Desde un punto de vista analítico, en el Perú, ya se han aplicado las técnicas de la Auditoría Operativa. Asimismo la administración pública en el Perú es llevada a cabo por las entidades que conforman el poder ejecutivo tales como: los ministerios, los gobiernos regionales y locales, como también los Organismos Públicos Descentralizados, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los Organismos que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía y las personas jurídicas bajo el régimen privado que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa, en virtud de concesión, delegación o autorización del Estado, conforme a la normativa de la materia. Se obtuvo los siguientes resultados: Del 100% de los encuestados, el 90% afirman que los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc; mas el 10% respondieron que no.

Palabras Claves: Auditoria Operativa, Instrumento de Gestión.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to: Analyze the ways in which the Operational Audit will serve as a management control mechanism in the Regional Government of Ayacucho. The research was non-experimental, bibliographic, documentary and case study. For the collection of information, the interview technique was used. Non-operational audits do not have mechanisms so that the independent auditor in the professional practice can determine errors, frauds, illegal acts, embezzlement and, in general, other acts that could be directly linked to public management officials. From an analytical point of view, in Peru, the techniques of the Operational Audit have already been applied. Likewise, the public administration in Peru is carried out by the entities that make up the executive branch such as: the ministries, the regional and local governments, as well as the Decentralized Public Organisms, the Legislative Power, the Judicial Power, the Organisms that the Political Constitution of Peru and the laws confer autonomy and legal entities under the private regime that provide public services or exercise administrative function, by virtue of concession, delegation or authorization of the State, according to the regulations of the matter. The following results were obtained: Of the 100% of the respondents, 90% affirm that the duties of the general accountant are separated from those of the people in charge of managing funds, investments, etc; but 10% answered no.

**Key Words:** Operational Audit, Management Instrument.

## CONTENIDO

<b>JURADO EVALUADOR DE TESIS</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>CONTENIDO</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	14
<b>2.1 Antecedentes</b> .....	14
<b>2.1.1 Internacionales</b> .....	14
<b>2.1.2 Nacionales</b> .....	16
<b>2.1.3 Locales</b> .....	19
<b>2.2 Bases teóricas relacionadas con el estudio</b> .....	22
<b>2.2.1 Auditoría Operativa</b> .....	22
<b>2.2.2 Instrumento de Gestión</b> .....	30
<b>III. HIPÓTESIS</b> .....	34
<b>IV. METODOLOGÍA</b> .....	35
<b>4.1. Diseño de la investigación</b> .....	35
<b>4.2. Población y Muestra</b> .....	35
<b>4.3. Definición y operacionalización de variables y los indicadores</b> .....	35
<b>4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	37
<b>4.5. Plan de análisis</b> .....	37
<b>4.6. Matriz de consistencia</b> .....	38
<b>4.7. Principios éticos</b> .....	39
<b>V. RESULTADOS</b> .....	40
<b>5.1 Resultados:</b> .....	40
<b>5.2 Análisis de Resultados:</b> .....	50
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	53
<b>Aspectos Complementarios</b> .....	55
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	55

<b>ANEXOS</b> .....	58
<b>Anexo 01</b> .....	58
<b>Anexo 02</b> .....	60
<b>Anexo 03</b> .....	61
<b>Anexo 04</b> .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	40
Tabla 2 .....	41
Tabla 3 .....	42
Tabla 4 .....	43
Tabla 5 .....	44
Tabla 6 .....	45
Tabla 7 .....	46
Tabla 8 .....	47
Tabla 9 .....	48
Tabla 10 .....	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	40
Gráfico 2 .....	41
Gráfico 3 .....	42
Gráfico 4 .....	43
Gráfico 5 .....	44
Gráfico 6 .....	45
Gráfico 7 .....	46
Gráfico 8 .....	47
Gráfico 9 .....	48
Gráfico 10 .....	49

## I. INTRODUCCIÓN

La investigación se orienta a: “LA AUDITORÍA OPERATIVA COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN EL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, 2017” abarca la importancia debido a que es una problemática a nivel nacional y mundial a continuación detallamos algunas caracterizaciones de la problemática de la auditoría operativa y sus efectos en la gestión pública.

La auditoría operativa, la auditoría financiera, la auditoría de gestión y los exámenes especiales que se aplican en el sector gubernamental de nuestro país, no vienen aportando "la vitamina" que necesitan los gobiernos regionales para adoptar una política severa a la par justa y decidida para no tolerar el comportamiento inadecuado de los directivos, funcionarios y trabajadores de los niveles de gobierno de nuestro país. Asimismo este tipo de auditorías no presentan propuestas para el diseño e implementación de una serie de procedimientos, técnicas y prácticas, algunas de tipo general y otras específicas que limiten esta problemática.

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa (**Gerencie, 2017**).

Las auditorías diferentes a la operativa, no tienen mecanismos para que el auditor independiente en el ejercicio profesional pueda determinar errores, fraudes, actos ilegales, malversación y en general otros actos que podrían vincularse directamente con los funcionarios de la gestión pública. Desde un punto de vista analítico, en el Perú, ya se han aplicado las técnicas de la Auditoría Operativa. A partir de la segunda mitad del Siglo XX, sin que se le

denominara Auditoría Operativa; simplemente se ofrecían los servicios de Auditoría Financiera, cuyo objetivo era presentar el Dictamen, en base a una planificación para los cinco o seis primeros meses del año calendario; y luego buscar fuentes de trabajo, para los últimos seis o siete meses del año calendario, que facilitaran la obtención de ingresos suficientes para cubrir los costos de personal y administración, tanto para las oficinas de auditores independientes como para las oficinas de sociedades de auditoría debidamente constituidas en el Perú. Asimismo la administración pública en el Perú es llevada a cabo por las entidades que conforman el poder ejecutivo tales como: los ministerios, los gobiernos regionales y locales, como también los Organismos Públicos Descentralizados, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los Organismos que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía y las personas jurídicas bajo el régimen privado que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa, en virtud de concesión, delegación o autorización del Estado, conforme a la normativa de la materia.

Por lo anteriormente mencionado, el enunciado del problema de investigación es el siguiente:  
¿En qué medida la auditoría operativa sirve como instrumento en la gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2017?

Para corroborar el problema se ha planteado el siguiente objetivo general: Analizar las formas en que la auditoría Operativa, servirá como mecanismo de control de la Gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho.

Para poder lograr el objetivo general planteamos los siguientes objetivos específicos:

- a) Analizar la forma como las Normas de Auditoría Operativa proporcionará la certeza de la gestión pública de las empresas estatales.

- b) Determinar los diversos factores de ineficiencia en la prestación de servicios en la administración de los recursos del Estado que permitirá contribuir en la mejora continua en los entes estatales.
- c) Determinar las etapas de la auditoria de gestión sirven como instrumento de gestión en el gobierno regional de Ayacucho

La tesis de investigación contiene, el marco teórico conceptual y la metodología en donde se destacara el tipo, nivel, diseño de investigación, la población y la muestra, definición, las técnicas e instrumentos que se emplearan sin olvidar el plan de análisis, la matriz de consistencia y los principios éticos. Finalmente, la tesis incluye las referencias bibliográficas y los anexos.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Antecedentes

El tema de investigación denominado: **“La auditoría operativa como instrumento de gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2017”**, hace referencia para esta investigación, trabajos realizados por autores que han sentido la inquietud hacia la temática en estudio.

#### 2.1.1 Internacionales

**Barrientos (2015)** en su tesis denominado: “Auditoria Operativa a la Eficacia del Sistema De Programación de Operaciones del Servicio Nacional del Sistema de Reparto, Correspondiente a la Gestión 2014”. Informe de Auditoría Interna N° SENASIR/AAI/INF/000/2015, correspondiente a la “Auditoría Operativa al Sistema de Programación de Operaciones del Servicio Nacional del Sistema de Reparto SENASIR, correspondiente a la gestión 2014”, ejecutada en cumplimiento al Programa Operativo Anual elaborado por el Área de Auditoría Interna del Servicio Nacional del Sistema de Reparto. El Objetivo del examen es emitir una opinión independiente sobre la eficacia y el Control Interno del Sistema de Programación de Operaciones en el Servicio Nacional del Sistema de Reparto (SENASIR), entidad Desconcentrada del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. El objeto del examen está constituido por: Programa Operativa Anual, gestión 2014 (formulado y ejecutado). Informes de Seguimiento y evaluación del POA – 2014 (trimestral). Toda otra documentación y/o Información administrativa y/o operativa, generada en la formulación, seguimiento, evaluación y aprobación del Programa de Operación Anual 2014. Del examen realizado y los resultados obtenidos concluimos, que el Servicio Nacional del Sistema de Reparto SENASIR: Ha sido eficaz, en la elaboración y

presentación de los Informes de Seguimiento a la ejecución física del Programa Operativo Anual gestión 2014. Ha sido eficaz, en el Seguimiento y en la Evaluación al grado de cumplimiento de los Objetivos Específicos. Sin embargo, como resultado de la evaluación a la documentación relativa al objeto de la Auditoría, se ha identificado deficiencias de Control Interno que consideramos necesario y oportuno reportarlas, para conocimiento y adopción de acciones por los Servidores Públicos.

**Acuña (2018)** en su tesis denominado: “Auditoría Operativa como Herramienta de Control en el Área de Ventas y su Presentación en los Estados Financieros”; tuvo como objetivo general: Analizar como la Auditoría Operativa aporta como herramienta de control en el área de ventas, para evaluar y validar la información, y los procesos que se llevan a cabo; llego a la conclusión siguiente: la empresa tiene un inadecuado registro y control de las ventas, hay problemas en el cobro a los clientes, esto es debido a que desconocen los procesos que deben emplear, otro factor es la falta de supervisión del personal. El objetivo de la presente investigación es analizar como la Auditoría Operativa aporta como herramienta de control en el área de ventas, de tal modo permita determinar las operaciones, políticas y procedimientos que se llevan a cabo y si se están cumpliendo a cabalidad en la empresa.

**Mariño (2015)** en su tesis denominado: Auditoría operativa a la ejecución del plan de mejora de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, periodo 2013-2015. El presente análisis de caso se realizó en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, para determinar los riesgos en los procesos pertinentes al cumplimiento del Plan de Mejora, así como la detección de falencias en las áreas involucradas en la implementación de los procesos y la determinación de los factores que tuvieron implicación multidimensional interrelacionados con los objetivos analizados mediante el COSO II. El trabajo fue sustentado mediante una metodología de técnicas

e instrumentos, la cual comprendió un cuestionario de 47 preguntas cerradas y de escala, realizadas a manera de entrevistas; la planeación trazó el camino que había de recorrerse en el proceso de auditoría; el análisis del modelo de las cinco fuerzas de PORTER, en el cual se identificó los competidores potenciales, proveedores, clientes y productos sustitutos; la Matriz Boston Consulting Group determinó la posición en la que se encuentra la organización en el mercado; el análisis FODA reflejó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que fue complementado mediante la matriz EFE y EFI. Además, se realizó el análisis de riesgo, el cual fue determinado mediante una evaluación de frecuencia e impacto a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, que ayudo a identificar el riesgo mediante una semaforización; el análisis COSO I y COSO II , en donde fueron evaluados los factores del componente del COSO II, el cual se encuentra interrelacionado con los objetivos, detectando las falencias percibidas por los entrevistados en el bajo rendimiento de los factores al comparar el Valor óptimo versus el Valor real.

### **2.1.2 Nacionales**

**Huamán (2014)** en su tesis denominado: Los Efectos de la Auditoría Operativa en la Mejora de la Gestión de la Empresa Petróleos del Perú S.A.; tuvo como objetivo general: Identificar los efectos de la auditoría operativa en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A. Asimismo, la investigación fue de tipo aplicada y su nivel fue descriptiva y explicativa, pues se analizó la información teórica y doctrinaria existente sobre el tema planteado y se aplicaron dos instrumentos (encuesta y entrevista) a fin de obtener información directa sobre las personas involucradas en la problemática planteada; la misma que fue ingresada y tabulada estadísticamente para analizar la información y presentarla en el rubro resultados. Finalmente, se pudo

concluir que efectivamente la auditoría operativa tiene incidencia en la gestión de la empresa Petroperú S.A.

**Negron (2016)** en su tesis denominado: Auditoria Operativa desde la Perspectiva de los Coordinadores de la Empresa ups SCS PERU SRL, Provincia Constitucional del Callao –Callao 2015; en el presente trabajo se tocará como tema principal la Auditoria Operacional, sus procedimientos, los objetivos, los controles adecuados, determinando así la eficiencia, eficacia y económica de la empresa tomando en cuenta que evaluaremos los procesos con el objetivo de determinar las áreas con deficiencia o que estén perjudicando a la productividad de la empresa Ups SCS Perú SRL Provincia Constitucional del Callao. Al medir el rendimiento técnico, económico financiero esto nos ayudara en una mejora en los procesos tanto de producción como en otras áreas que lo necesiten, ya que el resultado de una empresa se basa en el trabajo en equipo. Esta investigación se lleva a cabo en el periodo de un año a los coordinadores de la empresa Ups SCS Perú SRL., siendo una investigación Descriptiva Simple, realizando encuestas que serán medidos por el sistema del SPSS 22.0 que permite dar la confiabilidad de la tesis. La empresa Ups SCS Perú SRL Provincia Constitucional del Callao se dedica al servicio de carga internacional y logística (ORGANIZACIÓN DE TRANSPORTE) y con esta tesis se quiere lograr un buen servicio al cliente logrando una gran satisfacción. Por lo que conlleva a que los procesos operativos sean eficientes y que los controles permitan alcanzar el rendimiento en su totalidad y buscar un mayor crecimiento en el área que la requiera para llegar alcanzar las metas de la empresa.

**Capcha (2016)** en su tesis denominado: Auditoria de Gestión y su Incidencia en la Eficiencia Operativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Alto Andina de Tarma, 2015; tuvo como objetivo: determinar la

incidencia de la Auditoría de Gestión en la eficiencia operativa en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2015; la metodología aplicada constituye una investigación cualitativa, por cuanto se realizó la aplicación de cuestionarios que permitieron obtener conocimientos de la universidad sobre su base legal, misión, visión, objetivos, planes y programas, estructura orgánica, recursos, presupuesto, lo que nos permitió obtener una información real de la entidad. Con respecto al Análisis de los resultados obtenidos sobre la Auditoría de Gestión develan: Que en la mayoría de actividades no se desarrollan acciones de supervisión, monitoreo; por ende no se implementan las recomendaciones, pero existe la disposición de la Dirección en un desarrollo de gestión transparente , pero no es suficiente si no se implementa planes, programas y acciones inmediatas que permitan la verificación de la gestión pública, tal es el caso del Plan Operativo que no tiene el carácter básico de la institución, donde el personal ha tenido poca participación en el direccionamiento y desarrollo de los servicios. En cuanto a la eficiencia operativa que expresan la realidad de la gestión se tuvo con respecto al funcionamiento y utilización de los recursos asignados determinándose que existen debilidades en la toma de decisiones, de igual forma se evidenció la necesidad de implementar los manuales de cargos y funciones que permitan una eficiente delegación de funciones, también se observó la inexistencia de indicadores de desempeño que permitan medir el trabajo. Se concluye que no se ha aplicado correctamente los procedimientos, como también la implementaciones de planes y programas, encontrándose deficiencias en sus componentes lo cual afecta a la gestión debido a que no se está cumpliendo con sus objetivos y metas institucionales, demostrando que al no darse un uso eficiente de los recursos públicos del Estado.

### 2.1.3 Locales

**Quispe (2015)** en su tesis denominado: “Control efectivo para facilitar la administración eficiente de las donaciones y sus efectos en el Gobierno Regional de Ayacucho-2014”, tuvo como objetivo general: Lograr la administración eficaz y eficiente de las donaciones en el Gobierno Regional de Ayacucho; la metodología utilizada es la revisión bibliográfica - documental, mediante la recolección de información de fuentes como textos, revistas, tesis, artículos periodísticos e información de internet; llego a la conclusión siguiente: El análisis de los resultados se hizo comparando las informaciones recolectadas y encuestando a una muestra de 30 servidores del Gobierno Regional de Ayacucho, la investigación tiene como resultado que el 80 por ciento de los encuestados aceptan que el control efectivo, facilita la administración eficiente de las donaciones en el Gobierno Regional de Ayacucho. Por otra parte también el 90 por ciento de los encuestados aceptan que las recomendaciones formuladas por los auditores facilitan la efectividad de las donaciones en el Gobierno Regional de Ayacucho. El control efectivo consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

**Coz (2015)** en su tesis denominado: Auditoria de Gestión Obras Ejecutadas con Procesos Fraccionados y Exonerados - Municipalidad Morochucos; tiene como objetivo general: Describir mediante auditoría de gestión las repercusiones del fraccionamiento del valor referencial y la exoneración del proceso de selección, en el costo de la valorización financiera y técnico de las obras públicas por ejecución presupuestaria directa, en la Municipalidad Distrital de Los Morochucos años 2007-

2010. Para el desarrollo del trabajo de investigación propuesto, se utilizó el método deductivo, que permitió obtener proposiciones teóricas empíricamente contrastables, de la misma manera se utilizó el método inductivo, que permitió probar empíricamente las hipótesis propuestas. La investigación es de naturaleza teórico y empírico y por el tipo de análisis requerida, la investigación propuesta es aplicada. El análisis documental, los resultados de las encuestas a los funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de Los Morochucos sobre los procesos de selección realizadas en los años 2007 al 2010 para la ejecución de obras con problemas actuales, han permitido concluir que el fraccionamiento y la exoneración del proceso de selección es perjudicial para la Municipalidad y el Estado así como para los beneficiarios, ya que generan. Sobre valoración de las obras públicas, incumplimiento del contrato con el consiguiente abandono de las obras sin beneficio para los usuarios, activos con servicios pésimos con mayor gasto de mantenimiento. En la actualidad las obras materia de investigación se encuentran paralizados desde el año 2010 y judicializados, respecto a la adquisición del volquete este bien se encuentra fuera de uso por generar gastos de mantenimiento permanente, con perjuicio económico y social.

**Tinco (2015)** en su tesis denominado: “El sistema de Control Interno y su incidencia en el proceso de Altas y Bajas de activos fijos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga - 2014”; tuvo como objetivo general: establecer las causas y efectos por la inadecuada implementación de los procesos de Control Interno en la Oficina de Control Patrimonial en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en la región de Ayacucho. La modalidad utilizada en la investigación es la revisión bibliográfica - documental, mediante la recolección de información de fuentes como textos, revistas, tesis, artículos periodísticos e información de internet. Finalmente, espero que el presente trabajo de investigación permita demostrar un

análisis comparativo de los procesos de Control Interno dada la naturaleza de la investigación el análisis de los resultados se hizo comparando las informaciones recolectadas y encuestando a una muestra de 30 servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga entre funcionarios y servidores públicos. El problema planteado en la investigación efectuada, establece las normas y procedimientos que regirán el proceso de las altas y bajas de los bienes patrimoniales, entendiéndose por procedimiento de la custodia de los bienes en las entidades públicas específicamente en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga. Los procesos de Altas y bajas deficientes generan incumplimiento de la Normativa y objetivos institucionales; y al identificar las causas y efectos de estos procesos deficientes, se establecerán las alternativas para mejorar los procesos de control interno en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga. Pues sus aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en función a su aplicación en Instituciones del estado.

Son significativo margen de incumplimiento de metas y objetivos institucionales los cuales conllevan a recaer en deficiencias en el control, uso, administración y disposición de bienes del estado, existiendo también responsabilidad de parte de la institución, por cuanto el personal no se encuentra debidamente capacitado, asimismo se aprecia que el personal de control patrimonial no cuenta con reglamentos y normas superiores que le apoyen en su labor efectiva. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la institución estos nos ayudan a prevenir riesgos de trabajo, produce actitudes más positivas, aumenta la productividad de la institución, eleva la moral del personal, mejora el conocimiento de los diferentes puestos por lo tanto, el desempeño crea una mejor imagen de la entidad facilitando que el personal se identifique con ella, mejora la relación jefe-subordinados, facilita la comprensión de las políticas, información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel, ayuda

a solucionar problemas, facilita la promoción de los empleados y por último promueve la comunicación en la organización.

## **2.2 Bases teóricas relacionadas con el estudio**

### **2.2.1 Auditoría Operativa**

La Auditoría Operacional se define como una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales con que son manejados los recursos; la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, de manera que cumpla con las políticas establecidas para alcanzar los objetivos y formular recomendaciones gerenciales para su mejoramiento.

En definitiva, a través de la auditoría operativa, lo que se pretende es evaluar y valorar el cómo se están llevando a cabo las actividades dentro del entramado interno de una empresa, de si los recursos se emplean de manera adecuada y, de este modo, concluir si las políticas y procedimientos que se desarrollan son o no aceptables. La auditoría operacional nos permite analizar y evaluar todas las decisiones y estrategias tomadas en el plan de operaciones, con el desarrollamos el proceso productivo de la empresa (**Emprende Pyme, s.f**).

**Objetivos de la auditoría operativa:** “La auditoría operativa es una gran alternativa para detectar deficiencias a tiempo y transformar la actividad de la empresa en un proceso rentable, que es al fin y al cabo lo que más interesa a una empresa: hacer más con la menor cantidad de recursos posible”.

### **Ventajas y desventajas de la auditoría operacional**

En cuanto a las ventajas de que la empresa se someta a una auditoría operacional, encontramos:

- La empresa obtiene una opinión objetiva y realista. Esto tendrá efectos importantes en el control de inventarios a corto/medio plazo: incremento de la producción, rapidez en ventas (plan de ventas), reducción de costes, etc.
- Ahorro de dinero a largo plazo. Se trata de una gran inversión, pero con grandes resultados positivos visibles a lo largo del tiempo.

#### **Las desventajas de la auditoría operacional:**

- Es un proceso que cuesta dinero, por lo que muchas empresas se muestran reacias o, simplemente, no se lo pueden permitir.
- Se requiere de un periodo de tiempo relativamente largo para completarse, puesto que se trata de un análisis y examen exhaustivo de la operativa de la empresa con el que detectar mejoras productivas.
- Dificultad a la hora de encontrar las deficiencias importantes.

Son Principios de la Auditoria Operativa:

#### **Principio de Permanencia**

“Este principio implica que como órgano de fiscalización la labor debe ser de tal forma continua que permita una vigilancia constante sobre las operaciones sociales en todas sus fases desde inicio hasta el término del trabajo por ello incluye la inspección y la constatación de todo el proceso decisional generador de actividades”.

#### **Principio de Integralidad**

“El proceso de fiscalización deontológicamente se considera integral por lo que ninguna actividad área, operación o función puede escapar a la labor del auditor.

Este principio contempla al ente económico como un todo compuesto por sus bienes, recursos, operaciones y resultados”.

### **Principio de Oportunidad**

“Se concibe como una labor eficiente en términos de conveniencia de inspección y vigilancia ulterior al acaecimiento de hechos no concordantes con las normas preestablecidas y por lo tanto desviados de su objetivo central, que en caso de llevarse a cabo implicarían un costo de términos logísticos o de valor monetario para la organización”.

### **Principio de Función Preventiva.**

“En armonía con el numeral anterior, las labores que desarrollo la auditoria deben de buscar evitar el daño, por lo que los informes oportunos antes de que los hechos sean inevitables, se consolida un valor agregado que previene el desenvolvimiento de hechos no deseados, lo que representa una valor agregado para los interés objeto de su protección”.

**Principio de Independencia:** “Está a salvo de presiones administrativas, por lo que su labor se puede sustentar sin ningún impedimento, en la capacidad y buen juicio profesional de sus representantes”.

### **Principio de Objetividad**

“Este principio determina que tanto en las labores desarrolladas por la auditoria incluida en forma primordial la obtención de evidencia, así como en lo atiente a la emisión del juicio profesional por parte del auditor, se deberá observar una actitud imparcial, sustentada en la realidad y en la conciencia social”.

## **Principio de actuación racional**

“La auditoría sustenta su ejercicio en un criterio racional y en un conocimiento basado en la lógica, para lo cual se nutre de diferentes técnicas de control, de amplio aspecto, de carácter integral, en donde el juicio profesional tiene como base la evidencia obtenida de manera técnico - científica y la conciencia social”. Existe un consenso generalizado en el ámbito internacional al establecer la siguiente clasificación de los principios de auditoría:

- a) Principios relativos al sujeto auditor, o principios generales.
- b) Principios relativos a la realización del trabajo de auditoría.
- c) Principios para la elaboración y presentación de informes.

### **1. Los principios relativos al sujeto auditor son:**

- \* Formación técnica y capacidad profesional.
- \* Independencia.
- \* Diligencia profesional.
- \* Responsabilidad.
- \* Secreto profesional.

### **2. Son principios relativos a la realización del trabajo de auditoría:**

- \* Planificación.
- \* Supervisión.

- \* Control interno.
- \* Evidencia.
- \* Revisión del cumplimiento legal.
- \* Importancia relativa.
- \* Riesgo en la auditoría.

### **3. Los principios para la elaboración de informes son:**

- \* Presentación en forma debida.
- \* Entrega a los destinatarios.
- \* Adecuada preparación.
- \* Contenido mínimo del informe.
- \* Publicidad.

### **Los Principios de la Actividad de la Administración y/o Gestión Pública:**

La Gestión o Administración Pública se fundamenta en "los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho".

### **El principio de la simplicidad:**

La simplificación de los trámites administrativos será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, así como la supresión de los que fueren innecesarios, todo de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente. Este principio tiene el objeto de racionalizar los tramites que realizan los particulares ante la Administración Pública, mejorar la eficiencia, pertinencia y utilidad, a fin de lograr mayor celeridad y funcionalidad en las mismas; reducir los gastos operativos; obtener ahorros presupuestarios; cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con los ciudadanos.

**El Principio de información general:**

A fin de dar cumplimiento a los principios que los órganos y entes de la gestión Pública deberá utilizar las nuevas tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos, informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y relación con las personas. Para ello cada órgano y ente de la Administración Pública debe establecer y mantener una página en la Internet, con toda la información que se considere relevante (misión, organización, procedimientos, normativa que lo regula, servicios que presta).

**El Principio de publicidad de los actos generales:**

Todos los reglamentos, resoluciones y actos administrativos de carácter general dictados por la Administración Pública deberán ser publicados, sin excepción, en la Gaceta Oficial de la República, según el caso, en el medio de publicación oficial del Estado, Distrito metropolitano o Municipio correspondiente. La norma recoge el principio general del comienzo de la eficacia de los actos administrativos de efectos

generales (normativos) o de carácter general (destinados a varios sujetos de derecho), sujetándolo a la publicación en la Oficial.

### **El Principio de la sujeción a los planes, metas y objetos**

Los órganos y entes de la Administración Pública, en su funcionamiento, deben sujetarse a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente se deben ceñir a la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico se debe adaptar a la de aquellas.

### **El Principio de la eficacia**

Los entes de la Administración Pública debe perseguir el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión; así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

### **El Principio de la adecuación de los medios financieros a los fines**

La asignación de recursos a los órganos y entes de la Administración Pública se debe ajustar estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos. En todo caso, el funcionario de la Administración Pública debe propender a la utilización racional de los recursos humanos, materiales y presupuestarios.

### **El Principio de privatización.**

En los casos en que las actividades de los órganos y entes de la Administración Pública, en ejercicio de potestades públicas que por su naturaleza lo permitan, fueren más económicas y eficientes mediante la gestión del sector privado o de las comunidades, dichas actividades deben ser transferidas a éstos, de conformidad con la ley, reservándose la Administración Pública la supervisión, evaluación y control del desempeño y de los resultados de la gestión transferida.

### **El Principio de coordinación:**

Las actividades que desarrollen los órganos y entes de la Administración Pública deben estar orientadas al logro de los fines y objetivos del Estado, para lo cual deben coordinar su actuación bajo el principio de unidad orgánica.

### **El Principio de cooperación:**

Administración Pública Nacional, la de los Estados, la de los Distritos metropolitanos y la de los Municipios deben colaborar entre sí.

- \* Respetar el ejercicio legítimo de sus competencias.
- \* Ponderar, en ejercicio de las competencias propias, la totalidad de los intereses públicos implicados.
- \* Facilitar a las otras administraciones la información que precisen sobre la actividad que desarrollen en el ejercicio de sus propias competencias.
- \* Prestar, en el ámbito propio, la cooperación y asistencia activas que las otras administraciones pudieran requerir para el ejercicio de sus competencias.

### **2.2.2 Instrumento de Gestión**

**Auditoría:** Es el examen realizado por el personal calificado e independiente, con el fin de obtener una opinión que muestre lo acontecido en la organización. El requisito fundamental es la independencia.

#### **Auditoría operativa**

“Es la valoración independiente de todas las operaciones de una organización, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas (por ejemplo, las leyes), si se utilizan los recursos de forma eficaz, eficiente y económica, y si los objetivos previamente fijados se han alcanzado. A través de su aplicación se obtiene un examen cuidadoso y preciso que fundamenta la realimentación de procesos internos organizacionales, para realizar mejoras, adaptaciones o cambios que se justifiquen según el propósito establecido por el ente empresarial público o privado”.

#### **Metodología de la auditoria operativa**

No existe aún una metodología específica que aplique un auditor operativo en la realización de su labor. El auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como tal. Y este es quizás el mayor desafío de una auditoría operativa: su exitosa planificación, desarrollo, conclusión y retroalimentación.

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de la empresa, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros; mediante aplicación de políticas, controles operativos y acciones correctivas, desarrolla la habilidad para identificar las causas de problemas

operacionales y explicar los síntomas adversos derivados de la ineficiente administración.

### **Diferencias básicas entre la auditoría financiera y la auditoría operativa**

La auditoría operacional difiere desde el enfoque que toma la evaluación, dado que el auditor operacional va enfocado a la evaluación de las operaciones para elevar la rentabilidad de la empresa, mientras que el enfoque financiero busca fundamentalmente dictaminar acerca de la razonabilidad de los estados financieros de la empresa, institución.

Procedimientos de la auditoría Los procedimientos de auditoría son la serie de trabajos que hay que realizar para el adecuado cumplimiento de los principios y las normas, antes de presentar el informe definitivo. Se pueden señalar los siguientes procedimientos:

- ◆ Revisión de las actividades en las operaciones.
- ◆ Inspecciones físicas y recuentos.
- ◆ Obtención de pruebas de evidencia.
- ◆ Obtención de pruebas de exactitud.
- ◆ Preparación de reconciliaciones.

### **La Auditoría Interna y la Auditoría Operativa**

“Actualmente los auditores internos han adoptado el término de auditor operacional, lo cual obedece a que tradicionalmente la auditoría interna se ha ligado a brindar

asesoría gerencial, aunque el auditor interno no es también operacional. Desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de evaluar el proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración”.

**Objetivos o propósito de una Auditoría Operativa:**

“La Auditoría Operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se utilizaron los recursos materiales y financieros”. Asimismo, aporta las recomendaciones necesarias para lograr que los problemas detectados sean solucionados, supervisando su efectiva aplicación. Los objetivos de la Auditoría Operativa son:

- Identificar las áreas de reducción de costos.
- Mejorar los métodos utilizados por una gestión.
- Incrementar la rentabilidad de la entidad, de alguna de sus áreas, o de alguna de sus actividades.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- Determinar si existe alguna deficiencia importante en políticas, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Revisar los mecanismos de compras, para ver si afectan su cantidad, calidad y clases.

**Importancia:** “La Auditoría Operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más

importante para el sector público ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determine su eficiencia y efectividad. Este instrumento es la medición de la utilidad neta, los ingresos y gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomará medidas correctivas”.

**Clases:**

En los últimos años, la rápida evolución de la auditoría ha generado algunos términos que son poco claros respecto de los contenidos que expresan. Además, este proceso evolutivo ha provocado, en la actividad de la revisión, la especialización de la auditoría según el objeto, destino, técnicas, métodos, etc., que se realicen. Así, sin ánimo de ser exhaustivos, se habla de auditoría externa, auditoría interna, auditoría operativa, auditoría pública o gubernamental, auditoría de sistemas, etc.

### **III. HIPÓTESIS**

La auditoría operativa sirve como instrumento en la gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2017.

## IV. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño de la investigación

**Descriptivo:** Porque se recolectaron los datos en un solo momento y en un tiempo único, el propósito fue describir las variables y analizar su incidencia en un contexto dado.

El tipo de investigación fue cuantitativa y correlacional, debido a que buscó determinar si existe relación entre las variables de investigación, las que fueron medidas a través de él recibieron tratamiento a nivel descriptivo y estadístico. El diseño fue no experimental transversal, dado que no se manipularon ninguna de las variables, sino que fueron evaluadas en su estado natural; asimismo, la recolección de datos se realizó solo una vez

### 4.2. Población y Muestra

#### **Población:**

La población estuvo constituida por 100 trabajadores del GRA.

#### **Muestra:**

Se tomó una muestra total de la población de 20 trabajadores del GRA

La encuesta realizada a 20 trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho, obteniendo la respuesta inmediata

### 4.3. Definición y operacionalización de variables y los indicadores

Definición operacional	Variable	Indicadores
------------------------	----------	-------------

<p><b>Auditoría Operativa:</b> Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa (<b>Gerencia , 2017</b>).</p> <p><b>Control y gestión pública:</b> Se considera a la gestión o administración pública, como aquella disciplina relacionada al derecho público, que aborda una coordinación integral entre organización, planeación, control y dirección, sobre el accionar en el funcionamiento de los servicios públicos (<b>Gestion, s.f</b>).</p>	<p><b>Independiente</b></p> <p>X= Auditoría Operativa</p>	<p>X1. Normas de Auditoria</p> <p>X2. Evaluación</p>
	<p><b>Dependiente</b></p> <p>Y= Control y gestión pública</p>	<p>X3. Normas de control de gestión publica</p> <p>X4. Eficiencia y economía</p>

### Variable

#### Independiente

X= Auditoría Operativa

#### Indicadores

X1. Normas de Auditoria

X2. Evaluación

### **Dependiente**

Y= Control y gestión pública

### **Indicadores**

X3. Normas de control de gestión publica

X4. Eficiencia y economía

## **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnica:** Se utilizó la técnica de la encuesta.

**Instrumentos:** Para el recojo de la información se utilizó un cuestionario estructurado de 20 preguntas

**Recolección de información:** Aplicando la Técnica de Recolección de Información se ha recurrido a las fuentes de origen para la obtención de datos las cuales permitirán la realización de resultados.

## **4.5. Plan de análisis**

El análisis se fundamentara principalmente en la recolección de datos a través de la encuesta y el cuestionario. De los resultados obtenidos se acudió al empleo estadística descriptiva para mostrar los datos por medio de tablas de frecuencia relativas y de porcentajes. Según lo demande la línea de investigación en el caso de estudios cuantitativos, las fases de análisis de la información que se utilizara para construir el capítulo de resultados sobre la base de procedimientos estadísticos establecidos en la sección anterior.

#### 4.6. Matriz de consistencia

Título de la investigación	Enunciado del problema	Objetivo General y Específicos	Hipótesis	Metodología
La auditoría operativa como instrumento de gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2017.	¿En qué medida la auditoría operativa sirve como instrumento en la gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2017?	<p><b>Objetivo General</b> Determinar las formas en que la auditoría Operativa, servirá como mecanismo de control de la Gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Analizar la forma como las Normas de Auditoría Operativa proporcionará la certeza de la gestión pública de las empresas estatales.</p> <p>b) Determinar los diversos factores de ineficiencia en la prestación de servicios en la administración de los recursos del Estado que permitirá contribuir en la mejora continua en los entes estatales.</p> <p>c) Determinar las etapas de la auditoria de gestión sirven como instrumento de gestión en el gobierno regional de Ayacucho.</p>	La auditoría operativa sirve como instrumento en la gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2017.	<p>Tipo y diseño de la investigación: Cuantitativa y correlacional, con un diseño será no experimental transversal</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

#### **4.7. Principios éticos**

En la realización de la presente investigación, se respetó el código de ética de la Comunidad Científica Internacional de los Contadores Públicos, los principios éticos que devienen de nuestra cultura basada en el respeto a la persona humana, búsqueda de la verdad, honestidad, solidaridad, cumplimiento de compromisos, honradez, responsabilidad intelectual, equidad y justicia.

Asimismo, los participantes fueron informados de los objetivos de esta investigación, y se respetará la confidencialidad de los informantes.

## V. RESULTADOS

### 5.1 Resultados:

#### Resultado del Objetivo Especifico N° 1:

Analizar la forma como las Normas de Auditoría Operativa proporcionará la certeza de la gestión pública de las empresas estatales.

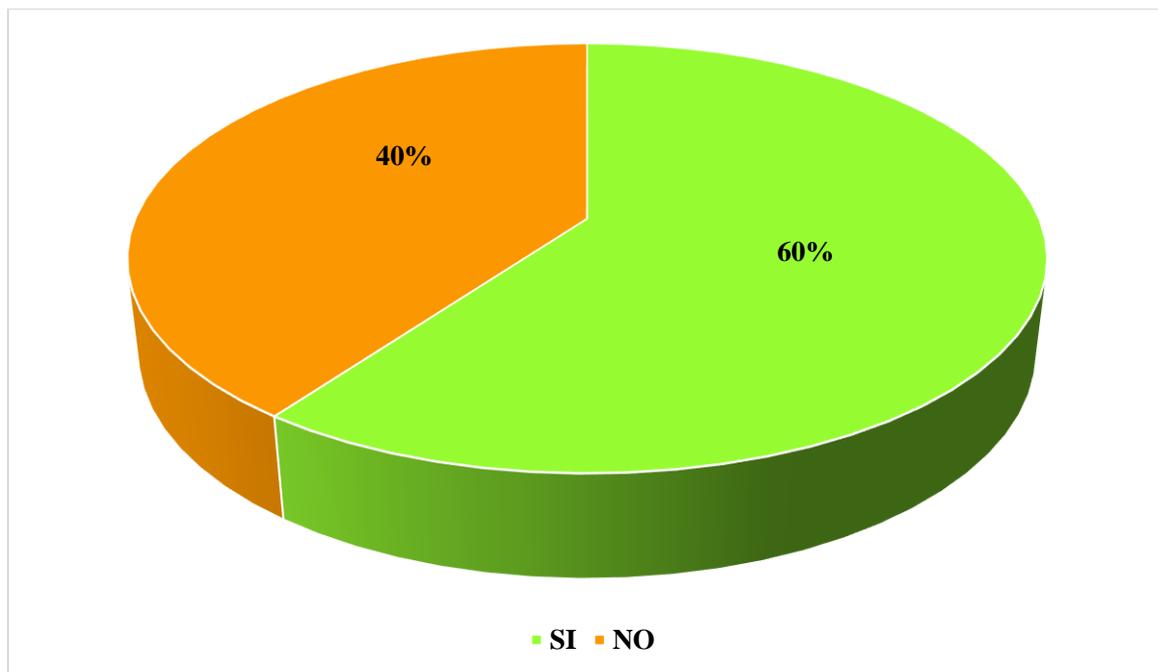
Tabla 1

¿Es apropiado el estilo gerencial desarrollado por la Dirección?

CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	12	60%
No	8	40%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1



**Interpretación:** Del 100% de los encuestados, el 60% afirman que si es apropiado el estilo gerencial desarrollado por la Dirección y más el 40% respondieron que no.

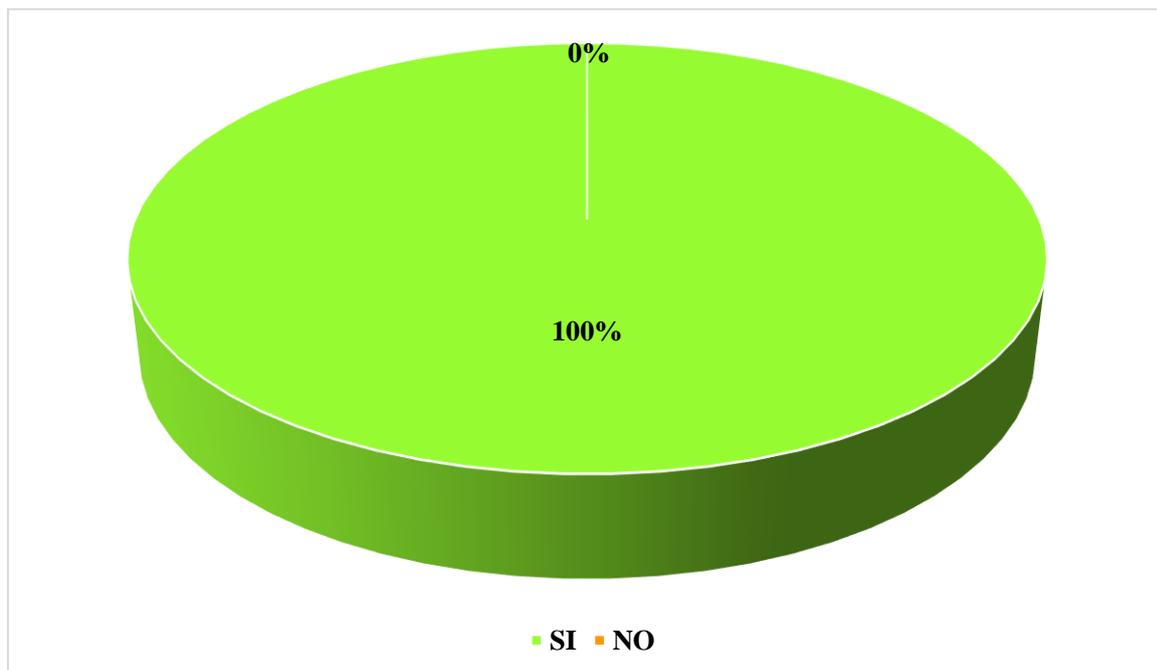
**Tabla 2**

**¿Tiene la entidad un organigrama o esquema de organización?**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	20	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 2**



**Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 100% de las personas encuestadas afirman que la entidad tiene un organigrama o esquema de organización.

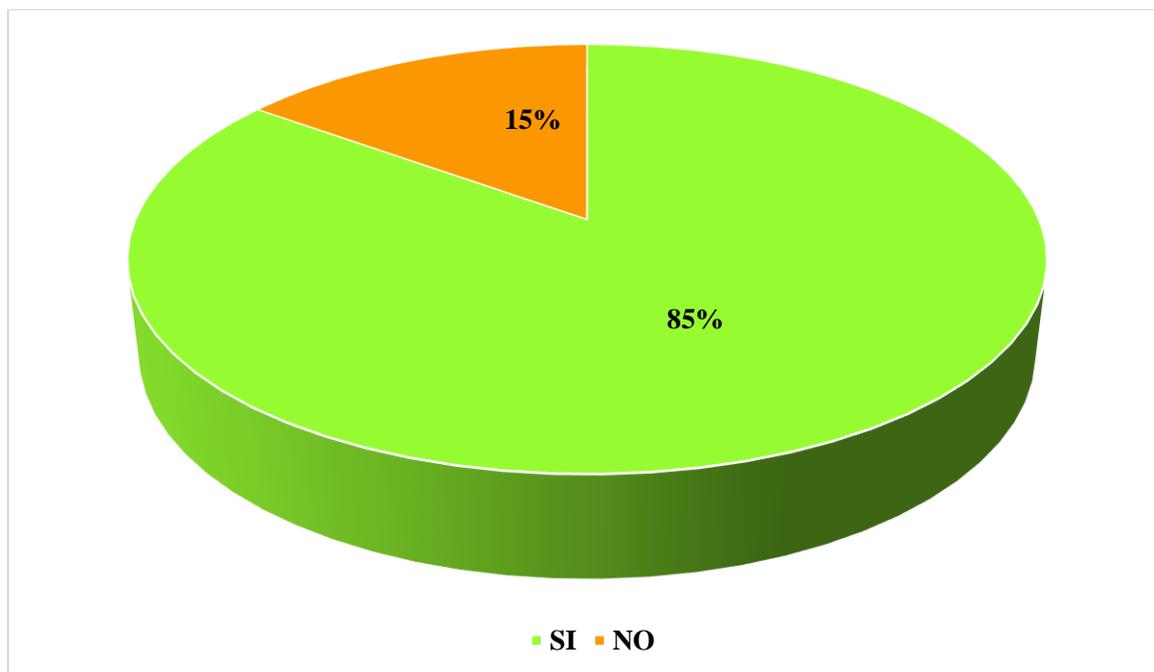
**Tabla 3**

**¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por estatutos?**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	17	85%
<b>No</b>	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 3**



**Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 85% afirman que las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración si están delimitadas por estatutos y más el 15% respondieron que no.

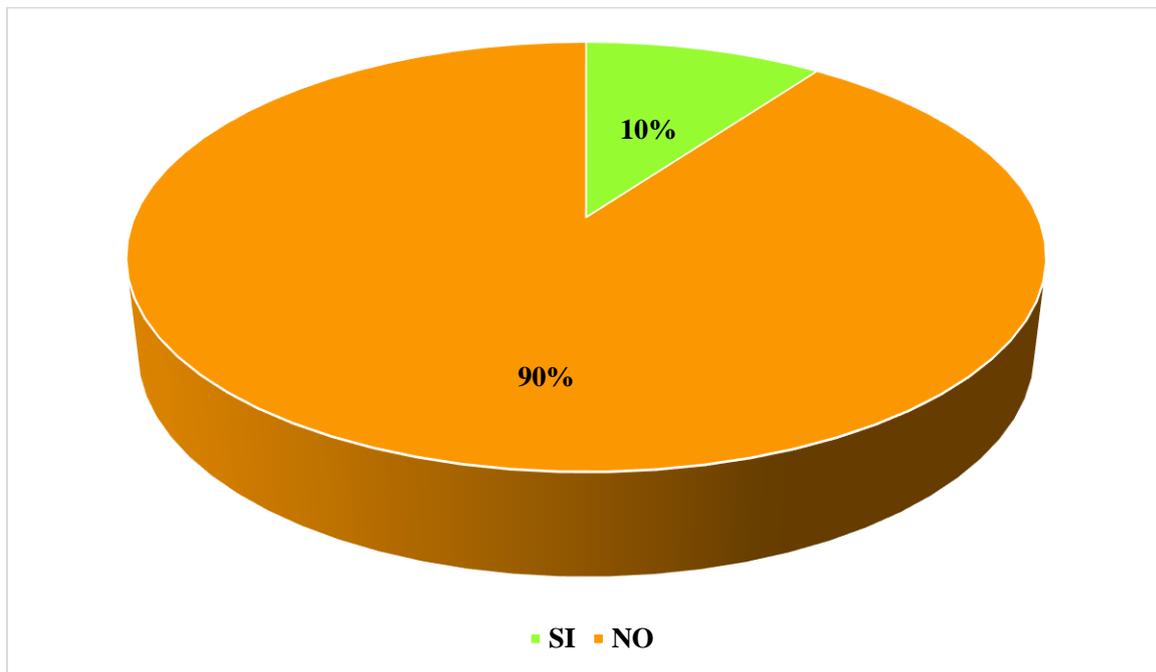
**Tabla 4**

**¿Los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc?**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	2	10%
<b>No</b>	18	90%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 4**



**Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 90% afirman que los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc; mas el 10% respondieron que no.

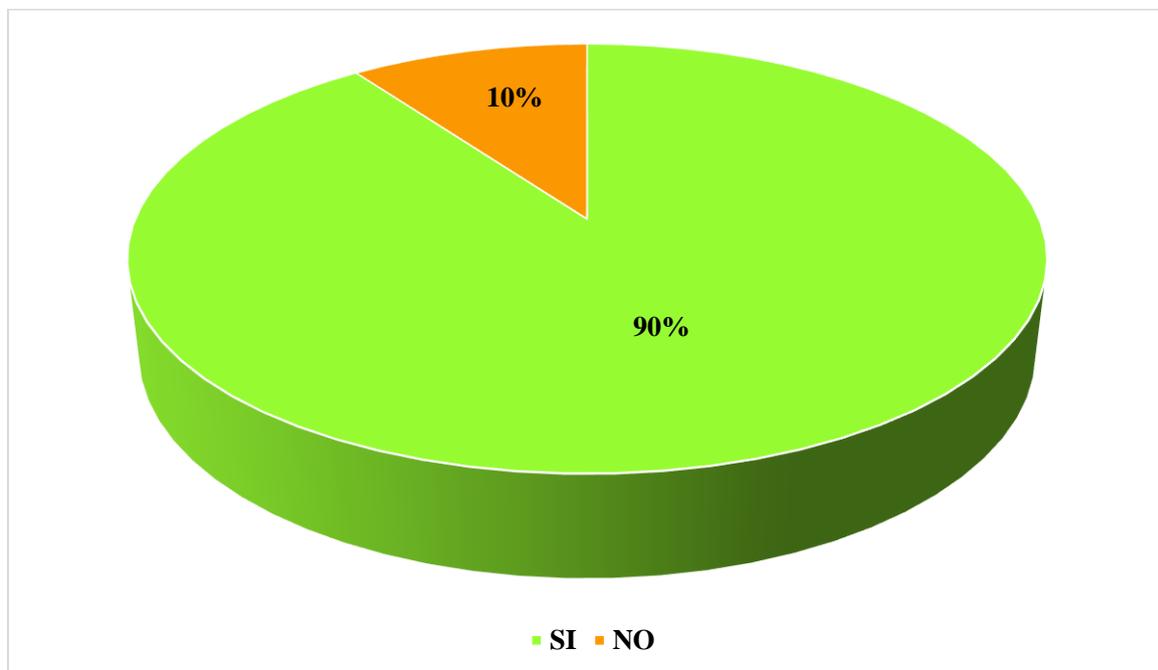
**Tabla 5**

**¿Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	18	90%
<b>No</b>	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 5**



**Interpretación:** Del 100% de los encuestados, el 90% afirma que tiene la empresa un manual de procedimientos contables y más el 10% respondió que no.

**Resultado del Objetivo Especifico N° 2:**

Determinar los diversos factores de ineficiencia en la prestación de servicios en la administración de los recursos del Estado que permitirá contribuir en la mejora continua en los entes estatales.

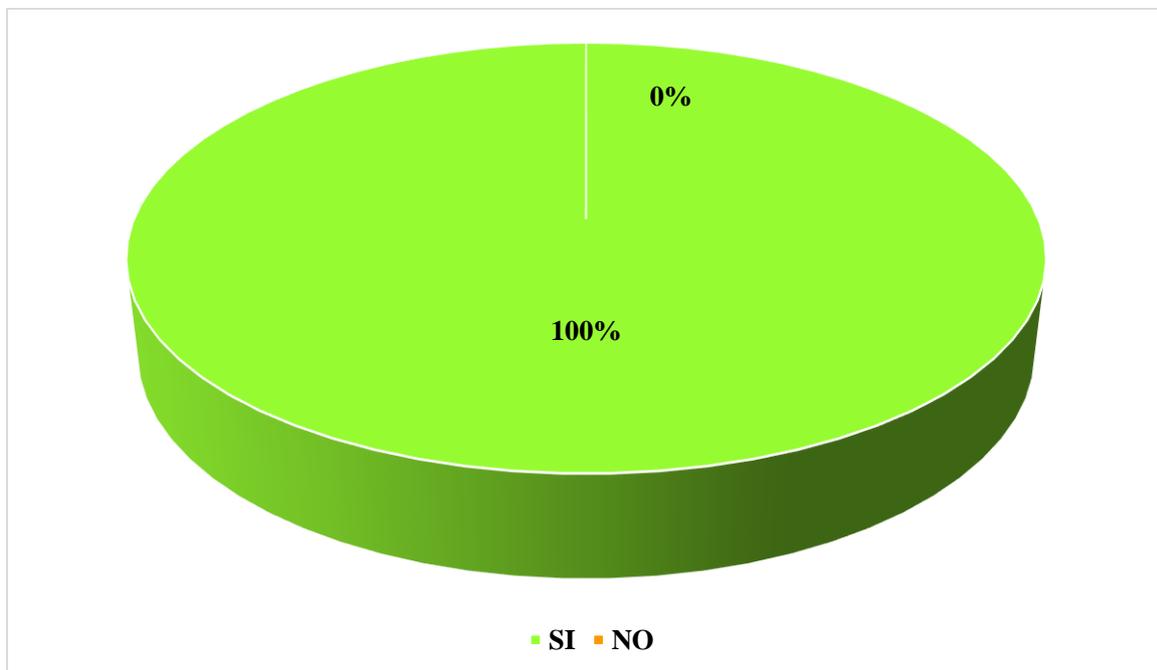
**Tabla 6**

**¿Tiene la entidad un departamento de auditoria interna que opere en forma autónoma?**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	20	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 6**



**Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 100% afirmo que tiene la entidad un departamento de auditoria interna que opere en forma autónoma.

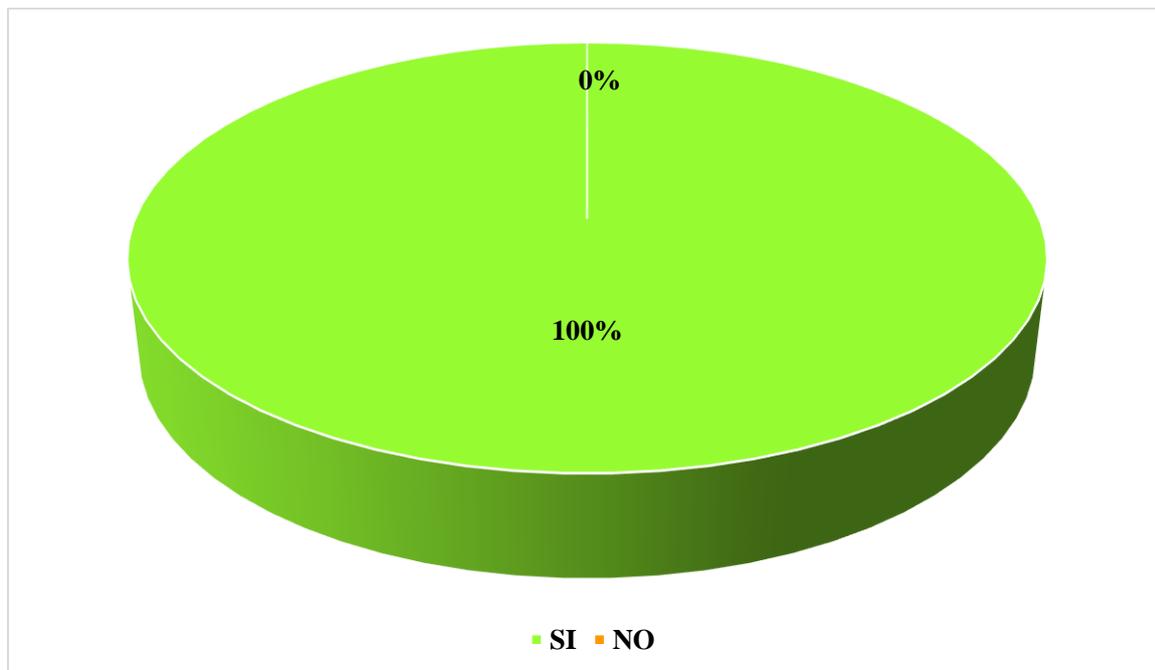
**Tabla 7**

**¿Sabe cuál es la diferencia entre gestión pública y administración pública?**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	20	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 7**



**Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 100% afirmó que si saben cuál es la diferencia entre gestión pública y administración pública.

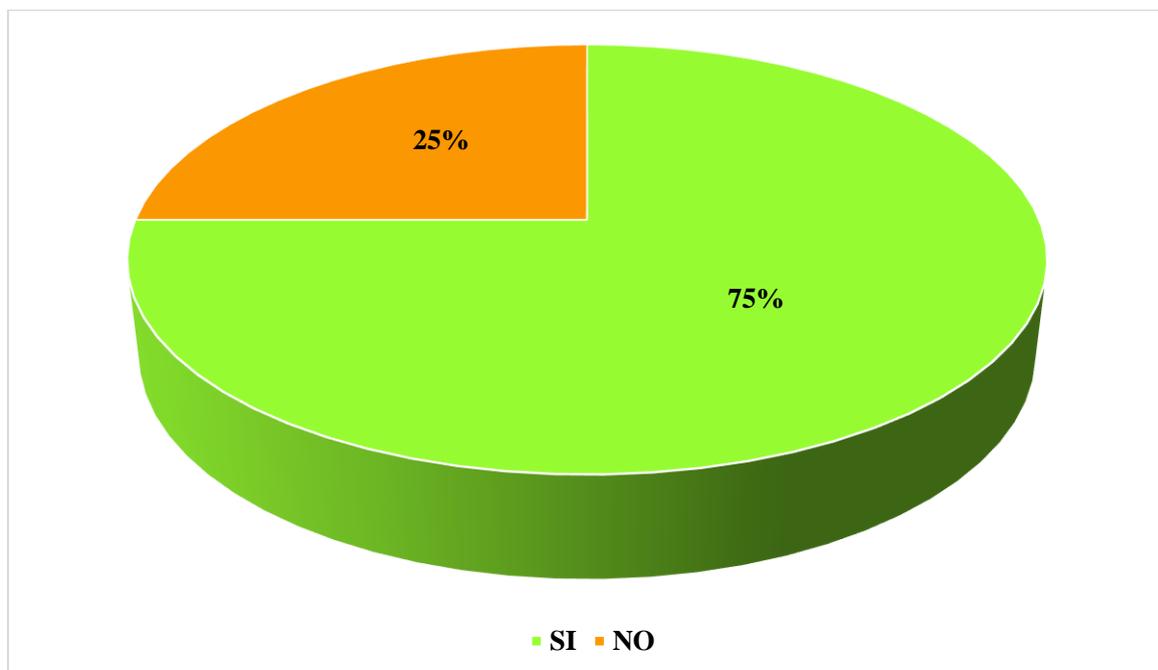
**Tabla 8**

**¿Conoce cuáles son los elementos de la administración pública?**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	15	75%
<b>No</b>	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 8**



**Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 75% afirmo que si conocen cuáles son los elementos de la administración pública; mas el 25 % respondiendo que no conocen.

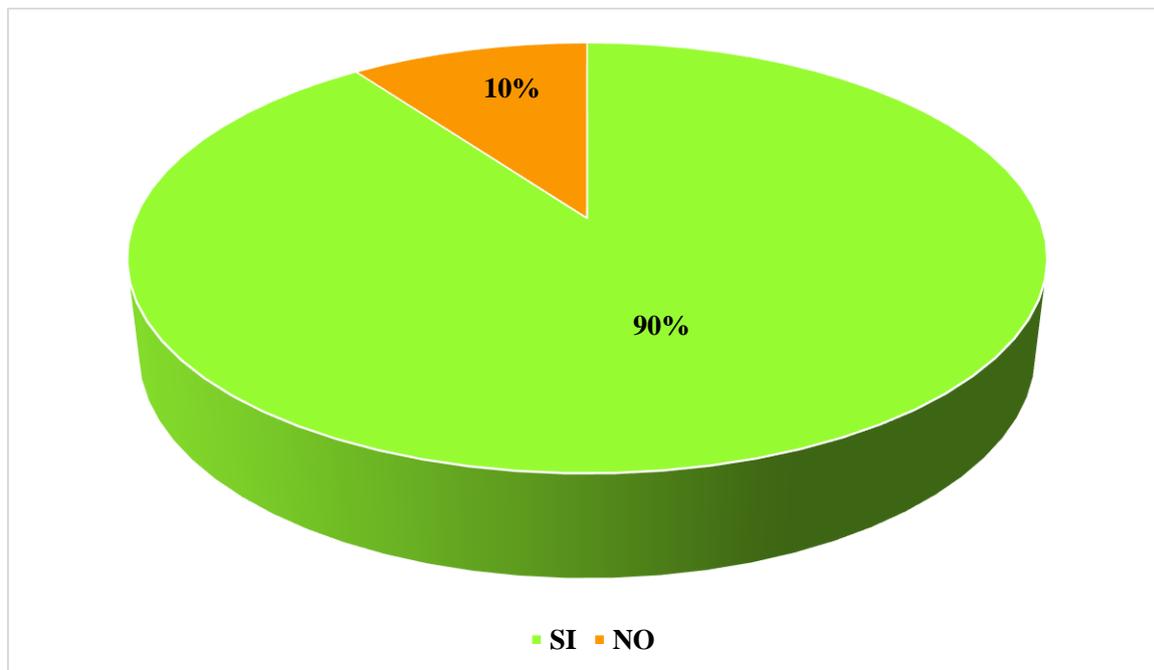
**Tabla 9**

**¿Se verifica el cumplimiento de los cronogramas?**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	18	90%
<b>No</b>	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfico 9**



**Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 90% afirman que si se verifica el cumplimiento de los cronogramas y un 10% respondieron que no.

### Resultado del Objetivo Especifico N° 3:

Determinar las etapas de la auditoria de gestión sirve como instrumento de gestión en el gobierno regional de Ayacucho.

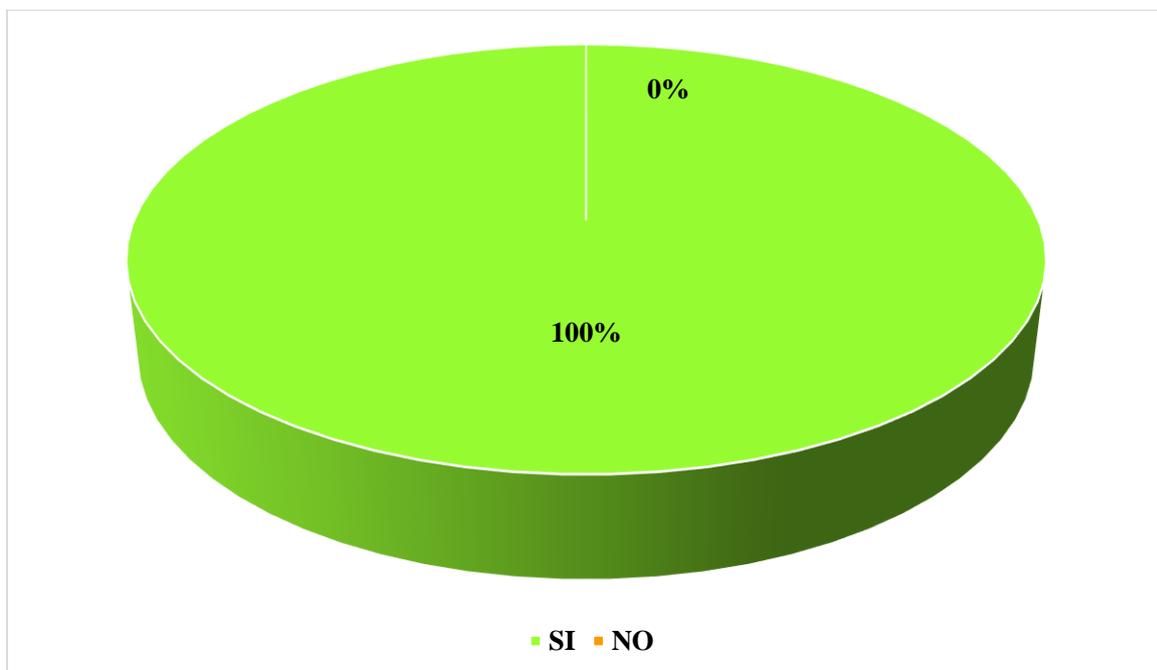
**Tabla 10**

**¿Cada miembro del equipo se siente valorado (a) y respetado (a) por su experiencia y punto de vista?**

CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 10**



**Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 100% afirma que cada miembro del equipo se siente valorado (a) y respetado (a) por su experiencia y punto de vista.

## **5.2 Análisis de Resultados:**

Se tiene resultados obtenidos a base de encuestas, las cuales nos ayudaran a interpretar y analizar los resultados, se muestra a continuación el análisis de las preguntas:

### **Respecto al objetivo específico 1:**

De acuerdo a la encuesta realizada, para analizar la forma como las Normas de Auditoría Operativa proporcionará la certeza de la gestión pública de las empresas estatales. El autor Barrientos (2015) afirma que ha sido eficaz, en la elaboración y presentación de los Informes de Seguimiento a la ejecución física del Programa Operativo Anual gestión 2014. Ha sido eficaz, en el Seguimiento y en la Evaluación al grado de cumplimiento de los Objetivos Específicos. Sin embargo, como resultado de la evaluación a la documentación relativa al objeto de la Auditoría, se ha identificado deficiencias de Control Interno que consideramos necesario y oportuno reportarlas, para conocimiento y adopción de acciones por los Servidores Públicos. Acuña (2018) la empresa tiene un inadecuado registro y control de las ventas, hay problemas en el cobro a los clientes, esto es debido a que desconocen los procesos que deben emplear, otro factor es la falta de supervisión del personal. El objetivo de la presente investigación es analizar como la Auditoría Operativa aporta como herramienta de control en el área de ventas, de tal modo permita determinar las operaciones, políticas y procedimientos que se llevan a cabo y si se están cumpliendo a cabalidad en la empresa.

### **Respecto al objetivo específico 2:**

De acuerdo a la encuesta realizada, para determinar los diversos factores de ineficiencia en la prestación de servicios en la administración de los recursos del Estado que permitirá contribuir

en la mejora continua en los entes estatales. Mariño (2015) afirma que se realizó el análisis de riesgo, el cual fue determinado mediante una evaluación de frecuencia e impacto a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, que ayudo a identificar el riesgo mediante una semaforización; el análisis COSO I y COSO II , en donde fueron evaluados los factores del componente del COSO II, el cual se encuentra interrelacionado con los objetivos, detectando las falencias percibidas por los entrevistados en el bajo rendimiento de los factores al comparar el Valor óptimo versus el Valor real. Huamán (2014) la misma que fue ingresada y tabulada estadísticamente para analizar la información y presentarla en el rubro resultados. Finalmente, se pudo concluir que efectivamente la auditoría operativa tiene incidencia en la gestión de la empresa Petroperú S.A.

### **Respecto al objetivo específico 3:**

Los resultados obtenidos para determinar las etapas de la auditoria de gestión sirven como instrumento de gestión en el gobierno regional de Ayacucho. Quispe (2015) El control efectivo consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto. Coz (2015) sobre valoración de las obras públicas, incumplimiento del contrato con el consiguiente abandono de las obras sin beneficio para los usuarios, activos con servicios pésimos con mayor gasto de mantenimiento. En la actualidad las obras materia de investigación se encuentran paralizados desde el año 2010 y judicializados, respecto a la adquisición del volquete este bien se encuentra fuera de uso por generar gastos de mantenimiento permanente, con perjuicio económico y social. Tinco (2015) La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la institución estos nos ayudan a prevenir riesgos de trabajo, produce actitudes más positivas, aumenta la productividad de la institución, eleva la moral del personal, mejora el conocimiento de los diferentes puestos por lo tanto, el

desempeño crea una mejor imagen de la entidad facilitando que el personal se identifique con ella, mejora la relación jefe-subordinados, facilita la comprensión de las políticas, información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel, ayuda a solucionar problemas, facilita la promoción de los empleados y por último promueve la comunicación en la organización.

## VI. CONCLUSIONES

Luego de la revisión bibliográfica y su análisis se llegó a las siguientes conclusiones:

### **6.1 Respecto al objetivo específico 1:**

La Auditoría Operacional se define como una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales con que son manejados los recursos; la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, de manera que cumpla con las políticas establecidas para alcanzar los objetivos y formular recomendaciones gerenciales para su mejoramiento. Con respecto a la tabla y grafico 1 el 60% afirman que si es apropiado el estilo gerencial desarrollado por la Dirección y más el 40% respondieron que no.

### **6.2 Respecto al objetivo específico 2:**

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de la empresa, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros; mediante aplicación de políticas, controles operativos y acciones correctivas, desarrolla la habilidad para identificar las causas de problemas operacionales y explicar los síntomas adversos derivados de la ineficiente administración. Con respecto a la tabla y grafico el 90% afirman que si se verifica el cumplimiento de los cronogramas y un 10% respondieron que no.

### **6.3 Respecto al objetivo específico 3:**

Desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de evaluar el proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración. Con respecto a la tabla y grafico 10, el 100% afirma que cada miembro del equipo se siente valorado (a) y respetado (a) por su experiencia y punto de vista.

## Aspectos Complementarios

### Referencias bibliográficas

Gerencie. (5 de Noviembre de 2017). *Auditoria operativa*. Obtenido de Gerencie.com:  
<https://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>

Acuña Solis, M. A. (2018). *AUDITORIA OPERATIVA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN EL AREA DE VENTAS Y SU PRESENTACION EN LOS ESTADOS FINANCIEROS*. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA., UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, GUAYAQUIL-ECUADOR. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2047/1/T-ULVR-1848.pdf>

*AUDITORIA OPERACIONAL Y FINANCIERA* . (s.f.). Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Auditor%C3%ADa%20Interna%20y%20Administrativa/PDF/Tema%205.pdf>

Barrientos Vargas, k. (2015). *AUDITORIA OPERATIVA A LA EFICACIA DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES DEL SERVICIO NACIONAL DEL SISTEMA DE REPARTO, CORRESPONDIENTE A LA GESTION 2014*. Trabajo Dirigido para obtener el Título de Licenciatura, UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS, LA PAZ - BOLIVIA. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/9489/TD-1296.pdf?sequence=1>

Capcha Hinostrroza, K. E. (2016). *AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA, 2015*. TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORIA, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS , LIMA – PERÚ. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/871/AUDITORIA\\_DE](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/871/AUDITORIA_DE)

\_GESTION\_EFICIENCIA\_OPERATIVA\_CAPCHA\_HINOSTROZA\_KARLA\_ELI\_ZABETH.pdf?sequence=4

Coz Torre, J. C. (2015). *Auditoría de Gestión a Obras Ejecutadas con Procesos Fraccionados y Exonerados-Municipalidades Morochucos*. TESIS PARA OPTAR TITULO DE CONTADOR PÚBLICO , UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA , FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS , Ayacucho-Perú. Obtenido de [http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/755/Tesis%20C155\\_Coz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/755/Tesis%20C155_Coz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Emprende Pyme. (s.f). Auditoría operacional. *emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/auditoria-operacional.html>

Gerencia . (5 de Noviembre de 2017). *Auditoria operativa*. Obtenido de Gerencia.com: <https://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>

Gestion. (s.f). *Gestión pública: Concepto y manejo de resultados*. Obtenido de postgradoutp.edu.pe: <http://www.postgradoutp.edu.pe/blog/gestion-publica-concepto-y-manejo-de-resultados/>

Huamán Figueroa , R. M. (2014). *Los efectos de la Auditoría Operativa en la Mejora de la Gestión de la Empresa Petróleos del Perú*. TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL, Universidad San Martin de Porres, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS, Lima-Perú. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1130/1/huaman\\_frm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1130/1/huaman_frm.pdf)

Mariño Espinoza , M. (2015). *AUDITORÍA OPERATIVA A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL, PERIODO 2013-2015*. Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Contabilidad y Auditoría, Guayaquil-Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12633/1/UPS-GT001648.pdf>

Negron Rojas, L. N. (2016). *AUDITORIA OPERATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS COORDINADORES DE LA EMPRESA UPS SCS PERU SRL, PROVINCIA*

*CONSTITUCIONAL DEL CALLAO –CALLAO 2015. TESIS PARA OBTENER TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO, UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, LIMA – PERÚ.*

Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6259/NEGRON\\_RLN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6259/NEGRON_RLN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Quispe Carrera, J. (2015). *Control efectivo para facilitar la administración eficiente de las donaciones y sus efectos en el Gobierno Regional de Ayacucho-2014. TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote , FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS, Ayacucho-Perú. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/744/CONTROL\\_EFECTIVO\\_ADMINISTRACION\\_EFICIENTE\\_QUISPE\\_CARRERA\\_JENNY.pdf?sequence=4](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/744/CONTROL_EFECTIVO_ADMINISTRACION_EFICIENTE_QUISPE_CARRERA_JENNY.pdf?sequence=4)*

Tinco Maldonado, D. (2015). *El sistema de Control Interno y su incidencia en el proceso de Altas y Bajas de activos fijos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga - 2014. TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS, Ayacucho-Perú. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1140/CONTROL\\_INTERNO\\_REPOSICION\\_BAJAS\\_DE\\_BIENES\\_TINCO\\_MALDONADO\\_DOROTY.pdf?sequence=1](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1140/CONTROL_INTERNO_REPOSICION_BAJAS_DE_BIENES_TINCO_MALDONADO_DOROTY.pdf?sequence=1)*

# ANEXOS

## Anexo 01



### UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES

#### CHIMBOTE

La presente Técnica es anónima, tiene por finalidad recoger información de interés para la investigación, sobre el tema: **La auditoría operativa sirve como instrumento en la gestión en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2017**. Al respecto, se le solicita marcar con aspa (X), en las preguntas que usted considere conveniente. Su aporte será de mucho interés en esta investigación. Se agradece su participación y colaboración.

#### Preguntas de encuesta

Nº	ITEM	ESCALA	
		SI	NO
1	¿Es apropiado el estilo gerencial desarrollado por la Dirección?		
2	¿Tiene la entidad un organigrama o esquema de organización?		
3	¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por estatutos?		
4	¿Los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc?		

5	¿Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?		
6	¿Tiene la entidad un departamento de auditoría interna que opere en forma autónoma?		
7	¿Sabe cuál es la diferencia entre gestión pública y administración pública?		
8	¿Conoce cuáles son los elementos de la administración pública?		
9	¿Se verifica el cumplimiento de los cronogramas?		
10	¿Cada miembro del equipo se siente valorado (a) y respetado (a) por su experiencia y punto de vista?		

Anexo 02

Mapa del Departamento del Perú



Anexo 03

Mapa Del Departamento De Ayacucho



# Anexo 04

## Organigrama de la Gobierno Regional de Ayacucho



### ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO

