



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LOS EFECTOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA MEJORA  
DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A.**

**PRESENTADA POR  
ROY MILTON HUAMÁN FIGUEROA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y CONTROL  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**LIMA – PERÚ**

**2014**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada  
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**LOS EFECTOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA MEJORA  
DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A.**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CONTABILIDAD Y  
FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**PRESENTADA POR**

**ROY MILTON HUAMÁN FIGUEROA**

**LIMA – PERÚ**

**2014**

**LOS EFECTOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA MEJORA  
DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A.**



**MIEMBRO DEL JURADO**

**PRESIDENTE DEL JURADO:**

Dr. JUAN AMADEO ALVA GOMEZ

**SECRETARIO DEL JURADO:**

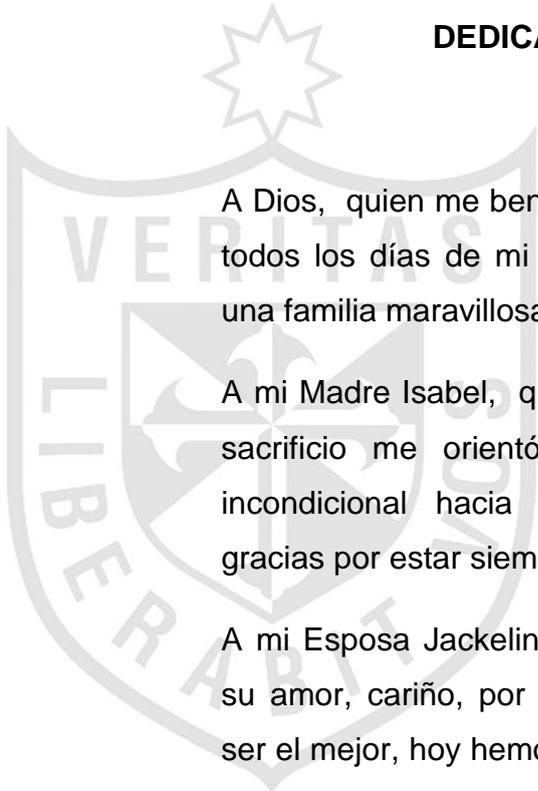
Dr. AUGUSTO HIPOLITO BLANCO FALCÓN

**MIEMBROS DEL JURADO:**

Dr. MARÍA TERESA BARRUETO PÉREZ

Dr. MIGUEL ÁNGEL SUREZ ALMEIRA

Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO



## DEDICATORIA

A Dios, quien me bendice, guarda y protege todos los días de mi existir y de regalarme una familia maravillosa.

A mi Madre Isabel, quien con su esfuerzo y sacrificio me orientó y apoyó en forma incondicional hacia el camino del bien, gracias por estar siempre a mi lado.

A mi Esposa Jackeline e hija Valentina, por su amor, cariño, por inspirarme cada día a ser el mejor, hoy hemos alcanzado un triunfo más porque los tres somos y mis logros son suyos, las amo con toda mi vida.



## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores y asesores quienes me guiaron y condujeron hacia la culminación exitosa de mi Tesis, a quienes agradezco por sus consejos y guías para el perfeccionamiento de la misma.

A las autoridades, funcionarios y empleados de mi Casa Superior de Estudios por su apoyo.

# ÍNDICE

Portada	i
Título	ii
Miembros del jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1	Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2	Formulación del Problema	7
1.2.1	Problema General	7
1.2.2	Problemas Específicos	7
1.3	Objetivos de la Investigación	8
1.3.1	Objetivo General	8
1.3.2	Objetivos Específicos	8
1.4	Justificación de la Investigación	8
1.4.1	Justificación	9
1.4.2	Importancia	10
1.5	Limitaciones del Estudio	10
1.6	Variabilidad del Estudio	11

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes de la Investigación	12
2.2.	Bases Teóricas	13
2.2.1.	Auditoria Operativa	13
2.2.2.	Bases teóricas sobre Gestión	82
2.3.	Definiciones Conceptuales	109
2.4.	Formulación de Hipótesis	111
2.4.1.	Hipótesis General	111
2.4.2.	Hipótesis Específicas	112

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1	Diseño Metodológico	113
3.1.1	Tipo de investigación	113
3.1.2	Nivel de investigación	113
3.1.3	Métodos	114
3.1.4	Diseño	114
3.2	Población y muestra	115
3.3.	Operacionalización de variables	117
3.4	Técnicas de recolección de datos	117
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de información	118
3.6.	Aspectos Éticos	118

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1	Interpretación de Resultados	120
-----	------------------------------	-----

4.2. Contratación de Hipótesis	164
--------------------------------	-----

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones	173
-------------------	-----

5.2. Recomendaciones	174
----------------------	-----

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

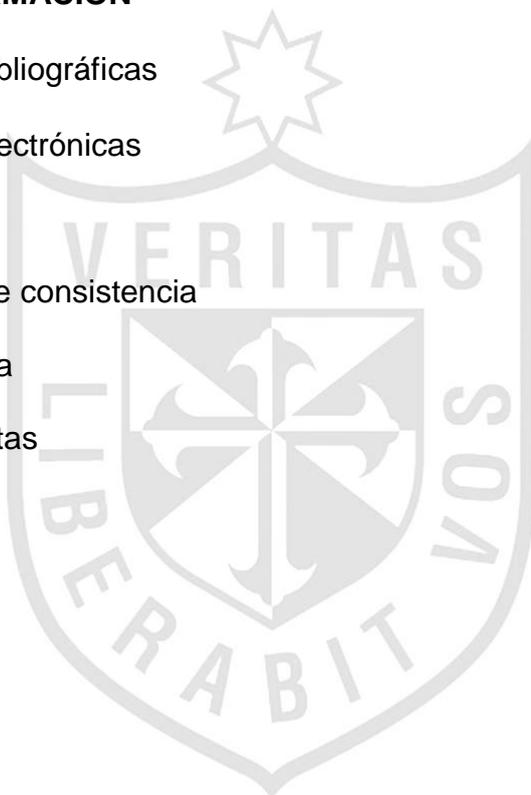
- Referencias Bibliográficas 176
- Referencias Electrónicas 177

## **ANEXOS**

Anexo N° 1: Matriz de consistencia	179
------------------------------------	-----

Anexo N° 2: Encuesta	180
----------------------	-----

Anexo N° 3: Entrevistas	183
-------------------------	-----



## RESUMEN

La Tesis desarrollada está referida al estudio de los efectos que puede tener la aplicación efectiva y oportuna de una auditoría operativa con la finalidad de optimizar y mejorar los resultados de gestión en la empresa Petróleos del Perú S.A. (PETROPERU S.A.). Esta institución es el principal proveedor de combustibles en el país y siempre ha sido objeto de muchos cuestionamientos sobre su gestión, manejo y resultados por lo que consideramos importante que revisar y analizar las cuentas operativas y financieras de esta institución permitirán esclarecer muchos temas o dudas sobre su manejo y mejorar los resultados de gestión.

La Tesis desarrollada tuvo como objetivo: 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.

**Palabras clave:** Auditoría, gestión, operaciones.

## ABSTRACT

The thesis undertaken is concerned with the study of the effects it can have the effective and timely implementation of an operational audit in order to optimize and improve the performance of management in the company Petroleos del Peru SA (PETROPERÚ S.A.) . This institution is the main supplier of fuel in the country and has always been the subject of many questions about his management, management and outcome of what is important to review and analyze operational and financial accounts of the institution to clarify many issues or concerns about management and improve management performance.

The thesis objective was developed: Identify the effects of operational audit in improving the management of the company Petroleos del Peru S.A.

Also, the research was applied type and level was descriptive and explicative because the information was analyzed existing theoretical and doctrinaire on the subject raised and applied two instruments (survey and interview) in order to obtain direct information about the people involved in the issues raised, the same that was entered and tabulated statistically to analyze the information and present results in the field.

Finally, it was concluded that operational audit effectively has an impact on the management of the company Petroperú S.A.

**Keywords:** Audit, Management and Operations.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de la tesis, es demostrar si la aplicación de la auditoría operativa tiene resultados favorables para la gestión en la empresa Petroperú S.A. Es de mucha importancia para el sector hidrocarburos que esta institución funcione en forma eficiente. Para ello, es necesario que su funcionamiento a nivel de aspectos administrativos, gerenciales y operativos sean lo más claras y precisas posibles, a fin de no poner en riesgo su operatividad y continuidad; para lo cual desde el punto de vista metodológico, se estructuró esta Tesis en cinco capítulos: Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología, Resultados, Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de sus fuentes de información; así como de los anexos correspondientes.

En el capítulo I: Planteamiento del Problema, se empleó la metodología de la investigación científica, la cual es utilizada planteando inicialmente la descripción de la realidad problemática; luego la formulación del problema, pasando por los objetivos de la investigación, justificación, limitaciones del estudio, terminando con la viabilidad.

En cuanto al capítulo II: Marco Teórico, se desarrollaron los antecedentes de la Tesis, así como su marco histórico, marco legal, bases teóricas donde se revisaron y analizaron las principales teorías de diversos autores respecto a la variable de estudio (auditoría operativa); asimismo, en este capítulo también se contemplan: la definición de términos y formulación de hipótesis.

En el capítulo III: Metodología, se presenta el diseño metodológico, que abarca desde el tipo y nivel de la investigación, la población y muestra, la misma que estuvo compuesta por 91 empleados y funcionarios de diversas dependencias de la Empresa Petroperú S.A. a quienes se les aplicaron los instrumentos formulados, también contiene este capítulo la operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y los aspectos éticos.

En relación al capítulo IV: Resultados, se realizó el tratamiento y procesamiento estadístico de la información recopilada con los instrumentos, la misma que se presenta en las respectivas tablas y gráficos. Se incluye también en este capítulo la contrastación de las hipótesis, para lo cual se usó la distribución ji cuadrada, pues los datos empleados para el análisis se encuentran clasificados en forma categóricas, en cada una de ellas y siguiendo el procedimiento estadístico destinado para estos fines.

Finalmente, en el capítulo V: se presentan las conclusiones y recomendaciones que fueron obtenidas como producto final de la investigación y que nos permiten concluir que existe una problemática y una relación entre las variables de la presente Tesis.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Petroperú es una empresa de propiedad del Estado y de derecho privado dedicada a la exploración, explotación, transporte, refinación, distribución y comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo.

Los principales giros del negocio de esta empresa son: Exploración y Explotación, Transporte de petróleo, Refinación de petróleo, Distribución y Comercialización de los diferentes tipos de combustible para abastecimiento del mercado local.

PETROPERU se crea por Decreto Ley 17753 el 24 de julio de 1969 y se rige por su Ley Orgánica aprobada el 4 de marzo de 1981 mediante Decreto Legislativo N° 43, modificada por la Ley N° 26224 el 23 de agosto de 1993, Ley 24948 (Ley de la Actividad Empresarial del Estado del 2 de

diciembre de 1988), modificada por la Ley N° 27170 (Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado del 8 de setiembre de 1999).

Conforme a su estatuto social, PETROPERU tiene por objetivo llevar a cabo actividades de hidrocarburos de acuerdo con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Hidrocarburos. En el ejercicio de su labor, PETROPERU actúa con plena autonomía económica, financiera y administrativa y de acuerdo con los objetivos, políticas y estrategias aprobadas por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM). Además, puede realizar y celebrar toda clase de actos y contratos y regirse en sus operaciones de comercio exterior por los usos y costumbres del comercio internacional y por las normas del derecho internacional y la industria de hidrocarburos generalmente aceptadas.

El Congreso de la República, mediante Ley N° 28244 del 2 de junio de 2004, excluyó a PETROPERU del proceso de promoción a la inversión privada en sus modalidades de transferencia de acciones y/o activos y de venta de activos en caso de su disolución o liquidación. Asimismo, autorizó su participación en las actividades de exploración y producción de hidrocarburos.

El 23 de julio del 2006, el Congreso de la Republica promulgó la Ley N° 28840, Ley de Fortalecimiento y Modernización de la empresa Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A. la cual le otorga una mayor autonomía en el

desarrollo de sus actividades, excluyéndola del ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento del Estado - FONAFE, de las normas y reglamentos del Sistema de Inversión Pública - SNIP; así mismo, dinamiza los procesos de adquisiciones y contrataciones en coordinación con el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE.

La Ley N° 28840 amplía el ámbito de las actividades de PETROPERU S.A. a todas las fases de la industria y comercio del petróleo, incluyendo sus derivados, petroquímica y otras formas de energía. Posteriormente, el 19 de diciembre del 2007, mediante la Ley N° 29163 “Ley de promoción para el desarrollo de la industria petroquímica”, se precisa la petroquímica básica e intermedia como actividades de PETROPERU S.A.

La privatización de PETROPERU significó la venta fragmentada de sus diferentes unidades de negocios, rompiendo así la integración vertical de la empresa y, por consiguiente, las pérdidas de la renta diferencial que genera la actividad petrolera. La integración vertical, es la presencia de una compañía petrolera en todas las fases de la actividad petrolera, desde la exploración y producción de petróleo hasta la comercialización de los derivados del mismo, que es una de las características más importantes de la industria petrolera internacional.

El proceso de privatización de PETROPERU S.A., significó, ingresos netos de US\$ 621 millones de dólares, a los cuales se debe descontar

US\$ 63 millones por concepto de títulos de deuda externa que se pagaron en la privatización de la Refinería La Pampilla y el Lote 8/8X.

Se debe menciona que los ingresos de US \$ 10 millones de dólares anuales por las instalaciones del Lote Z- 2B que tiene que asumir Petrotech no son capitalizados por PETROPERU S.A., que solamente hace la cobranza y hace la transferencia respectiva al Ministerio de Economía y finanzas (MEF), la misma situación acontece con los ingresos provenientes de los Terminales (Piura, Iquitos, Eten, Salaverry, Chimbote, Callao, Supe y Pisco)

La Refinería La Pampilla, es la Empresa más importante en la industria de los hidrocarburos y de la economía peruana y a la fecha de su venta genero un aumento con una capacidad de procesamiento de 102 mil barriles de petrolero; pero fue vendida en 142 millones de dólares; no obstante que solo el valor del terreno de La Refinería representa un valor superior a los 108 millones de dólares.

La privatización fragmentada de PETROPERU S.A., por la venta de su Unidad Operativa la Pampilla, fue condicionada y dirigida por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), en el marco de las políticas de estabilización y reformas estructurales, para los países emergentes.

En el caso de PETROPERU S.A., la auditoría operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos, objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales

de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, entre otros.

A través de la auditoría operativa se podrán conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La gerencia necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y cómo se están utilizando los recursos en todas las unidades de la Empresa. Por esto, se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente sobre la situación de PETROPERÚ S.A.

El motivo de la Tesis planteada obedece a que Petroperú S.A. no aplica planes ni programas de auditoría operativa a las diferentes operaciones o transacciones que realiza (administrativos, gerenciales y operativos), en sus diferentes unidades de producción, lo que ocasiona serios problemas y distorsiones en la información financiera y contable que presenta al Directorio, en concordancia con lo estipulado en el artículo N° 221 de la Ley General de Sociedades para la aprobación de sus Estados Financieros y Memoria Anual y la Ley N° 29720 en el artículo N° 5, obligación de presentar los Estados Financieros Auditados a la Superintendencia de Mercado y de Valores.

En el tema bursátil, Petroperú S.A. tiene actualmente (2013) la categoría AA+ asignada a la capacidad de pago de Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A. La categoría otorgada se sustenta en el respaldo que le otorga el Estado Peruano como único accionista (calificado en Baa2 por

*Moody's Investors Service*), la posición que mantiene en el mercado mayorista de combustibles, la importancia estratégica de PETROPERÚ al ser la principal empresa de hidrocarburos del país, sumado a la ubicación geográfica de las cinco refinerías que la componen, en especial aquella adyacente a los campos productores de petróleo en el norte del país. Aporta igualmente a la clasificación otorgada el amplio acceso al crédito que registra PETROPERÚ, sumado a que a la fecha no mantiene activos en garantía sobre los préstamos otorgados. Asimismo, se considera positiva la implementación y mejora de estándares de Buen Gobierno Corporativo, los mismos que se detallan en el contenido de esta Tesis.

No obstante lo anterior, la clasificación se ve limitada por la volatilidad del margen del negocio dada su dependencia con los precios internacionales, el impacto por tipo de cambio en sus operaciones; así como, por la imposibilidad de recuperar el IGV en la región amazónica, dados los beneficios tributarios existentes en dicha región. Asimismo, PETROPERÚ mantiene aspectos por mejorar, entre los que se encuentra la rígida estructura orgánica que mantiene, sumado a la ausencia de un mecanismo efectivo que permita un adecuado cambio generacional de profesionales y técnicos que asuman la gestión en el mediano plazo.

En el ejercicio 2013, PETROPERU S.A., presentó un incremento en la situación financiera y las transferencias al Tesoro Público con respecto al periodo anterior, debido a los mayores precios internacionales y a la mayor producción de hidrocarburos.

Cabe mencionar en la presentación de los estados financieros del año 2013, la empresa adoptó por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF. Asimismo, al 31 de diciembre de 2013 el capital social de PETROPERÚ ascendió a S/. 1,863'039,055 representado por 1,863'039,055 acciones nominativas de un valor nominal de S/.1.0 cada una.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cuáles son los efectos de la auditoría operativa en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- a. ¿En qué medida las acciones de la auditoría operativa inciden en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.?
- b. ¿De qué manera las transacciones de la auditoría operativa contribuyen con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.?
- c. ¿De qué manera las operaciones financieras de la auditoría operativa contribuyen favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar los efectos de la auditoría operativa en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a. Determinar si las acciones de la auditoría operativa inciden con la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.
- b. Establecer si las transacciones de la auditoría operativa contribuyen con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.
- c. Determinar si las operaciones financieras de la auditoría operativa contribuyen favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

#### **1.4.1. Justificación**

El presente tema fue elegido a fin de conocer la realidad de la principal empresa proveedora de combustibles en el Perú respecto de un tema muy importante y que siempre afecta a una institución

de la envergadura de Petroperú, nos referimos a la auditoría operativa relacionada con las diversas operaciones o transacciones (administrativos, gerenciales y operativos), que dicha institución realiza a lo largo y ancho del país. Debemos indicar que es un tema poco estudiado o referido; sin embargo, su importancia es vital para el funcionamiento no sólo de esta empresa; sino de aquellas relacionadas directa o indirectamente con sus operaciones.

La Tesis realizada reviste mucha importancia pues se analizó un tema (auditoría operativa) muy relevante que influye en forma determinante en la gestión o resultados generales de esta empresa, pues tienen mucho movimiento económico, financiero y administrativo y es por ello que cuando hay un deficiente manejo del tema o no se aplican todos los procedimientos pueden ocasionarse muchos problemas en la institución al punto de poner en riesgo su operatividad y funcionalidad.

El Estado actualmente tiene muchas limitaciones para poder ejercer acciones de control efectivas sobre las instituciones o empresas estatales, las mismas que por sus características y dimensiones son un tanto difíciles de auditar o corregir las acciones u operatividad deficientes, a pesar de los esfuerzos que se hacen para mejorar dicha situación a través de los organismos especializados.

La auditoría operativa determinará si se ha detectado alguna deficiencia importante en relación a las políticas, procedimientos y prácticas contables defectuosas encontradas; el auditor operativo debe ser por lo tanto un traductor experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos, que conllevan la obtención de resultados efectivos y útiles en la empresa.

#### **1.4.2. Importancia**

La Tesis permitió conocer la operatividad económica, financiera y administrativa de las diversas acciones y operaciones que se realizan en Petroperú y la importancia que tiene aplicar correctamente los procedimientos establecidos con la finalidad de obtener los mejores resultados para beneficio de la institución.

#### **1.5. Limitaciones del Estudio**

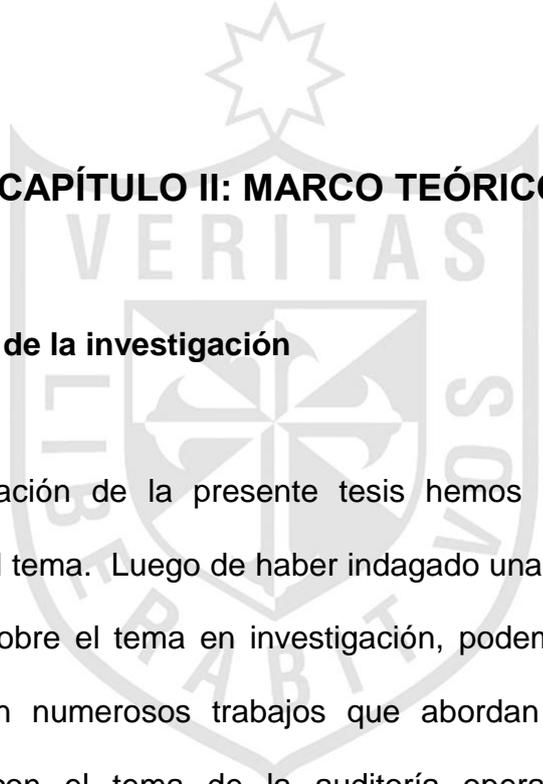
La Tesis realizada comprendió a la empresa Petroperú S.A. del sector de hidrocarburos en nuestro país, que desarrolla sus actividades a nivel nacional. El periodo de análisis estuvo comprendido entre los años 2012 al 2013.

Los costos y gastos de la investigación fueron asumidos íntegramente por el investigador.

## 1.6. Viabilidad del Estudio

La investigación no demandó un alto costo económico, se cuenta con la información necesaria para su desarrollo, así como la experiencia necesaria para lograr los objetivos; por otro lado, se dispone de los medios necesarios como materiales y tecnología entre otros; así como la disponibilidad de tiempo requerido en la investigación. Por todo lo planteado consideramos que nuestro proyecto es viable.





## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Para la realización de la presente tesis hemos revisado información concerniente al tema. Luego de haber indagado una variedad de estudios relacionados sobre el tema en investigación, podemos afirmar que, aun cuando existen numerosos trabajos que abordan diferentes aspectos relacionados con el tema de la auditoría operativa y sus diversas operaciones o transacciones que se realizan en la institución; ninguno de ellos ha planteado la importancia que significa el método de monitoreo en dicha auditoría.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Auditoria Operativa**

#### **2.2.1.1. Conceptualizaciones sobre la auditoria operativa.**

“La Auditoría es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal calificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; el requisito fundamental es la independencia”. (Castin, 2004, p.56).

“La Auditoría Operativa es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro”. (Cano, 2007, p.81).

Al consultar la bibliografía de diferentes autores sobre el tema de Auditoría Operativa, encontraremos que existen diferentes puntos de vista pero podemos decir que en la actualidad el rol de la Auditoría Operativa gira en torno a la medición administrativa por lo que el control debe centrar su accionar en la evaluación de los resultados,

es un tema que está siendo aplicado cada día con mayor énfasis, con la finalidad de medir los resultados de una gestión empresarial.

“La Auditoría Operativa es el examen profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa, proyecto o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos y el control gerencial, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar las responsabilidades ante el público.” (Álvarez, 2005, p.106).

La auditoría operativa por su enfoque, involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad con relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y respeto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

“La Auditoría Operativa es la evaluación exhaustiva y constructiva de la organización, objetivos, planes, medios de operación, información disponible y utilización de los recursos humanos y físicos de una empresa o sector de la misma” (Zino, 2004, p.123).

Luego dicho autor agrega que por tanto, está claro que la auditoría puede ser muy abarcadora y englobar todos los temas, o centrarse

selectivamente en algunos de ellos. A fin de realizar la auditoría, el auditor debe:

- Decidir qué es lo que va a examinar.
- Decidir primordialmente de qué forma llevará a cabo la auditoría, elaborando un plan general preliminar de la misma.
- Seleccionar el personal que participará.
- Empezar una investigación previa, lo que supone fundamentalmente recopilar información general sobre el departamento de recursos humanos, la organización y los problemas concretos en los que se considere habrá que profundizar.
- Ultime el plan de auditoría, refinando las herramientas, medidas y elaborando un calendario claro de su realización. Recabar la información.

#### **2.2.1.2. Orígenes**

La auditoría operativa nació por la necesidad que de ella tenía la dirección y por la habilidad del auditor interno para satisfacer dicha necesidad. Las empresas crecieron. El trabajo de los directivos ejecutivos fue trasladándose desde las actividades no financieras de las que provenían hacia sectores concretos de los registros contables, pues necesitan estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros. La fuente más real y objetiva de seguridad o de

advertencia era el auditor interno; un profesional entrenado y observador, que era independiente de las actividades que auditaba.

La Declaración de 1957 orientó este concepto hacia una auditoría más amplia exponiendo. “La auditoría interna es una actividad de valoración independiente dentro de una organización para la revisión de las actividades contables financieras, así como otras operaciones”.

La versión de 1971 adoptó el concepto final cuando mencionó que el auditor interno simplemente es responsable de “la revisión de operaciones como un servicio a la dirección”.

En el Perú, la agenda administrativa tiene como grandes lineamientos orientadores los siguientes conceptos: planear objetivos específicos, reducir costos operativos, buscar resultados, modernizar su infraestructura, asimilar la innovación y capacitar a sus empleados.

El papel del Profesional de Ciencias Contables ante la Auditoría Operativa cumple con un plan de acción que son los siguientes:

- El primero, definir claramente cuál es nuestro verdadero rol con la gerencia, hoy más que nunca el empresario está dispuesto a trabajar con nosotros en la medida en que demostremos esa

competencia, seamos honestos en reconocer que el empresario mide nuestra competencia por resultados.

- El segundo, desarrollar más y mejor competencia como parte de la premisa original que el profesional debe seguir a fin de demostrar si se encuentra realmente capacitado para poder ejecutar trabajos de este tipo. Para ello es necesario establecer programas de entrenamiento que permitan contribuir al desarrollo de auditores capaces de cumplir con eficiencia sus altas responsabilidades y a mantener su competencia profesional.
- El tercero y fundamental, obtener resultados concretos y desarrollar cordiales relaciones con nuestros usuarios, esto hace necesario que el profesional de ciencias contables esté continuamente entrenándose a fin de poder capacitarse para dar un servicio de calidad superior.

### **2.2.1.3. Objetivos de la auditoría operativa**

Los objetivos de la auditoría operativa varían entre las organizaciones, pueden establecerse por el grado de aceptación de la dirección, por el historial, por el entrenamiento y educación de los auditores o por la filosofía fundamental de la organización auditora.

En la misma organización los objetivos pueden cambiar en función de cómo los auditores entiendan y se familiaricen con las

operaciones y de cómo desarrollen su competencia técnica para tratar los asuntos operativos y como tratan los financieros.

Los distintos objetivos (algunos de los cuales pueden solaparse y otros excluirse mutuamente) son los siguientes.

El propósito general de la auditoría operativa es la evaluación del desempeño (rendimiento), obtenido por una empresa. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con los objetivos, metas, políticas y normas establecidas por la legislación o por la propia entidad y otros criterios razonables de evaluación.

Así mismo podemos decir que la identificación de oportunidad de mejoras es el incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, que constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con los funcionarios de la entidad o fuera de ellas, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Por último mencionamos el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas. El proceso de la

Auditoría Operativa es variable, en algunos casos puede formularse recomendaciones sobre asuntos específicos, sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio y de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

Es evidente entonces, que las entidades de la actividad privada requieran tener metas, misión, visión, para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, financiera y de cumplimiento. En tal sentido necesita implantar y profundizar una cultura de servicio.

En los principales componentes de la auditoría operativa antes mencionados podemos decir que la efectividad de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de efectividad de una empresa no puede realizarse sin la existencia de un plan propuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La efectividad es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de efectividad: la que

mide los hechos (efectividad parcial de los hechos) y la que mide los resultados (efectividad total de resultados).

Podemos indicar como ejemplo de efectividad algunos indicadores:

- Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa.
- Reducción de los incendios de los bosques como consecuencia de una mayor vigilancia.

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos, de los servicios prestados, y recursos utilizados para ese fin (productividad). Una actuación eficiente es aquella que con algunos recursos determinados se obtiene un resultado máximo. El estudio de eficiencia comprende el rendimiento del servicio prestado, del bien adquirido o vendido, en relación con su costo. La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente determina las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.

Asimismo podemos mencionar como ejemplo de eficiencia a los siguientes indicadores:

- Costo anual de mantenimiento de una biblioteca/número de lectores.

- Costo del mantenimiento de una piscina pública/número de usuarios.

Los componentes financieros, humanos, físicos o tecnológicos (sistemas de información computarizadas), se logran obteniendo la cantidad requerida, a nivel razonable de calidad en la oportunidad, lugar apropiado y al menor costo posible.

En la parte financiera es fundamental para obtener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría operativa el componente financiero puede constituir sólo un elemento o medio a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada, en la cual permitirá mejorar la operatividad a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Podemos decir que el cumplimiento generalmente se ejecuta con el componente financiero, el cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes, regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

En los últimos años nuestro país para alcanzar una mayor eficiencia de la gestión en las instituciones, ha entrado en un proceso de modernización y reestructuración, con el objeto de construir

entidades dinámicas, eficientes, competitivas, capaces de planificar y dirigir acciones que demande su desarrollo.

Cabe indicar que los objetivos de la auditoría operativa están dirigidos a determinar e informar sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos en función a la economía, eficacia y eficiencia; asimismo se menciona la racionalidad y transparencia a fin de:

- Evaluar si los objetivos y metas previstos en los planes institucionales se han desarrollado de acuerdo a las disposiciones legales emanadas por los organismos rectores y de la entidad.
- Evaluar los resultados obtenidos por la entidad durante un periodo con relación a los objetivos y metas previstas en el plan operativo institucional.
- Determinar si la entidad ha establecido un sistema de evaluación y medición de resultados aprobados, para informar la ejecución de la gestión.
- Grado de eficiencia en la adquisición, protección y empleo de los recursos y si están siendo administrados con racionalidad, economía y transparencia.

Como se puede advertir, la auditoría operativa, constituye un agente de cambio y reforma, que ayuda a alcanzar los objetivos planeados y mejorar la gestión en las instituciones.

Cabe indicar que generalmente al término de la evaluación en una auditoría operativa el auditor no expresa una opinión sobre el nivel integral de la gestión, sino incluirá en su informe, observaciones y conclusiones respecto a la magnitud y claridad de la gestión o desempeño, así como en relación con los procesos, métodos y controles internos específicos, cuya eficiencia y eficacia considere susceptible de mejorarse. Si se estima que las acciones a adoptarse van a permitir obtener resultados eficientes, deberá recomendar las medidas correctivas.

La Auditoría Operativa tiene significativa importancia en la gestión empresarial, porque a través de los resultados permite a la gerencia de la entidad conocer las desviaciones en los sistemas, para mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos asignados para el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

Se debe reconocer que este tipo de auditoría implica un alto contenido de creatividad, que está sujeta a una dinámica que implica que su conceptualización y metodología fueran afinándose en base de aproximaciones sucesivas este es el orden de la auditoría operativa; está obligada a innovar, mejorar y cambiar sus enfoques.

Ahora, ante los hechos de la modernización deberemos analizar y cambiar nuestros esquemas de trabajo en la preparación de informes, a fin de lograr ofrecer un servicio más eficiente y de mayor competitividad ante el resto de herramientas empresariales.

Las características de la Auditoría Operativa, podemos decir en base a los hechos ocurridos son las siguientes:

- Se puede realizar en cualquier época del año y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos.
- Se auditan operaciones, investigando, analizando, evaluando los hechos que intervienen en dichas operaciones, a fin de diagnosticar los obstáculos y las debilidades y presentar recomendaciones que tiendan a eliminarlos.

En la Auditoría Operativa, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de circunstancias particulares de cada entidad.

#### **2.2.1.4. Fases de la Auditoría Operativa**

Para una mejor comprensión de la auditoría operativa que se practica en los órganos internos, y la Contraloría, integrantes del Sistema Nacional de Control en mérito al Manual de Auditoría aprobado por la Contraloría General, establece los derechos y obligaciones del auditado durante las tres fases clásicas por las que discurre una auditoría de gestión que son las siguientes:

##### **a) Etapa de Planificación**

Comprende la determinación de los objetivos y la definición del alcance; el tiempo que se requiere, así como la identificación de

las áreas más importantes y los problemas más potenciales, a fin de aplicar los criterios, procedimientos y recursos que se consideren necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad.

El planeamiento debe garantizar que el resultado de la auditoría cumpla sus expectativas y tenga efectos productivos.

Los derechos y obligaciones del auditado durante el planeamiento una vez aprobado el encargo correspondiente a la Comisión de Auditoría precedida de una carta de presentación dirigida al titular de la entidad bajo examen, debe presentarse para iniciar sus actividades, considerando los siguientes aspectos:

- Motivo del examen
- Alcance y tipo del examen a efectuar
- Nombres del equipo encargado del examen (Supervisor y Auditor Encargado)

La fase de planeamiento de auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global para entender la entidad y las actividades que lleva a cabo y la conducción del examen, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría a aplicar, de modo de permitir al equipo identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales de la entidad. La naturaleza y alcance del planeamiento pueden variar de acuerdo

al tamaño en la entidad, el volumen de sus operaciones y la experiencia del equipo en relación a la entidad.

La entidad auditada participará en el planeamiento proporcionando a la comisión toda la documentación que le sea requerida, previa solicitud de ésta al coordinador designado. Asimismo facilitará los servicios de fotocopiado, cuyas órdenes deberán estar firmadas por el auditor encargado.

La entidad facilitará el acceso de la comisión a los registros e informes, proporcionando la información adicional que le sea requerida. El acceso a la información contenida en el sistema de cómputo será coordinado y proporcionado vía copias (diskette) o listados.

Tratándose de una Auditoría de Operativa, al final de la fase de planeamiento, la comisión de Auditoría solicitará llevar a cabo una reunión para comunicar las áreas específicas seleccionadas para revisión en profundidad y discutir los criterios que serán utilizados en las evaluaciones a efectuar durante la fase de ejecución.

#### **b) Etapa de Ejecución**

La Fase de Ejecución está centrada básicamente a la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente sobre los asuntos más importantes aprobados en el Plan de Auditoría,

especialmente al desarrollo de los hallazgos que incluye la recopilación de información específica sobre actividades u operaciones que han sido analizadas y evaluadas generando conclusiones y observaciones sobre deficiencias o desviaciones detectadas las mismas que deberán estar acompañadas de recomendaciones.

Durante la fase ejecución, la comisión auditora profundizará sus pruebas en las áreas o transacciones seleccionadas en la fase planeamiento. La entidad bajo examen deberá continuar facilitando la documentación, informes, registros y explicaciones orales y escritas que le sean solicitadas.

Durante esta fase la entidad bajo examen recibirá las comunicaciones escritas mediante las cuales la comisión auditora trasmite los Hallazgos de Auditoría a las personas comprendidas en los mismos para que, en el plazo fijado presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados para su evaluación.

### **c) Etapa del Informe**

Es el producto final del Trabajo de Auditoría en el cual se presenta las observaciones, las conclusiones y las recomendaciones, contiene en forma clara y concisa las debilidades más importantes que han sido detectadas mediante las evidencias obtenidas.

Los derechos y obligaciones del auditado durante la recepción del informe final, deberá cautelar que las partes correspondientes de los mismos se distribuyan a los funcionarios comprendidos en las observaciones, para la formulación de los descargos si hubiera lugar, así como la implementación de las recomendaciones formuladas.

La Auditoría Operativa puede ser efectuada por organismos superiores de control, auditores internos de entidades públicas y firmas privadas de contadores públicos contratadas, el término “Auditoría Operativa” es sinónimo de los términos Auditoría “Gerencial”, “Administrativa”, “de Rendimiento”, “de Programas”, “de Eficiencia”, “ de Gestión” y otros afines. Se considera que el término “Auditoría Operativa” es el más descriptivo y debe ser empleado uniformemente por los auditores profesionales para evitar confundir a quienes no están especializados en este campo con una diversidad de términos similares.

La Auditoría Operativa ha despertado gran interés entre los Organismos Superiores de Control, principalmente desde que se discutió por primera vez a nivel internacional, en el VII Congreso Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Contralorías Generales, Oficinas de Auditores Generales y Tribunales de cuentas), llevado cabo en Montreal, Canadá, en 1971. En dicho congreso el contralor general de los Estados Unidos hizo una exposición histórica sobre los resultados y

experiencias adquiridas por la Contraloría General de los Estados Unidos, al ampliar el alcance de sus exámenes hacia la auditoría operativa, durante varios años.

Subsecuentemente, tres Organismos Superiores de Control del Hemisferio Occidental, han escrito normas profesionales de auditorías, aplicables tanto a la Auditoría Operativa como a la Financiera: Perú, EE.UU. y Ecuador, además la Contraloría General de Chile ha publicado el “Manual de Auditoría Operativa” que incluye normas profesionales aplicables a sus exámenes. En los cuatro casos, a las normas han sido basadas en las “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas” de la profesión del Contador Público, normas cuya validez ha sido comprobada a través de años de aplicación en los exámenes de Estados Financieros por auditores profesionales. De igual modo en los cuatro casos fue necesario ampliar considerablemente las normas relativas a la preparación del informe lo cual es coincidente con la segunda recomendación formulada bajo tema 3-A por la XI Conferencia Interamericana de Contabilidad.

#### **2.2.1.5. Evaluación del control en la auditoría operativa**

Un punto de vista ampliamente aceptado sobre la auditoría operativa es que está dirigida hacia el control en vez de hacia el rendimiento, en el que evita la implicación técnica. Se ocupa de los controles

administrativos que se ejercen sobre las fases del negocio, y su propósito es determinar si los controles establecidos son los adecuados y si están cumpliendo efectivamente con los objetivos de la dirección y con sus planes operativos.

Los auditores examinan e informan directamente sobre los controles implicados. Por ejemplo, considerarse un informe de producción en el que la información que contienen es inadecuada. El principal interés del auditor es encontrar el fallo de control que permite la acumulación de información inapropiada. Al corregir el control, los auditores suponen un instrumento de mejora para los informes futuros. No están tan interesados en los casos aislados con aplicaciones financieras o sobre los costos excesivos de producción (que son el resultado de una decisión de la gerencia, basada en la falta de información del dictamen examinado), como en los casos reiterativos que producen controles pobres y, por tanto, efectos negativos en decisiones futuras.

Los partidarios de esta filosofía de la auditoría operativa creen que el auditor no tiene, responsabilidad para evaluar la bondad con que se realiza la operación de una actividad. Al auditor le interesa estar seguro de que los controles establecidos por el departamento o por la dirección están operando conforme a las normas y controles establecidos, o a aquellas que en general se acordaron como aplicables en esas operaciones.

Al concentrarse en los aspectos de control operativo, el auditor pretende proporcionar información y seguridad a la dirección sobre lo adecuado y efectivo de los controles, no sólo durante el tiempo de la auditoría, sino también en el futuro, suponiendo que no habrá un cambio significativo en el sistema de control.

Por ejemplo, en una auditoría sobre una actividad de gestión, al auditor no le interesa si un comprador ha adquirido un artículo particular al costo más bajo posible, considerando los requerimientos de calidad y envío. Sin interés principal será saber si la dirección, a través de la instalación de un sistema de control satisfactorio, tiene la seguridad de que el comprador tomará todas las medidas necesarias previstas para que el resultado sea una compra satisfactoria (es decir, ofertas necesarias previstas, un sistema de supervisión de aprobaciones, análisis de costos y precios, etcétera). El auditor comprueba, a través de las pruebas apropiadas sobre las transacciones, que los compradores siguen los procedimientos establecidos, considerará efectivos los controles.

#### **2.2.1.6. Evaluación de rendimiento**

Los auditores internos se han considerado tradicionalmente auditores de los controles. Como tales, están familiarizados con los controles sobre cualquier operación de la empresa.

Los especialistas en dirección ejecutiva son responsables del control de cualquier actividad (hasta aquellas sobre las que quizá no tengan

entrenamiento técnico o experiencia). Así también, se espera de ellos que evalúen lo adecuado y efectivo de tales controles de dirección.

Los auditores internos de hoy en día, sin embargo, están dirigiéndose hacia auditoría de rendimiento, las cuales no están restringidas a la contabilidad o a funciones de oficina en las que no son expertos por razones de conocimiento especial o historias.

La base de estas evaluaciones del rendimiento es el desarrollo y aplicación de las normas de ejecución. Los auditores operativos han aprendido que prácticamente cualquier actividad – no importa lo exótica que sea puede utilizarse para medir el cumplimiento. Las Normas para la Práctica Profesional de Auditoría Interna mantienen la responsabilidad del auditor interno para evaluar las normas operativas. Y, cuando no existen normas, se espera de ellos que las desarrollen. Específicamente, las Normas establecen en la Sección 280.05 lo siguiente:

El debido cuidado profesional incluye la evaluación de las normas operativas establecidas, y determinar si estas normas son aceptables y si se cumplen. Cuando sean poco claras, se deberán encontrar interpretaciones autorizadas. Si se espera que los auditores internos interpreten o seleccionen las normas operativas,

deberán ponerse de acuerdo con los auditados respecto a que normas serán necesarias para medir el rendimiento operativo.

El desarrollo de las normas para actividades profesionales o técnicas pueden requerir imaginación y consideración. Pero los auditores han demostrado que pueden desarrollarse normas cuantitativas y cualitativas y que el objeto de medir el rendimiento puede cumplirse en tales actividades.

#### **2.2.1.7. Estructura del comité, composición y operación**

- Los comités deberán establecerse para proporcionar una orientación en la dirección y políticas sobre controles de desastres y seguridad.
- El conjunto de organizaciones colaboradoras que son responsables de las operaciones industriales de seguridad, deben ser adecuadamente representadas en los comités.
- Las actividades del comité deben realizarse con la filosofía de un negocio, incluyendo la planificación anticipada de las reuniones, la provisión para las agencias detalladas, el registro, la evaluación y solución de las partidas y la preparación y distribución de las actas.
- Los problemas de seguridad al nivel del empleado por horas, debe recibir la atención y el seguimiento apropiado.
- Los distintos comités que tratan sobre la seguridad, deben tener facilidad para comunicarse con otros.

#### **2.2.1.8. Planes, programas, prácticas e instrucciones de implementación**

- Deben desarrollarse planes de emergencia y desastres, y deben emitirse instrucciones apropiadas para implementar dichos planes.
- Para promocionar la seguridad a través de la prevención de accidentes deben establecerse programas industriales de seguridad.
- Deben hacerse provisiones para implementar los requerimientos de la ley de sanidad y seguridad ocupacional.
- Planificar un adecuado control de implementación de medidas en la organización.

#### **2.2.1.9. Actividades de control inspección e informes**

- Los riesgos deben identificarse y hacerse las provisiones necesarias para controlarlo.
- Deben realizarse inspecciones físicas de las plantas y de las instalaciones, distribuyendo los informes sobre la inspección.
- El trabajador de la empresa de seguros de compensación debe estar representado en las reuniones generales de seguridad, y de la empresa de seguros debe recibir las actas de todas las reuniones de seguridad e informar sobre las inspecciones.
- Como resultado de las inspecciones, deberán tomarse acciones correctivas sobre las deficiencias.

El objetivo principal de la auditoría operativa, orientada a la dirección es el de ayudar a los gerentes y directores de todos los niveles de la empresa. Es menos importante la crítica a la dirección que la ayuda para mejorar.

Para ayudar a los directivos a realizar su trabajo, los auditores internos deben entender las funciones de dirección. Deben estar tan versados en los principios de dirección como los propios directores. A menudo tendrán que conocerlos mejor que ellos. Muchos directores han ascendido a sus puestos son técnicos excelentes, pero ahora deberán cumplir sus objetivos por la colaboración de otros y no solo con su esfuerzo personal. Esto es lo que debe tener en cuenta al auditor orientado hacia la dirección.

#### **2.2.1.10. Control de dirección**

Los auditores de operaciones deben ser expertos en la revisión de los controles de dirección (como distinción de lo técnico). Deben conocer la naturaleza y los distintos aspectos del control. En todas las diversas actividades de una empresa, el control permanece como un denominador común. El conocimiento de él por parte del auditor es, por lo tanto, muy valioso y versátil, el cual permitirá resultados efectivos en la Empresa.

### **2.2.1.11. Plan para la auditoría operativa**

#### **a. Enfoque**

Existen dos enfoques básicos de auditoría operativa: 1) organización, y 2) funcional.

Con el enfoque de organización, los auditores se ocupan de la administración de un departamento u otra unidad de mando. Examinan, además de las funciones o actividades dentro de una organización, la administración de la misma. Consideran su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación del personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa. Pueden realizar también una descripción microcósmica de la estructura de la empresa, y estudiar su forma desde numerosos ángulos.

Los auditores tenderán a gravitar hacia los problemas de administración y podrán proporcionar asistencia al director del departamento sobre la administración de éste. Aun cuando no deben olvidar la forma en que el producto de la organización se utiliza en otras unidades de la empresa, su interés principal se encamina hacia la administración de una unidad única de ésta.

En el enfoque funcional, los auditores se ocupan del seguimiento de una o de varias actividades desde su principio

hasta su conclusión. Referencia toda las funciones a través de las unidades aplicadas en ellas, y están menos pendientes de las actividades de administración general dentro de las unidades que de su efecto en las funciones que revisan. Donde la función sea suficientemente significativa, podrá ser de gran ayuda para la dirección general una visión amplia, ya que está pocas veces puede hacer un seguimiento de ella a través de la masa organizativa, mientras que el auditor normalmente sí puede.

Este enfoque tiene mucho más que ofrecer. Una auditoría de organización puede ser de gran ayuda para la dirección del departamento, si el auditor tiene firmemente dominados los controles de dirección y administración. En los departamentos eficaces, obviamente puede ser escaso el grado de asistencia necesario.

#### **b. Método**

La auditoría de cualquier operación, ya sea de organización o funcional, implica cuatro características distintas:

- Familiarización
- Verificación
- Evaluación y recomendación
- Informar de los resultados a la dirección

**Familiarización:** Para empezar, los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, cómo van a lograrse y cómo se determinarán los resultados.

Esto se logra por muchos caminos. Los auditores comentarán la actividad con el personal que la conoce. Se ocuparán de saber cómo determina la dirección si se está funcionando correctamente, como se informa de los resultados; cómo evalúa a sus empleados y qué tiene esta actividad en las restantes. Efectuarán pruebas de auditoría en el departamento o seguirán la se ha hecho, para cumplir con los objetivos de la empresa. Los auditores no pueden completar su encargo de evaluar los controles a menos que conozcan lo que está siendo controlado.

**Verificación:** Mediante la realización de pruebas sobre las transacciones, igual que en las auditorías financieras, los auditores pueden determinar el grado real de acuerdo entre los controles, las actividades y las descripciones escritas y orales que la dirección les ha transmitido.

La verificación requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente mediante muestreo estadístico. El tamaño de ésta dependerá de su propio criterio basado en el grado de

confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población desde la cual se seleccionó.

**Evaluaciones y recomendaciones.** Para los auditores con experiencia, la evaluación comienza al inicio de su revisión, y continúa durante el conocimiento y manejo de la información necesaria. Frecuentemente, una primera impresión de la actividad indicada al auditor si ésta está bien controlada o si, por el contrario, algo va mal. A través de la verificación esto puede confirmarse, o las pruebas pueden revelar condiciones no detectadas durante el estudio inicial. La evaluación final, o la confirmación de la impresión inicial, no se tienen hasta los resultados de tales pruebas.

Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro de que se comprende la actividad, que la evaluación contiene la verdadera medida de la misma y que las recomendaciones toman en cuenta todos los factores que afectan a la operación.

Naturalmente, existirán ocasiones en que los auditores se encontrarán en una situación fuera del alcance de su experiencia o entrenamiento (cuando no estén en posición para hacer sugerencias prácticas que corrijan la aparente deficiencia). Entonces deben presentar sus hallazgos a la gerencia general, especificando que todos los hechos se han presentado

adecuadamente y dejando que sea ella quien determine la acción correctora que debe tomarse.

**Informar de los resultados a la dirección.** El informe no debe reservarse para la conclusión del examen, por el contrario debe proporcionar la mayor información posible. Los auditores proporcionan un mejor servicio a la gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado.

Los asuntos menos importantes usualmente pueden aclararse a medida que la auditoría va progresando, y no es necesario incluirlos en el informe final. Será suficiente hacer una referencia a los mismos en los papeles de trabajo, mencionando cómo se corrigieron. Generalmente los asuntos de mayor importancia deben comentarse con los niveles más bajos de la dirección con capacidad para ejecutar acciones correctoras. Cualquier informe formal que le muestre a la gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrarán una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección general como del auditor.

#### **2.2.1.12. Programa de auditoría operativa**

El programa de auditoría operativa se elabora con mayor detalle después de un estudio preliminar. El auditor experimentado

generalmente evita programas estándar debido a que las operaciones y la mayoría de los sistemas contables cambian a menudo de una auditoría a otra.

#### **2.2.1.13. Nuevas Técnicas Usadas en la Auditoría Operativa**

Es conveniente a efecto de contar con una visión del vasto campo del control Operativo, revisar algunas técnicas o herramientas que contribuyan a un mejor enfoque de la problemática por resolver.

#### **2.2.1.14. Método general de solución de problemas**

##### **1. Generalidades**

- a. El método de solución de Problemas es un proceso sistemático de análisis y síntesis que conducen el pensamiento hacia la selección de una solución digna de confianza capaz de resolver un problema concreto y, permitir al auditor presentar recomendaciones que sirvan de elemento de juicio para la forma de decisiones.
- b. La acertada solución de un problema solamente será posible, cuando se haya logrado someterlo a un proceso de análisis e investigación que asegure el descubrimiento de las causas que lo originan con el objeto de modificarlas o suprimirlas, para obtener nuevas efectos que no presenten

el impedimento que motivó el problema y superar las deficiencias.

- c. Se asegura este proceso mediante la adopción de un método apropiado que garantice el análisis de todas sus partes y las sujete a un razonamiento lógico capaz de guiar el descubrimiento de la verdad, y aumentar el rendimiento de las operaciones.
- d. El problema puede ser planteado por un supervisor o ser descubierto por quien se aboque a su solución. En el primer caso el supervisor dará la orientación necesaria a forma oral o escrito, pero conteniendo siempre el cuadro completo del problema; puede además fijar las condiciones y restricciones a las que debe someterse la solución. Generalmente el problema así planteado presenta una de esas formas:
- (1) Determinar la practicabilidad de una forma de acción propuesta.
  - (2) Elegir la mejor forma de acción de dos ó más sugeridas.
  - (3) Determinar la mejor forma de acción para dar solución a un problema o situación teniendo en cuenta las ventajas y desventajas.

- e. Cuando el superior que plantea el problema no plantea las condiciones y limitaciones que debe tener la solución así como cuando el problema es descubierto por quien se aboque a su solución éste debe fijarlas.
- f. El problema debe tratar exclusivamente de un punto, dejando de lado aquellos otros aspectos que pueden dar lugar a problemas conexos, que perturben el razonamiento a seguir para dar solución al problema principal.

## **2. Pasos del Método**

El desarrollo del método consta de los siguientes pasos:

- a. Reconocer el problema.
- b. Reunir y evaluar la información necesaria.
- c. Hacer una lista de posibles soluciones.
- d. Determinar las ventajas y desventajas.
- e. Probar las posibles soluciones.
- f. Seleccionar una solución factible de poder ejecutarse.

## **3. Reconocer el problema**

- a. Es el primer paso del método, consiste en “definir” y “limitar”, el problema; esto es, expresarlo en frases que lo expongan completa y exactamente, y determinar su verdadera “magnitud” o fijarla si el caso lo requiera. Este

paso comprende la ejecución de los dos actos siguientes. Exploración general del área del problema y análisis del problema.

b. Exploración general del área del problema.

- (1) Planteamiento o descubierto el problema, lo primero que se hace es un estudio general del mismo con el objeto de comprenderlo. Cuando se haya logrado este propósito se está en condiciones de “esclarecer el interrogante” el problema, para lo cual se formula una “tentativa de exploración” en base a cuya revisión se llega a “definir el problema”; la definición debe hacerse preferentemente en forma interrogativa, teniendo cuidado de considerar la acción que se busca y el propósito.
- (2) Luego de determinar los “hechos” que han dado lugar a la existencia del problema, así como aquellos que tengan alguna influencia en él.
- (3) Se continua formulando las “hipótesis” necesarias para limitar el área del problema y facilitar su solución; para esto hay que tener presente que una hipótesis es la suposición de un hecho posible del que se desea inferir una consecuencia que facilite la solución.
- (4) Termina esta fase con “la definición de términos” que han sido utilizados y cuya variada interpretación pueda

dar lugar a errores en el razonamiento o en la comprensión.

c. Análisis del problema. El análisis del problema permite determinar las verdaderas causas que originan el problema, así como establecer las normas que asegure la formulación de soluciones valederas. Se materializa esta actividad en la ejecución de dos operaciones:

- (1) **La determinación de las posibles causas**, las que se obtienen del análisis de los hechos que han dado origen al problema. Durante el análisis debe tenerse cuidado porque comúnmente, las causas podrán ser controladas eliminando o modificando las verdaderas causas que los produjeron.
- (2) **Establecimiento del “Criterio de Evaluación”**. El Criterio de Evaluación es el concepto o norma que fija la meta que debe alcanzar la solución elegida. Sirve para orientar el proceso de solución hacia la obtención de dicha meta, y para medir las posibles soluciones. El Criterio de Evaluación debe buscarse en los tres principales campos que abarca:
  - a) El campo que fija exactamente el fin que se debe alcanzar antes de considerar como resuelto el problema, que corresponde a la Adaptabilidad.

b) El campo que determina en forma concreta los medios disponibles para ejecutar la solución, que corresponde a la Factibilidad.

c) El campo que establece las pérdidas que se pueden soportar o los gastos.

(3) En el posible, el criterio debe contener en su enunciado normas que abarquen los tres campos, sin embargo, hay problemas que por su naturaleza y planeamiento no precisan de todos ellos.

d. **Errores a evitar en el rendimiento del problema.** Durante el primer paso hay que evitar errores que pueden extraviar la solución del problema y que se producen por las siguientes causas.

1) No definir ni limitar el problema. Lo que da lugar a que no se puedan precisar ni los efectos ni las causas que los originan, desviando el proceso hacia la búsqueda desordenada de soluciones para problemas conexos o que tengan relación.

2) Insensibilidad al problema. Producida por la falta de interés en el mismo y que conducen a tratar el problema en forma superficial y/o panorámicamente.

3) Demasiada simplificación al problema. Considerándolo de muy simple solución y que no vale la pena darse demasiado trabajo por el mismo.

- 4) Sobreestimación de la complejidad del problema. Exagerando la complejidad del problema, hasta el punto de sentirse incapaz de encarar sus variados aspectos. La complejidad de todo problema debe ser serenamente analizada sin perder de vista la necesidad y posibilidad de resolverlo.

#### 4. Reunir y evaluar la información necesaria

- a. En el segundo paso del método, consiste en buscar y reunir la información referente al problema, valorándola antes de utilizarla.
- b. Facilitará la labor de búsqueda, reunión y evaluación de la información, el conocimiento de las definiciones que se exponen.
- 1) **Autoridad.** Es una experta y aceptada fuente de información y juicio en un campo especializado o técnico.
  - 2) **Atestiguamiento.** Es la directa observación e información de hechos o eventos ocurridos en determinado periodo de tiempo.
  - 3) **Hechos.** Son datos estadísticos y casos cuya naturaleza y existencia no están sujetas a opinión. Son fenómenos observados, clasificados, descritos e informados.

- 4) **Opinión.** Es lo que una persona piensa o cree cualquier asunto.
  - 5) **Opinión Experta.** Es un punto de vista sostenido por una persona cuyos estudios, posición o experiencia, le dan peculiar capacidad para interpretar o criticar determinado fenómeno en forma técnica y especializada.
  - 6) **Deducciones.** Son conclusiones obtenidas de la observación o estudios de hechos comprobados. Cuando se logran a través de razonamiento lógicos o “deductivos” se obtienen conclusiones particulares cuando se infieren a través del razonamiento “inductivo” se obtiene generalizaciones.
  - 7) **Fuente.** Elementos que proporcionan o de donde se obtiene la información.
- c. Este paso se ejecuta mediante la ejecución de las siguientes actividades, las que pueden desarrollarse conjuntamente.
- 1) Búsqueda, reunión y clasificación de la información necesaria, ya sea a través de información escrita o por la entrevista personal.
  - 2) La evaluación e interpretación de la información necesaria.
- d. Búsqueda, reunión y clasificación de la información necesaria.

- 1) Esta actividad consiste en recurrir a las fuentes existentes con el fin de buscar en ellas la información que se necesita reuniéndola y clasificándola para su explotación. Para su mejor cumplimiento debe efectuarse lo siguiente:
  - a) Realizar un esfuerzo sincero, no omitiendo trabajo para la obtención de información importante y necesaria.
  - b) Proceder con honradez, reuniendo todos los datos que se consideren significativos para el problema, sin dejar de lado ninguno, por adverso que él sea o simple que parezca.
  - c) Recurrir a todas las fuentes disponibles y buscar otras necesarias cuando las informaciones por obtener de ellos tengan importancia en la solución del problema.
  - d) Clasificar la información reunida de acuerdo a sus características, relaciones y prioridades.
- 2) Las fuentes posibles y accesibles donde puede obtenerse comúnmente informaciones son:
  - a) La experiencia propia y ajena
  - b) Los datos estadísticos y otros hechos
  - c) Las autoridades, proporcionando opiniones expertas
  - d) El atestiguamiento de hechos

- e) Las investigaciones y estudios anteriores realizados en el área del problema
- f) La doctrina existente sobre la materia, etcétera
- g) La información generalmente obtenida está compuesta

3) Errores por evitar en la reunión de la información. Al reunir la información necesaria se debe evitar la incurrir en los siguientes errores:

- a) Reunir datos sin significado, que introducen detalles sin importancia haciendo perder de vista el problema. La reunión de información en la solución de un problema es un medio y no una finalidad.
- b) Reunir pocos datos, considerando que la búsqueda de la información no es necesaria. Debe tener en cuenta que el conocimiento previo de las cosas y de todos los elementos y aspectos concurrentes, los hará ver mejor y permitirán contemplar todas las facetas del problema.
- c) Reunir datos que sólo apoyan determinado punto de vista o aspecto del problema, derivados de no haber adoptado una solución a priori, o no tener una visión global del problema, limitando la

capacidad del razonamiento en la búsqueda de todas las posibles soluciones.

Estos aspectos se estudiarán más detalladamente al tratar. El principio de excepción.

4) Clasificación de la información. Para facilitar el manejo de la información que se ha reunido, se le debe clasificar, ordenar y organizar de acuerdo a características determinadas con tal propósito. La clasificación es necesaria y valiosa porque:

- a) Facilita el manejo de la información.
- b) Permite ver las relaciones que existen entre los datos obtenidos.
- c) Deja descubrir áreas en las que necesita reunir mayor número de datos.
- d) Contribuyen a asegurar que la evolución y la interpretación están basados en la consideración de los datos.
- e) Indica y sostiene las posibles soluciones.

## **5. Hacer una lista de Posibles Soluciones**

a. Generalidades. El tercer paso del método de solución de problemas consiste en buscar las posibles soluciones que tengan el problema. Apoyándose en la información evaluada e interpretada. Hay que buscar la forma de modificar o eliminar las causas que

originan el problema, siempre la orientación del criterio de evaluación. En la ejecución de este paso se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1) Hacer una lista tan completa y exhaustiva como sea posible, considerando todas aquellas soluciones que resuelvan el problema.

2) No desechar soluciones que aparentan no ser buenas; ellas pueden resultar las mejores.

3) Las soluciones, en lo posible, deben ser totales, es decir que contemplen todos los aspectos del problema, sin embargo, no hay que desechar las soluciones parciales.

b. Errores por evitar al formular la lista de posibles soluciones. En la ejecución de éste paso se debe evitar los siguientes errores:

1) Formular una lista pobre en soluciones, atentando así contra la solución final.

2) Tratar de eliminar algunas soluciones.

3) Considerar soluciones, que no son consecuencia lógica del problema ni de la información financiera.

## **6. Probar las Posibles Soluciones**

a. Generalidades. Es el cuarto paso del método, consiste en probar cada una de las posibles soluciones mediante un doble sistema.

1) Una prueba experimental, mediante la cual cada solución es sometida a una serie de experiencias mentales para determinar qué sucedería si dicha solución fuese adaptada.

2) Una prueba de "criterio", que consiste en medir las soluciones con el criterio de evaluación en sus tres áreas, para determinar cuál es la que más se ajusta a él.

Se realiza esta prueba sometida cada solución al siguiente interrogatorio:

**a) Adaptabilidad**

1. ¿Produce esta solución el efecto deseado?
2. ¿Ayuda a cumplir el resultado propuesto?
3. ¿Solucionará el problema?

**b) Practicabilidad**

1. ¿Pueden esta solución realizarse con los medios disponibles?
2. ¿Existen los medios que exige su realización?
3. ¿La solución es practicable?

**c) Aceptabilidad**

1. ¿Costará demasiado la solución?

2. ¿Está en relación el costo con el efecto por alcanzar?
  3. ¿La solución reduce las posibilidades de pérdida o derroche.
  4. Finalmente, debe hacerse esta última pregunta: ¿La solución está de acuerdo con los hechos conocidos?
- b. Errores por evitar en la prueba de las posibilidades soluciones. El error más frecuente es el complejo de todo o nada; una posible solución no tiene por qué ser aceptada o descartada totalmente, lo recomendable es retener la parte que satisface el criterio establecido. La reunión de las partes aceptadas de diferentes soluciones puede dar lugar a la mejor solución.

## **7. Seleccionar una Solución**

- a. Generalidades. Es el último paso del método consistente en seleccionar una de las posibles soluciones teniendo las condiciones que reúnen para satisfacer las bases establecidas por el “criterio de evaluación.

Con tal fin, se puede proceder en una de las siguientes formas:

- 1) Elegir la solución que mejor ha satisfecho las pruebas a que fue sometida, que lógicamente será la mejor solución al problema; o
- 2) Reunir las partes de diferentes soluciones que durante las pruebas hayan satisfecho las distintas áreas del criterio, formando con ellas una solución.
- 3) Cualquiera que sea el procedimiento seguido para seleccionar la solución, quien lo haga tendrá especial cuidado en elegir la mejor, y, una vez seleccionada, debe contemplar los siguientes aspectos:
  - a) Plantear la forma de poner en práctica la solución elegida.
  - b) Organizar los medios y recursos para la ejecución
  - c) Tener en cuenta las reacciones de personas u organizaciones que serán afectados por la solución.

b. Errores por evitar en la selección de una solución. En la ejecución de éste paso se puede cometer serios errores de razonamiento que tendrían gran trascendencia. Para evitarlos se tendrá cuidado en las influencias ajenas al análisis que podrían inducir a una mala elección. Las principales influencias son:

- 1) Respeto o apoyo indebido a la tradición; que consiste en aceptar como buenas, sin discusión, cosas que fueron buenas en el pasado o que vienen realizándose a través del tiempo como una costumbre.
- 2) Prejuicios o tendencias que pueden tocar el análisis lógico y desviarlo a una solución interesada.
- 3) Exceso de raciocinio, que consiste en guiarse exclusivamente por él para encontrar explicaciones o excusas, de acuerdo con las creencias, deseo o pasiones, sin considerar que estas explicaciones no tienen apoyo lógico.
- 4) Presión del medio o grupo social, que es la tendencia a aceptar soluciones que otros han encontrado aceptables.
- 5) Influencia de la aureola, que es la tendencia a aceptar una solución preparada por quien goza de gran predicamento o fama.

## **8. Presentación del Trabajo Completo**

- a. Una vez realizado el proceso de los cinco pasos del método, se presentará el trabajo completo, mediante un informe que debe contener lo siguiente:
  - 1) En el término de párrafos que se crea necesario, se expresará al informe, debiendo ser indicados específicamente en el párrafo correspondiente.

- 2) En el párrafo, exponer las conclusiones establecidas en el estudio. Debe presentarse en forma tal que la autoridad que tiene que decidir, pueda encontrar en dichas conclusiones, el conocimiento suficiente del problema.
- 3) En el párrafo final del informe se presentarán las recomendaciones; es decir, expresión de las decisiones o actuaciones que la autoridad a quien va dirigido el informe deba tomar o disponer para la solución del problema.
- b. El informe debe ser organizado en forma que permita acompañar todos los documentos que se consideren necesarios para un examen exhaustivo de los factores que influyen en el problema, así como encontrar los fundamentos que apoyan la solución que se recomienda. Estos documentos, como ya se ha dicho, pueden ser piezas anexas al informe.
- c. Si la toma de decisiones implica la emisión de un documento que debe ser firmado por la autoridad superior, éste debe ser también acompañado al informe.

### **2.2.1.13. El informe de Auditoría según las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU)**

**(R.C. N° 162-95-CG DE 22.09.95, R.C. N° 246-95-CG DE 28.12.95, R.C. N° 112-97-CG DE 20.06.97, R.C. N° 141-99-CG DE 25.11.99, N°259-2000-CG DE 07.12.2000 Y N° 012-2002-CG DE 21.01.2002).**

### **2.2.1.14 Normas relativas al informe de auditoría gubernamental**

- a) 4.10 Elaboración del Informe
- b) 4.20 Oportunidad del Informe
- c) 4.30 Características del Informe
- d) 4.40 Contenido del Informe
- e) 4.50 Informe Especial
- f) 4.60 Seguimiento de Recomendaciones de Auditorías Anteriores

El Sistema Nacional de Control - SNC, regulado por el Decreto Ley N° 26162, tiene por objetivo la evaluación periódica de los resultados de la gestión pública, dentro de criterios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia; y del ejercicio de las funciones de los servidores y funcionarios públicos; en relación al cumplimiento de la normativa y de los objetivos y metas propuestos, a fin de formular recomendaciones que permitan contribuir al desarrollo de la Administración Gubernamental.

Las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU, son los criterios que determinan los requisitos de orden personal y profesional del

auditor, orientados a uniformar el trabajo de la auditoría gubernamental y obtener resultados de calidad.

Constituyen un medio técnico para fortalecer y uniformar el ejercicio profesional del auditor gubernamental y permiten la evaluación del desarrollo y resultados de su trabajo, promoviendo el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de la entidad auditada.

Se fundamentan en la Ley N° 27785 del Sistema Nacional de Control, su Reglamento y en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Las NAGA son aplicables en su totalidad cuando se trata de una auditoría financiera, y en lo aplicable, en una auditoría de asuntos financieros en particular y otros exámenes especiales. La auditoría de gestión requiere, sin embargo, normas complementarias y específicas para satisfacer las necesidades propias de los citados exámenes.

#### **NAGU 4. Normas relativas al informe de auditoría gubernamental**

Este grupo de normas establecen los criterios técnicos para el contenido, elaboración y presentación del Informe de Auditoría Gubernamental relacionado con la auditoría de gestión y exámenes especiales. Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas - NAGA y las Normas Internacionales de Auditoría - NIA, que rigen a la profesión contable en el país, son aplicables a todos los aspectos de contenido, elaboración y presentación del Informe de Auditoría

Financiera Gubernamental.

Las normas agrupadas en el presente acápite también pueden ser aplicables a algunas auditorías financieras.

Las normas que se mencionan a continuación regulan la formulación del informe, estableciendo la forma escrita, la oportunidad, presentación y contenido del informe; y el informe especial.

**a) NAGU 4.10 Elaboración del informe**

**Como producto final del trabajo de campo, la comisión auditora procederá a la elaboración del informe correspondiente, considerando las características y estructura señaladas en las Normas de Auditoría Gubernamental.**

El informe es el documento escrito mediante el cual la Comisión de Auditoría expone el resultado final de su trabajo, a través de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución, con la finalidad de brindar suficiente información a los funcionarios de la Entidad auditada y estamentos pertinentes, sobre las deficiencias o desviaciones más significativas, e incluir las recomendaciones que permitan promover mejoras en la conducción de las actividades u operaciones del área o áreas examinadas.- Las deficiencias

referidas a aspectos de control interno, se revelarán en el Memorándum de Control Interno, de acuerdo a lo prescrito en la Norma correspondiente.

Las características y estructuras específicas del Informe, según el tipo de Auditoría, que deben ser materia de cumplimiento, se encuentran establecidas en las NAGU 4.20, 4.30, 4.40, así como en la NAGU 4.50 – Informe Especial, en su caso.

**b) NAGU 4.20 Oportunidad del informe**

**La Comisión Auditora deberá adecuarse a los plazos estipulados en el programa correspondiente, a fin de que el Informe pueda emitirse en el tiempo previsto, permitiendo que la información en él revelada sea utilizada oportunamente por el Titular de la Entidad y/o autoridades de los niveles apropiados del Estado.**

A fin de que sea de la mayor utilidad posible, el informe debe ser oportuno para lo cual es importante el cumplimiento de las fechas programadas para las distintas fases de la acción de control. Los usuarios de los Informes requieren de la información en él contenida, a fin de cumplir con sus tareas legislativas, fiscalizadoras o de procesos de Dirección o Gerencia.- Un informe preparado cuidadosamente puede ser de escaso valor para quienes se encarguen de tomar las decisiones

si se recibe demasiado tarde.

En tal sentido, la Comisión Auditora debe prever que la elaboración del informe concluya en el plazo otorgado, a fin de permitir su emisión oportuna y tener presente ese propósito al ejecutar la acción de control.

**c) NAGU 4.30 Características del informe**

**Los Informes que se emitan deben caracterizarse por su alta calidad, para lo cual se deberá tener especial cuidado en la redacción, así como en la concisión, exactitud y objetividad al exponer los hechos.**

El informe debe redactarse en forma narrativa, de manera ordenada, sistemática y lógica, empleando un tono constructivo; cuidando de utilizar un lenguaje sencillo y fácilmente entendible, a fin de permitir su comprensión incluso por los usuarios que no tengan conocimientos detallados sobre los temas incluidos en el mismo.- De considerarse pertinente, se incluirán gráficos, fotos y/o cuadros que apoyen a la exposición.

Los asuntos se deberán tratar en forma concreta y concisa, los que deben coincidir de manera exacta y objetiva con los hechos observados.

Para que un Informe sea conciso no debe ser más extenso de lo necesario para transmitir su mensaje, por tanto requiere:

- a. Un adecuado uso de las palabras, en especial de los adjetivos, evitando las innecesarias;
- b. La inclusión de detalles específicos cuando fuese necesario a juicio del auditor.

**d) NAGU 4.40 Contenido del informe**

**El contenido del informe expondrá ordenada y apropiadamente los resultados de la acción de control, señalando que se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental y mostrando los beneficios que reportará a la Entidad.**

Esta norma tiene por finalidad regular el contenido del informe de la acción de control, trátase ésta de una auditoría financiera (Informe largo), Auditoría de gestión o Examen Especial según sea el caso, con el objeto de asegurar que su denominación, estructura y el desarrollo de sus resultados guarden la debida uniformidad, ordenamiento, consistencia y calidad, para fines de su máxima utilidad por la Entidad examinada.

**I) Denominación**

El Informe será denominado teniendo en consideración, la naturaleza o tipo de la acción de control practicada, con

indicación de los datos correspondientes a su numeración e incluyendo adicionalmente un título, el cual deberá ser breve, específico y redactado en tono constructivo, si fuere pertinente. En ningún caso, incluirá información confidencial o nombres de personas.

## **II) Estructura**

El informe debe presentar la siguiente estructura:

## **III) Introducción**

Comprenderá la información general concerniente a la acción de control y a la entidad examinada, desarrollando los aspectos siguientes:

### **1. Origen del examen**

Estará referido a los antecedentes o razones que motivaron la realización de la acción de control, tales como: Planes anuales de auditoría, denuncias, solicitudes expresas (del Titular de la Entidad, de la Contraloría General de la República, del Congreso, etcétera), entre otros; debiéndose hacer mención al documento y fecha de acreditación.

### **2. Naturaleza y Objetivos del Examen**

En este rubro se señalará la naturaleza o tipo de la acción de control practicada (Auditoría Financiera, Auditoría de Gestión, o Examen Especial); así como los objetivos previstos respecto de la misma; exponiéndose ellos según

su grado de significación o importancia para la Entidad, incluyendo las precisiones que correspondan respecto del nivel de cumplimiento alcanzado en cada caso.

### **3. Alcance del Examen**

Se indicará claramente la cobertura y profundidad del trabajo realizado para el logro de los objetivos de la acción de control, precisando el periodo y áreas de la Entidad examinadas, ámbito geográfico donde se realizó el examen y, así mismo, dejándose constancia que éste se llevó a cabo de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental; tratándose de Auditoría Financiera; se hará mención adicionalmente a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas Internacionales de Auditoría y demás disposiciones aplicables al efecto.

### **4. Antecedentes y base legal de la Entidad**

Se hará referencia, de manera breve y concisa, a los aspectos de mayor relevancia que guarden vinculación directa con la acción de control realizada, sobre la misión, naturaleza legal, ubicación orgánica y funciones relacionadas de la Entidad y/o área(s) examinada(s), así como las principales normas legales que le(s) sean de aplicación, con el objeto de situar y mostrar apropiadamente el ámbito técnico y jurídico que es materia de control ; evitándose; en tal sentido, insertar simples o tediosas

transcripciones literales de textos y/o relaciones de actividades o disposiciones normativas.

#### **5. Comunicación de Hallazgos**

Se deberá indicar haberse dado cumplimiento a la comunicación oportuna de los hallazgos efectuada al personal que labora o haya laborado en la Entidad comprendido en ellos.

#### **6. Memorándum de Control Interno**

Se indicará que durante la acción de control se ha emitido el Memorándum de Control Interno, en el cual se informó al Titular sobre la efectividad de los controles internos implantados en la Entidad.- Dicho documento así como el reporte de las acciones correctivas que en virtud del mismo se hayan adoptado, se deberá adjuntar como anexo del Informe.

#### **7. Otros aspectos de importancia**

Podrá referirse bajo el presente rubro aquella información verificada que la Comisión Auditora, basada en su opinión profesional competente, considere de importancia o significación, para fines del informe, dar a conocer sobre hechos, acciones o circunstancias que, por su naturaleza e implicancias, tengan relación con la situación evidenciada en la Entidad o los objetivos de la acción de control y, cuya

revelación permita mostrar la objetividad e imparcialidad del trabajo desarrollado por la Comisión tal como:

- a) El reconocimiento de las dificultades o limitaciones, de carácter excepcional, en las que se desarrolló la gestión realizada por los responsables de la Entidad o área examinada,
- b) El reconocimiento de logros significativos alcanzados durante la gestión examinada,
- c) La adopción de correctivos por la propia administración, durante la ejecución de la acción de control, que hayan permitido superar hechos observables,
- d) Informar de aquellos asuntos importantes que requieran un trabajo adicional, siempre que no se encuentren directamente comprendidos en los objetivos de la acción de control,
- e) Eventos posteriores a la ejecución del trabajo de campo que hayan sido de conocimiento de la Comisión Auditora y que afecten o modifiquen el funcionamiento de la entidad o de las áreas examinadas.

#### **IV. Observaciones**

En esta parte del informe, la Comisión Auditora desarrollará las observaciones que, como consecuencia del trabajo de campo realizado y la aplicación de los procedimientos de

control gubernamental, hayan sido determinadas como tales, una vez concluido el proceso de evaluación y contrastación de los hallazgos comunicados con los correspondientes comentarios y/o aclaraciones formulados por el personal comprendido en los mismos, así como la documentación y evidencia sustentatoria respectiva.

Las observaciones se deberán referir a hechos o situaciones de carácter significativo y de interés para la entidad examinada, cuya naturaleza deficiente permita oportunidades de mejora y/o corrección, incluyendo sobre ellos información suficiente y competente relacionada con los resultados de la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada.

Las observaciones, para su mejor comprensión, se presentarán de manera ordenada, sistemática, lógica y numerada correlativamente, evitando el uso de calificativos innecesarios y describiendo apropiadamente sus elementos o atributos característicos. Con tal propósito, dicha presentación considerará en su desarrollo expositivo los aspectos esenciales siguientes:

#### **1. Sumilla**

Es el título o encabezamiento que identifica el asunto materia de la observación.

## **2. Elementos de la observación (condición, criterio, efecto y causa)**

Son los atributos propios de toda observación, los cuales deben ser desarrollados objetiva y consistentemente, teniendo en consideración lo siguiente:

**a) Condición:** Es el hecho o situación deficiente detectada, cuyo nivel o curso de desviación debe ser evidenciado.

**b) Criterio:** Es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho o situación observada.

**c) Efecto:** Es la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, ocasionada por el hecho o situación observada, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la entidad que adopte las acciones requeridas.

**d) Causa:** Es la razón o motivo que dio lugar al hecho o situación observada, cuya identificación requiere de la habilidad y juicio profesional de la Comisión Auditora y es necesaria para la formulación de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

## **3. Comentarios y/o aclaraciones del personal comprendido en las observaciones.**

Son las respuestas brindadas a la comunicación de los hallazgos respectivos, por el personal comprendido finalmente en la observación, las mismas que en lo esencial y sucintamente deben ser expuestas con la propiedad debida; indicándose, en su caso, si se acompañó documentación sustentatoria pertinente.

De no haberse dado respuesta a la comunicación de hallazgo o de haber sido ésta extemporánea, se referenciará tal circunstancia.

#### **4. Evaluación de los comentarios y/o aclaraciones presentados**

Es el resultado del análisis realizado por la Comisión Auditora sobre los comentarios y/o aclaraciones y documentación presentada por el personal comprendido en la observación, debiendo sustentarse los argumentos invocados y consignarse la opinión resultante de dicha evaluación.

La mencionada opinión incluirá, al término del desarrollo de cada observación, la determinación de responsabilidades administrativas a que hubiere lugar, de haber mérito para ello. En caso de considerarse indicios razonables de la comisión de delito o de

perjuicio económico, se dejará constancia expresa que tal aspecto es tratado en el Informe Especial correspondiente.

## **V. Conclusiones**

En este rubro la Comisión Auditora deberá expresar las conclusiones del Informe de la acción de control, entendiéndose como tales los juicios de carácter profesional, basados en las observaciones establecidas, que se formulan como consecuencia del examen practicado a la entidad auditada.

Al final de cada conclusión se identificará el número de la(s) observación(es) correspondiente(s) a cuyos hechos se refiere.

La Comisión Auditora, en casos debidamente justificados, podrá también formular conclusiones sobre aspectos distintos a las observaciones, verificados en el curso de la acción de control, siempre que éstos hayan sido expuestos en el informe.

## **VI. Recomendaciones**

Las recomendaciones constituyen las medidas específicas y posibles que, con el propósito de mostrar los beneficios que

reportará la acción de control, se sugieren a la Administración de la entidad, para promover la superación de las causas y las deficiencias evidenciadas durante el examen. Estarán dirigidas al Titular o en su caso a los funcionarios que tengan competencia para disponer su aplicación.

Las recomendaciones se formularán con orientación constructiva para propiciar el mejoramiento de la gestión de la entidad y el desempeño de los funcionarios y servidores públicos a su servicio, con énfasis en contribuir al logro de los objetivos institucionales dentro de parámetros de economía, eficiencia y eficacia; aplicando criterios de oportunidad de acuerdo a la naturaleza de las observaciones y de costo proporcional a los beneficios esperados.

Para efecto de su presentación, las recomendaciones se realizarán siguiendo el orden jerárquico de los funcionarios responsables a quienes va dirigida, referenciándolas en su caso a las conclusiones, o aspectos distintas a éstas, que las han originado.

También se incluirá como recomendación, cuando existiera mérito de acuerdo a los hechos revelados en las observaciones, el procesamiento de las responsabilidades

administrativas que se hubiesen determinado en el Informe, conforme a lo previsto en el régimen laboral pertinente.

## **VII. Anexos**

A fin de lograr el máximo de concisión y claridad en el Informe, solo se incluirá como Anexo, además de los expresamente considerados en la presente norma, aquella documentación indispensable que contenga importante información complementaria o ampliatoria de los datos contenidos en el Informe y que no obre en la entidad examinada.

## **VIII. Firma**

El informe, una vez efectuado el control de calidad correspondiente previo a su aprobación, deberá ser firmado por el jefe de comisión, el supervisor y el nivel gerencial competente de la Contraloría General de la República. En el caso de los Órganos de Auditoría Interna del Sistema Nacional de Control, por el jefe de comisión, el supervisor y el jefe del respectivo Órgano.

Los Informes emitidos por las Sociedades de Auditoría serán suscritos por el Socio participante y el auditor responsable de la auditoría.

De ameritarlo por la naturaleza y contenido del Informe, también será suscrito por el abogado u otro profesional y/o especialista participante en la acción de control.

**e) NAGU 4.50 Informe especial**

Cuando en la ejecución de la acción de control se evidencien indicios razonables de la comisión de delito, la comisión auditora, en cautela de los intereses del Estado, sin perjuicio de la continuidad de la respectiva acción de control, y previa evaluación de las aclaraciones y comentarios a que se refiere la NAGU 3.60, emitirá con la celeridad del caso, un Informe Especial con el debido sustento técnico y legal, el cual se remitirá al Comité de Calidad de la Contraloría General para su revisión, el mismo que podrá recepcionar, por única vez, información adicional de las personas comprendidas en el Informe Especial; haciendo las coordinaciones pertinentes con el Ministerio Público, de ser el caso.

Igualmente dicho Informe será emitido para fines de la acción civil respectiva, si se evidencia la existencia de perjuicio económico, siempre que se sustente que el mismo no sea susceptible de recupero por la entidad auditada en la vía administrativa.

El objetivo de la presente norma es garantizar y facilitar la oportuna, efectiva y adecuada implementación de las acciones correctivas, legales pertinentes en los casos que, durante el desarrollo de la acción de control, se evidencien indicios razonables de comisión de delito así como, excepcionalmente la existencia de perjuicio económico no sujeto a recupero administrativo. Su aplicación permitirá a la Comisión Auditora, a través de su personal responsable y especializado competente, realizar apropiada y oportunamente su labor en los casos indicados, basada en su opinión profesional debidamente sustentada en los respectivos fundamentos técnicos y legales aplicables.

#### **I. Denominación**

El Informe será denominado “Informe Especial”, con indicación de los datos correspondientes a su numeración e incluyendo adicionalmente un título, el cual deberá ser breve, específico y estar referido a la materia abordada en el informe. En ningún caso, incluirá información confidencial o nombres de personas.

#### **II. Introducción**

Origen, motivo y alcance de la acción de control, con indicación del Oficio de acreditación o, en su caso, de la

Resolución de Contraloría de designación, entidad, período, áreas y ámbito geográfico materia de examen, haciendo referencia a las disposiciones que sustentan la emisión del Informe Especial (Ley del Sistema Nacional de Control y NAGU 4.50), así como a su carácter de prueba pre constituida para el inicio de acciones legales.

### III. **Fundamentos de hecho**

Breve sumilla y relato ordenado y objetivo de los hechos y circunstancias que constituyen indicios de la comisión de delito o de responsabilidad civil, en su caso, con indicación de los atributos: condición, criterio, efecto y causa, cuando esta última sea determinable, incluyéndose las aclaraciones o comentarios que hubieren presentado las personas comprendidas, así como el resultado de la evaluación de los mismos; salvo los casos de excepción previstos en la NAGU 3.60, debiendo incidirse en la materialidad y/o importancia relativa, así como el carácter doloso de su comisión, de ser el caso.

En casos de responsabilidad penal, los hechos serán necesariamente revelados en términos de indicios. Tratándose de responsabilidad civil, el perjuicio económico deberá ser cuantificado, señalándose que el mismo no es

materialmente posible de recupero por la entidad en la vía administrativa.

#### **IV. Fundamentos de derecho**

Análisis del tipo de responsabilidad que se determina, sustentando la tipificación y/o elementos antijurídicos de los hechos materia de la presunta responsabilidad penal y/o responsabilidad civil incurrida, con indicación de los artículos pertinentes del Código Penal y/o Civil u otra normativa adicional considerada, según corresponda, por cada uno de los hechos, con la respectiva exposición de los fundamentos jurídicos aplicables. De haber sido identificado, se señalará el plazo de prescripción para el inicio de la acción penal o civil.

#### **V. Identificación de partícipes en los hechos**

Individualización de las personas que prestan o prestaron servicio en la entidad, con participación y/o competencia funcional en cada uno de los hechos calificados como indicios en los casos de responsabilidad penal, o constitutivos del perjuicio económico determinado en los casos de responsabilidad civil. Incluye, asimismo, a los terceros identificados que hayan participado en dichos hechos.

Se indicará los nombres y apellidos completos, documento de identidad, el cargo o función desempeñada, el área y/o dependencia de actuación, así como el período o fechas de ésta.

## **VI. Pruebas**

Identificación de las pruebas en forma ordenada y detallada por cada hecho, refiriendo el anexo correspondiente en que se adjuntan, debidamente autenticadas en su caso.

Adicionalmente, de ser pertinente, se incluirá el Informe Técnico de los profesionales especializados que hubieren participado en apoyo a la Comisión Auditora, el cual deberá ser elaborado con observancia de las formalidades exigibles para cada profesión (Ejemplo: Tasación, informe de ingeniería, informe bromatológico, etcétera).

## **VII. Recomendación**

Este rubro consigna la recomendación para que se interponga la acción legal respectiva, según el tipo de responsabilidad determinada, penal o civil, la cual deberá estar dirigida a los funcionarios que, en razón a su cargo o función, serán responsables de la correspondiente autorización e implementación para su ejecución.

Si la acción de control es realizada por la Contraloría General de la República o por Sociedades de Auditoría designadas o autorizadas, el Informe Especial recomendará al nivel correspondiente, el inicio de las acciones legales a través de los órganos que ejerzan la representación legal para la defensa judicial de los intereses del Estado en dicha entidad. Cuando se considere que existen razones justificadas para ello, podrá recomendarse alternativamente, se autorice al Procurador Público encargado de los asuntos judiciales de la Contraloría General de la República, el inicio de las acciones legales que corresponda. En éste último caso, el Informe Especial será puesto en conocimiento del Titular de la entidad auditada, en la misma fecha de iniciada la acción legal, siempre que el Titular no se encuentre comprendido en los indicios razonables de la comisión de delito o en la responsabilidad civil establecida. De encontrarse comprendido el Titular de la entidad el Informe se remitirá al Titular del Sector, u otro estamento que resulte competente de no pertenecer la entidad a ningún Sector.

#### **VIII. Anexos**

Contienen las pruebas que sustentan los hechos que son materia del Informe Especial. Necesariamente deben ser precedidos de una relación que indique su numeración y

asunto a que se refiere cada anexo, guardando un debido ordenamiento concatenado a la exposición de los hechos contenidos en el Informe.

En tales casos, se deberá incluir como Anexo N° 01, la nómina de las personas identificadas como partícipes en los hechos revelados, con indicación de su cargo, documento de identidad, período de desempeño de la función y domicilio.

**f) NAGU 4.60 Seguimiento de recomendaciones de auditorías anteriores**

Los órganos conformantes del sistema Nacional de Control deben efectuar el seguimiento a la implementación de las recomendaciones planteadas en los informes de auditorías anteriores, con la finalidad de determinar si se emprendieron acciones correctivas por parte de los funcionarios responsables de las organizaciones auditadas.

1. La administración de la organización auditada es la responsable de superar las observaciones mediante la implementación de las recomendaciones y de mantener un proceso permanente para efectuar el seguimiento que pueda contribuir a que cumpla de mejor manera con sus responsabilidades de gestión. Corresponde al titular de la entidad auditada dictar las disposiciones necesarias para la

aplicación de las recomendaciones formuladas en el informe, cautelando su cumplimiento.

2. Al Órgano de Auditoría Interna le corresponde realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones como actividad permanente, con la respectiva verificación directa en cada área responsable, informando de sus resultados a la Contraloría General y a su titular. Las auditorías a cargo de la Contraloría General, de los Órganos de Auditoría Interna y de las Sociedades de Auditoría designadas deben incluir como objetivos el seguimiento a la implementación de las medidas correctivas de la administración.
3. El seguimiento a la implementación de las recomendaciones que realizan los órganos del Sistema Nacional de Control debe incluir la evaluación de los resultados de las acciones adoptadas por la entidad que fuere examinada con anterioridad a efecto de establecer si fueron implementadas las recomendaciones y superadas las observaciones reveladas en el informe de auditoría.
4. Para efecto del seguimiento, las recomendaciones se reportarán según los siguientes estados de implementación:

### **Pendiente**

Cuando el titular aún no ha designado a los responsables de aplicar las recomendaciones o habiéndolos designado, éstos no han iniciado las acciones de implementación efectivas.

### **En proceso**

Cuando el titular ha designado a los funcionarios responsables de la aplicación y éstos han iniciado las acciones de implementación correspondientes.

### **Superada**

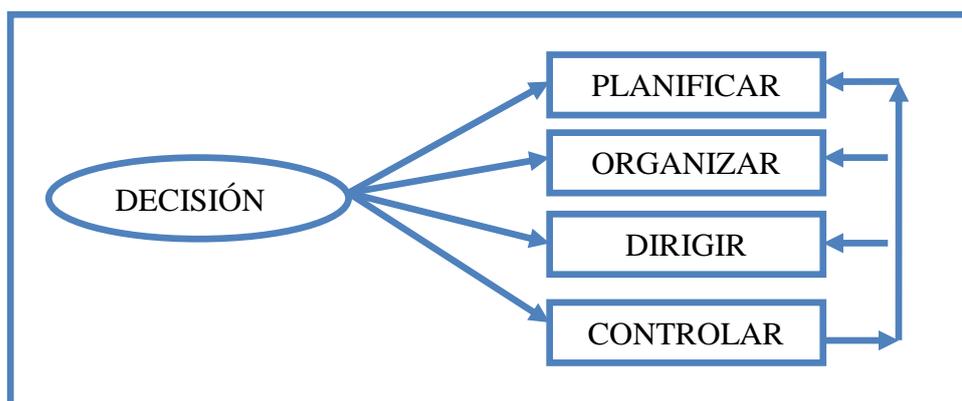
Cuando se haya aplicado las medidas sugeridas en las recomendaciones, corrigiendo así la desviación detectada y desapareciendo la causa que motivó la observación. Para calificar como superada, en el seguimiento de las recomendaciones, el auditor debe poner más atención en que las deficiencias evidenciadas hayan sido corregidas.

## **2.2.2. Bases teóricas sobre Gestión**

### **2.2.2.1. Definición de gestión**

Como un concepto fundamental y básico de gestión sabemos que ella involucra dentro de su dinámica a la planificación, organización, dirección y control.

Gráfico1: Dinámica de Gestión



Fuente: Chang (2007). Herramientas para mejora Continua de Calidad, p. 17

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad de hacerse cargo del proceso de gestión para la realización de los objetivos o proyectos en una organización.

La gestión también es conocida como el proceso de administrar, gerenciar o dirigir un conjunto de actividades para lograr un fin específico. La palabra “**gestión**” tiene dos significados: acción y efecto de gestionar, y acción y efecto de administrar. Así mismo su etimología proviene de gestus, palabra latina que significa actitud, gesto, movimiento del cuerpo pero, a su vez, gestus deriva de otra palabra latina que es gerere, que tiene varios significados: llevar adelante o llevar a cabo; cargar una cosa; librar una guerra o trabar combate; conducir una acción o un grupo, o ejecutar, en el sentido

de un artista que hace algo sobre un escenario. (Castin, 2004 p.87).

La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa. La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos, cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general (Chang, 2007 p.41).

#### **2.2.2.2. Clasificación de la gestión**

##### **2.2.2.2.1. Gestión administrativa**

La **Gestión Administrativa** es la ciencia encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, entre otros) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

“La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno” (Terry, 1974 p.176), a diferencia de la definición de la Administración como “Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de

una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Chiavenato, 2004 p.47).

Para otros autores "La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad." (Castin, 2004 p.89).

#### **2.2.2.2.2. Gestión estratégica**

Para poder tener una buena viabilidad en el futuro las empresas se valen de técnicas, las cuales pertenecen a la gestión empresarial. En su definición tenemos: Un conjunto de técnicas aplicadas a la administración de una empresa, que busca a través de personas expertas mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de una entidad u organización asegurando así su viabilidad. Una buena gestión no busca solo hacer las cosas mejor, si no hacer lo correcto, para ello es necesario identificar los factores que influyan en el éxito o mejor resultado de la gestión. "La gestión el nuevo entorno empresarial se caracteriza, en primer lugar, por la globalización de la economía, lo cual agudiza las presiones sobre la competitividad provocando la necesidad de drásticos cambios en la orientación estratégica de las empresas" (Castin, 2004 p.91). Así mismo La gestión también es "La actividad, ejecución, realizar algo". Luego de haber planeado, organizado, dirigido y controlado

los recursos de la empresa debemos de darle una dirección adecuada y para ello necesitaremos de una Gestión Estratégica.

Por lo tanto, la gestión estratégica es un proceso que apunta a la eficacia, encargándose de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo cual implica que debe influir en el cumplimiento de los objetivos establecidos integrando la planificación estratégica, que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. También se dice que es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

La Gestión Estratégica también es definida como “Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler, 2000 p.91).

Un concepto más enciclopédico lo da la real academia de la lengua española y nos dice que la Estrategia es “El arte de dirigir las operaciones militares, arte para dirigir un asunto, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.” Agregando otra definición tenemos que es un “Conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tiene influencia en la eficiencia a largo plazo de una organización”.

“Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permiten a la empresa y sus ejecutivos lograrlos” (Johnson, 2001 p.17).

#### **a) La Gestión Estratégica en la empresa**

El modelo de gestión estratégica que parte de una consideración general: la razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación.

La Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.

1. El análisis estratégico. A este le corresponde comprender la posición estratégica de la organización con relación a la evolución de su entorno y a sus capacidades y expectativas internas.
2. La formulación de las estrategias. Esta parte de la gestión estratégica tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia.

3. La implementación de la estrategia. El análisis y las decisiones forman parte de la formulación de la estrategia pero tienen poco valor para la organización sin la implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica. La implementación es una parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implementar la estrategia será necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

**b) La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.**

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Gaj (2000 p.127.) ofrece una apreciación desde el punto de vista de varios estudiosos de renombre sobre el tema de la estrategia. Mintzberg (2001 p.72) define la estrategia como:

"una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación" A ello, Snyder y Gluck, añaden que la tarea estratégica es principalmente de planeación como forma de ver el todo antes de ver sus partes (Wehrich, 2004 p.86).

La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado. Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Todas estas formas de ver la estrategia son aquí separadas con el propósito de facilitar la comprensión de aspectos relevantes, sin embargo, se pueden mezclar proporcionando lo que pudiera llamarse una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de éxito, lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento

para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de conocimiento e inadecuación ambiental.

Como es de suponer existe una estrecha relación entre estrategia y estructura, la cual se produce por una interdependencia, ya que si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, entonces toda estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

#### **2.2.2.2.3. La Gestión Financiera**

Se define “La Gestión financiera como parte integrante del sistema de información de un ente, es la técnica de procesamiento de datos que permite obtener información sobre la composición y evolución del patrimonio de dicho ente, los bienes de propiedad de terceros en poder del mismo y ciertas contingencias. Dicha información debería ser de utilidad para facilitar las decisiones de los administradores (Flores, 2002 p.11).

“La parte financiera se ocupa de explicar y normar las tareas de descripción, principalmente cuantitativa, de la existencia y circulación de objetos, hechos y personas diversas de cada ente u organismo social y de la proyección de los mismos en vista al

cumplimiento de metas organizacionales a través de sistemas basados en un conjunto de supuestos básicos y adecuados a cada situación” (Flores, 2002 p.12).

La gestión financiera es muy importante para todo tipo de organización, se ocupa de manejar el efectivo, es decir tener y mantener liquidez, con el fin de poder afrontar el pago de deudas con los proveedores. Debe tratar de conseguir recursos necesarios cuando son insuficientes. Si existe una buena gestión financiera, las empresas podrán pagar todas sus deudas pendientes actuales de los ingresos procedentes del dinero de su clientes, que sigan pudiendo pagar las deudas futuras cuando vengán, basándose en ingresos futuros procedentes de los clientes; tengan fondos líquidos disponibles en todo momento para las inversiones previstas en activo fijo (equipo, maquinaria, vehículos, etcétera), y tengan acceso a fondos excedentes para hacer frente a necesidades imprevistas o puedan acceder fácilmente a dichos fondos mediante préstamos (Flores, 2001 p.13).

Flores (2001 p.23), en su obra "Gestión Financiera", nos dice que “La gestión de Finanzas es una actividad del Gerente Financiero, que trata sobre la gestión de los recursos financieros (efectivo) a corto plazo. Es por ello que los objetivos de la gestión de tesorería son:

1. Tener liquidez ociosa cero.

2. Evitar costo de oportunidad por esa liquidez ociosa.
3. Optimizar los gastos financieros.
4. Calculo, medida, cobertura o gestión de los riesgos de tipo de interés y de tipo de cambio.
5. Analizar y tomar decisiones pertinentes respecto a las diferencias habidas entre la tesorería prevista y la tesorería real.
6. Elaborar un flujo de caja, con la finalidad de asegurar la liquidez de la empresa” Flores (2001, p.33).

**Stanley B. Block. Geoffrey** plantea sobre el autofinanciamiento de las empresas “es una fuente interna de recursos que está conformada por el conjunto de medios financieros generados por las operaciones, que la empresa puede retenerlos dentro de sí, para incorporarlos a su patrimonio neto”, o para utilizarlos en la financiación del crecimiento de la misma; evidentemente tiene la significación de un mérito que le califica para acceder exitosamente al mercado de capitales en procura de recursos adicionales, sea en forma de patrimonio o en forma de deuda.

La financiación interna no siempre es suficiente para la cobertura de necesidades financieras, por cuya razón las empresas, suelen recurrir normalmente al mercado o a sus socios, para aumentar el capital o a sus acreedores para contraer endeudamiento. (Stanley, 2001 p.61).

Entonces, el conocimiento de las fuentes internas de recursos de las empresas es importante para los bancos y en general para las instituciones de crédito, primero, porque toda empresa registra cierto grado o esfuerzo de autofinanciamiento, cuya observación debería ser tornada en cuenta para decidir un eventual apoyo del crédito, en otros términos, la mayor utilización de la fuente interna representa un esfuerzo de la empresa que amerita el apoyo adicional que pueda darle la fuente externa y segundo, porque las cuentas del autofinanciamiento se maneja con criterios, cuya manipulación puede hacer variar el resultado económico del negocio y consecuentemente la mayor capitalización o descapitalización de la empresa.

Los autores Stanley B. Block, y Geofferey A. Hirt, señalan “En principio, el autofinanciamiento empresarial está compuesto por los montos procedentes de las ventas netas, que bajo diversos conceptos son retenidos dentro de las empresas por tiempo más o menos largo, y a los que en su conjunto se conoce como el ahorro de las empresas” (Stanley, 2001 p.62).

Los mismos autores añaden que “Según la doctrina financiera, el ahorro de las empresas está compuesto por las provisiones por el consumo de los bienes de capital, también conocidas como fondos para depreciación que consisten en asignaciones efectuadas por

las empresas contra sus ingresos por ventas, en montos equivalentes al valor del desgaste de los bienes de capital o activos fijos; por el valor de las reservas que la legislación peruana distingue como reserva legal y obligatoria y reserva facultativa o voluntaria, y por las utilidades no distribuidas constituidas por una parte de las utilidades después del impuesto a las utilidades y después de la reserva legal que los propietarios deciden retener en la empresa y no distribuirlas como utilidades” (Stanley, 2001 p.69).

En verdad, para llegar a una cabal interpretación del autofinanciamiento empresarial, cualitativa y cuantitativamente, es necesario aplicar distintas aproximaciones. Así para la doctrina económica, el autofinanciamiento es el ahorro bruto de las empresas y está compuesto de las reservas para depreciación y las utilidades no distribuidas.

De modo genérico se define la autofinanciación como la financiación realizada por un agente económico, utilizando sus propios recursos y específicamente se denomina ahorro de empresas, a la provisión para consumo de capital y a las utilidades no distribuidas.

Respecto a los fondos para la depreciación cabe advertir que, independientemente de su naturaleza financiera, tales fondos tienen distintos propósitos según que los bienes de capital hayan

sido adquiridos mediante un préstamo bancario, en cuyo caso, sirven para atender el reembolso de los recursos ajenos recibidos, o hayan sido adquiridos mediante recursos propios, en el primer caso se le considera autofinanciación por mantenimiento y en el segundo como autofinanciación por enriquecimiento. Como se sabe, la naturaleza financiera de las depreciaciones consiste en permitir a la empresa, la recuperación del valor de sus bienes de capital, así como la sustitución de tales activos por otros con un nivel tecnológico tal, que permita mantener y ampliar el valor de la empresa.

La práctica financiera de las empresas productivas, sugiere considerar por un lado componentes del autofinanciamiento que incrementan el patrimonio neto o recursos propios de las empresas, contribuyendo al autofinanciamiento de manera definitiva, y, por otro lado, componentes que temporalmente contribuyen al autofinanciamiento todos los fondos que la empresa tiene la posibilidad de retener por tiempo más o menos largo, aplicándolos al financiamiento de su expansión.

#### **2.2.2.2.4. Gestión Empresarial**

Según Briam (2002). “La gestión empresarial es fuente creadora de información y de documentos, en cuanto a sus procesos de producción, de marketing, de finanzas, de logística, los cuales proporcionan información actual sobre la situación particular de

cada gerencia y en general de la empresa, útil para hacer proyecciones y verificar la penetración de la empresa en el mercado”. (Perú Reporting E.I.R.C., 2000 p.53).

En la definición y detalles específicos de la información, entendemos que debe participar el personal especializado de cada gerencia, a efecto de definir cómo se obtienen, cómo se recolectan, cómo se organizan, cómo se procesan, cómo se presentan en lo que respecta a estadísticas, gráficos, medios de exposición y sobre todo en lo que concierne a los plazos y usuarios de la información.

La construcción de la base de datos, es fundamental para las tareas de análisis de la situación de la empresa (por ejemplo análisis FODA), que resulta ser el soporte indispensable para el planeamiento estratégico que requiere la gestión de toda empresa, independientemente de si es grande, mediana, pequeña o micro empresa.

Por eso, la construcción anotada, requiere el compromiso de los niveles superiores de la empresa, para que supere las iniciativas llenas de entusiasmo que plantea la tarea que se ha mencionado, es indispensable asegurar la continuidad y retroalimentación de su realización, para afinar la información a obtener, enriquecer su contenido y motivar nuevos usuarios.

El planeamiento estratégico y el pronóstico de ventas, demandan la construcción de una base de datos que comprenda a toda la empresa, sea en producción, marketing, finanzas, logísticas, etcétera, sobre una base de tiempos, plazos y costos adecuados.

Las decisiones y las operaciones diarias de compras, producción, finanzas, contabilidad, logística, etcétera, generan abundante información histórica que es necesario organizar, para fines de análisis y para adoptar medidas correctivas.

Pero, lo más beneficioso de esta información cuantitativa es la de ser utilizada en proyecciones, para el período siguiente. Esta información cuantitativa con la cualitativa que se elabore, permitirá reducir la incertidumbre y enfrentar con mejores posibilidades el período próximo y sobre todo, de cara a enfrentar la competencia.

Huapaya (2008), en relación a los Estados Financieros dice: si apreciamos cuidadosamente, la contabilidad, relaciona el pasado (información histórica) con el futuro de la empresa (estados financieros proyectados). En el caso de la contabilidad se cuenta con estados financieros mensual y anual que contienen información confiable, porque se han elaborado teniendo en cuenta conceptos, principios y normas de general aceptación (Huapaya, 2008 p.9).

Esta información nos permite elaborar los Estados Financieros proyectados, considerando como es natural las políticas y las

metas fijadas para el próximo período. Estos estados (ejecutados y proyectados) contienen información de gran utilidad, que la gestión debe organizar, presentar y utilizar en la forma de:

1. Análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros.
2. Ratios financieros (liquidez, solvencia, solidez, endeudamiento, rotación), de varios ejercicios, para establecer tendencias o ciclos. Para un manejo adecuado de estos ratios se debe haber establecido valores mínimo y máximo
3. Ratios de rentabilidad, de varios ejercicios.
4. Análisis del fondo de maniobra, para tomar decisiones sobre los componentes del activo corriente y pasivo corriente, a fin de reducir plazos y en consecuencia costos, que concierne al período de maduración, producción o caja.
5. Obtener información sobre ratios de las empresas del sector.
6. Apalancamiento financiero actual y las proyecciones del apalancamiento para contar con información sobre la ganancia por cada acción común, como producto de un nuevo endeudamiento considerado en el flujo de caja y el presupuesto.
7. Análisis de la estructura de costos totales y unitarios, esta información debe tener un monitoreo constante, porque es fundamental que la producción, siga conservando y mejorando los niveles de calidad.
8. El costo promedio ponderado de capital, que viene a ser el

costo que significa para la gestión las fuentes de financiamiento interno y externo.

9. Análisis de las utilidades netas que van a recibir los accionistas comunes de la empresa, como un mecanismo de incrementar la inversión en la empresa. (Huapaya, 2008 p.13)

En relación al análisis Financiero **Scott** Besley y Eugene F. **Brigham**, opinan: “La relación entre una partida y otra expuesta en forma matemática se conoce como una razón, una razón adquiere significado cuando se le compara con un estándar, que son normas apropiadas o medios de comparación” (Brigham, 2003 p.91).

Por lo expuesto entendemos que, las razones estándar son promedios que muestran relaciones representativas existentes en una industria en una fecha en particular o durante un período determinado, son consideradas a menudo como indicativas de una “situación satisfactoria” de la industria, sin embargo, el término “situación representativa” la define mejor.

Según **Mintzberg (2003 p.187)**, las razones estándar muestran a una compañía lo que deberían ser sus propias razones.

De acuerdo con la estructura financiera de una empresa, es decir, por la forma como ha captado sus recursos y cómo ha invertido estos recursos, es posible conocer algunas tendencias o generalizaciones que nos permitan analizarla

1. Requisito de fondos

¿Cuánto se requiere en el futuro y cuál es la naturaleza de estas necesidades?

¿Existe un componente estacional para estas necesidades?

Los elementos analíticos usados para contestar a estas preguntas incluyen los Estados Financieros

2. Análisis de la situación financiera y la rentabilidad de la empresa

Las herramientas utilizadas para evaluar la situación financiera y desarrollo de la empresa son las RAZONES FINANCIERAS

3. El análisis del riesgo de negocios de la empresa

Son las incertidumbres en las cuales se ve comprometida la empresa

Estos tres factores deben usarse en forma conjunta para determinar las necesidades financieras de la empresa, dinero tiempo y riesgo. En resumen, la mayor liquidez, la sólida condición financiera, la mayor rentabilidad y el mayor riesgo que se pueda asumir, serán determinantes para decidir un tipo de financiación (Mintzberg, 2003 p.71).

#### **2.2.2.2.5. Gestión económica**

Para Rosenberg (2000 p.17), la gestión “es referido a mayor eficiencia, como a reducción de costes o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales”.

Por su parte Donnelly (2001 p.35), señala que la gestión “es un proceso que comprendedeterminadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso” (Donnelly, 2001 p.76).

De otro lado, para Drucker“es conseguir objetivos y más concretamente conseguir metas que son objetivos que se han concretado en número, fecha y responsable de conseguirlos. Dichas metas, generalmente, se obtienen a través de otros y hay que responsabilizarse de lo que esos otros han hecho, y aquí conviene recordar los condicionantes y determinantes de la salud, así como la personalidad de los individuos y los diferente intereses de los cuatro grupos que modelan la empresa.”(Drucker, 2000 p.21).

Entonces, la gestión y estrategias de las empresas depende de las herramientas e instrumentos tecnológicos existentes en un momento dado, de igual forma que las estrategias dependen de los diversos tipos de armas e instrumentos tecnológicos vigentes. Ello nos lleva no sólo a meditar acerca del mejor uso que de los instrumentos tecnológicos pueden hacerse, sino además analizar la situación de determinada empresa en función de uso o no que haga de determinada tecnología.

Es así que la gestión está interrelacionada con las incidencias que pudieron generar en su base social y en su medio específico en consonancia con los fines estratégicos y el propósito cooperativo en la asociación. También la gestión de la administración trató de interpretar esos fines y propósitos transformándolos en acción organizacional a través de ciertos métodos, técnicas e instrumentos.

También según Miranda, desde hace algún tiempo ha hecho carrera en el lenguaje empresarial el término “paradigma” o “teoría empresarial” que indica: principios, normas, leyes que definen la realidad en un momento dado, en el pensar, en el actuar y desde luego en el organizar, administrar y dirigir, en situaciones cambiantes, (Ortiz, 2005 p.77).

En efecto, a nivel de “dirección o gerencia” en cada época se identifican etiquetas diferentes, en lo que respecta a una manera de pensar y actuar. Podemos observar, que en los últimos cincuenta años han proliferado importantes técnicas, enfoques y procedimientos para la dirección de la empresa: racionalización y reducción de tamaño, la subcontratación, la gerencia de calidad total, los procesos de justa a tiempo, administración por objetivos, análisis del valor económico, comparación del rendimiento con un parámetro reconocido, administración por proyectos, la planeación estratégica, la reingeniería, etcétera que han dado un sello y una

impronta específica los distintos estilos de organización en diferentes momentos y circunstancias.

De esta manera, el entorno es esencial a cada paradigma, y se establece en términos del comportamiento del mercado, la competencia, la tecnología, los factores económicos, sociales, institucionales, políticos, legales, demográficos, etcétera y dado que el entorno cambia en una u otra forma permanentemente, se espera que los paradigmas también; es oportuno echar una mirada a la "teoría empresarial" de las últimas décadas, con el fin de tomar conciencia de que el entorno que la rodea es fundamental para el diseño de su estructura y de los mecanismos de operación, de la nueva unidad económica o de servicios.

#### **2.2.2.2.6. Gestión Tributaria**

En castellano "sistema" significa, elementalmente, "conjunto de principios o reglas sobre una materia enlazados entre sí". Aplicando este concepto al Derecho Tributario, diremos por sistema tributario el conjunto principios y reglas que rigen en un país. En relación con los tributos. Sistema tributario peruano será, entonces, el conjunto de principios y reglas dictados por el Estado para la creación y aplicación de los tributos en el Perú. Sostenemos que en el, no hay sistema tributario coherente ni permanente *su* estructura siempre ha variado en función de los presupuestarios y nunca en atención a los principios o que aconseja la más sana doctrina.

Es más, estos principios o reglas, si existen, nosotros no los conocemos. Los gobiernos de turno han aplicado sus propios principios, caracterizados por avaricia o voracidad fiscal sin mayor fundamento técnico ni científico; legislándose siempre en función del momento; para pasar el apuro deficitario del presupuesto; conjurar determinada crisis económica o financiera; es decir política criolla de "parches", dejándose sin atención el forado de la deuda interna y deuda externa, para que el gobierno que venga lo afronte y solucione.

Ha primado el criterio y el interés político partidista, antes que el interés nacional, que debe orientarse hacia el futuro, porque el Perú no es sólo para los ciudadanos presentes sino para las futuras generaciones que ahora vienen con su parte de la deuda externa bajo el brazo, apenas llegan al mundo. Nacen soportando ya un pasivo, antes de haber gozado de oportunidades de realizarse y proyectarse dentro de su comunidad.

El único principio que puede haber regido es el de la "máxima recaudación, a como sea"; sin ampliar la base de contribuyentes, sin revisar los padrones tributarios en forma permanente: sin divulgar las leyes tributarias a nivel nacional, vulgarizándolas y poniéndolas al alcance del pueblo, para que las entienda, y las cumpla: favoreciendo al contribuyente deshonesto. en sacrificio del contribuyente cumplidor de sus obligaciones, y a quien, al final de

cuentas, se le agobia con revisiones, auditorias, fiscalizaciones y nuevas acotaciones; aplicando tributos "ciegos", porque son más fáciles de recaudar, aunque resulten anti técnicos y lesivos a la actividad productiva que los soporta; copiando modelos extranjeros, ajenos a nuestra realidad social, económica y política, que sólo han conseguido hacer más complejo el cuadro tributario; agobiando con cargas impositivas exageradas a la clase trabajadora, aunque ahora la Constitución señala que el factor trabajo es fuente principal de la riqueza y declara que "la persona humana" goza de toda la protección y preferencia del Estado Peruano.

Para ser más exacto, debemos sostener que la falta de principios y de sistema tributario coherente en el Perú resulta evidente desde 1979, porque con la nueva Constitución Política se han introducido diversos preceptos rectores de la tributación que obligan a los gobernantes, pero sólo en el plano teórico, porque así como los partidos políticos siempre preconizan un programa, que generalmente nunca cumplen, así también deben trazar los gobernantes de turno, asesorados por expertos peruanos en materia fiscal, y luego de debatirse democráticamente en el Congreso estas bases impositivas, un programa tributario que sea compatible con la situación económica y financiera del país; que se respete y cumpla fielmente por un determinado período; y que

permita utilizar el tributo como factor de reactivación, primero, y de desarrollo y promoción social, después.

Consideramos muy particularmente que todavía es oportuno iniciar un movimiento de reestructuración tributaria, para señalar los principios concretos que deben orientar a la política tributaria peruana, independientemente del gobierno de turno que la ejecute, porque el ingreso tributario es el más importante canal de recursos fiscales que tiene el país y no debe seguir manejándose en forma rudimentaria y poco técnica. (Villegas, 2001 p.71).

El Perú es un país subdesarrollado, con grave crisis de inflación con recesión, además de otros serios problemas financieros, monetarios, crediticios, etcétera. En consecuencia, su política tributaria debe orientarse con sentido de reconstrucción de la economía y sobre la base de la confianza en la riqueza de nuestro suelo y el trabajo de todos los peruanos. Los fines de la política tributaria que debe reestructurarse en nuestro País serían, entre otros:

1. Reactivar y promocionar la actividad económica, en general;
2. Alentar la mayor producción y productividad, especialmente en el campo;
3. Promover la circulación de la riqueza, reactivando y estimulando el mercado interno, y mirando como última meta el

- mercado externo, que debe conquistarse con productos de exportación de óptima calidad;
4. Corregir desigualdades sociales acentuadas por la crisis de inflación con recesión; es decir, lo que economistas llaman, las "desigualdades en la distribución de la renta nacional", que no es otra cosa que la distancia entre los más ricos y los más pobres, y que se acentúa cada vez más en el Perú;
  5. Financiar el programa de desarrollo económico y social, que no puede descuidarse, por más crisis que haya;
  6. Crear conciencia tributaria a nivel nacional, para que todos los peruanos asuman conciencia de la obligación que tienen de pagar sus impuestos a fin de no retrasar nuestro desarrollo;
  7. Divulgar las leyes tributarias, que deben ser simples y claras; para que todos las entiendan sin mayor problema;
  8. Modernizar los métodos de control, fiscal-acción y recaudación, simplificándolos, para evitar que el ingreso que produce un tributo sea superado por el gasto que significa recaudarlo.

La Gestión Tributaria mide el conjunto de acciones en el proceso de la gestión pública vinculado a los tributos, que aplican los gobiernos, en su política económica. Los tributos, son las prestaciones en dinero que el Estado, en su ejercicio de poder, exige con el objeto de tener recursos para el cumplimiento de sus fines. (Villegas, 2001 p.75).

La Gestión Tributaria es un elemento importante de la política económica, porque financia el presupuesto público; Es la herramienta más importante de la política fiscal, en él se especifica tanto los recursos destinados a cada programa como su financiamiento. Este presupuesto es preparado por el gobierno central y aprobado por el Congreso, es un proceso en el que intervienen distintos grupos públicos y privados, que esperan ver materializadas sus demandas. Es un factor clave que dichas demandas se concilien con las posibilidades reales de financiamiento, para así mantener la estabilidad macro económica. La pérdida de control sobre el presupuesto es fuente de desequilibrio e inestabilidad con efectos negativos insospechados. Es importante mencionar que los ingresos y gastos gubernamentales se ven afectados por el comportamiento de otras variables macro económicas, como el tipo de cambio, los términos de intercambio, el crecimiento del PBI, etcétera

Además la Gestión tributaria puede incentivar el crecimiento a determinados sectores, por ejemplo, otorgando exoneraciones, incentivos. De este modo la gestión tributaria es un elemento importante porque va ayudar a crecer, mantener o decrecer la economía en la medida que los indicadores de gestión se hayan llevado en forma eficiente a través de estrategias (Recaudación, presentación de la Declaración Jurada, para detectar el cumplimiento de los contribuyentes. (Villegas, 2001 p.82).

### 2.3. Definiciones conceptuales

- a. **Control.** Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos
- b. **Informe de Auditoría.** Declaración del Auditor sobre el trabajo que ha realizado y su expresión de confianza u opinión, después de una auditoría practicada por él, sobre la propiedad de los estados financieros.
- c. **Procedimiento**  
Serie de pasos, claramente definidos, que:
- Permiten trabajar correctamente.
  - Disminuyen la probabilidad de accidentes
  - Modo de ejecutar determinadas operaciones
  - Suelen realizarse de la misma manera
- d. **Técnicas.** Es el procedimiento o el conjunto de procedimientos que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, de las artesanías o en otra actividad.

- e. Instrumento.** Herramienta que se elige o se construye para medir o valorar aspectos o características identificados en los procesos de evaluación. Un cuestionario, una encuesta o una prueba son ejemplos de instrumentos de evaluación. Investigación: Proceso sistemático que, por medio de la observación, búsqueda de información y metodologías especializadas, tiene por objeto incrementar el conocimiento en un campo disciplinario específico
- f. Acciones correctivas.** Acción implementada para corregir las causas que generaron un problema o un resultado no acorde con lo esperado, con el propósito de prevenir su recurrencia.
- g. Planeamiento.** Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos, sus metas y sus estrategias, o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos.
- h. Organización.** Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.
- i. Metas.** Son los objetivos calificados.
- j. Objetivos.** Son las finalidades que se pretenden alcanzar con las acciones.
- k. Eficiencia.** Luego del entrenamiento, la deficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés del negocio por

medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante de la gestión. Los negocios adoptan algún método para el estudio de tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen el auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

- I. **Políticas.** Es un modo de actividad que intenta resolver conflictos y promueve ajustes.
  
- m. **Verificación.** Procedimiento que sirve para cerciorarse de la validez. Proceso de corroboración necesario para comprobar mediante procedimientos usuales de auditoría, que un estado, una cuenta o ciertas partidas son exactas y adecuadamente expuestas o que se encuentran dentro de límites permitidos.

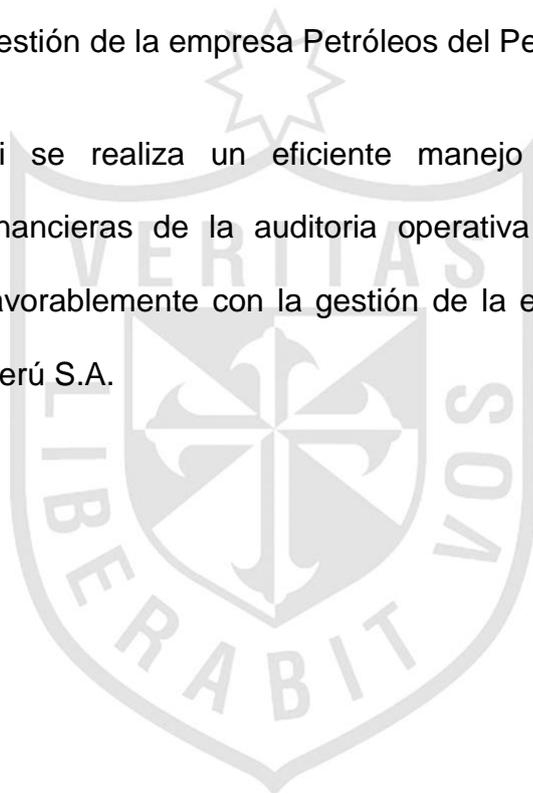
## 2.4. Formulación de la Hipótesis

### 2.4.1 Hipótesis General

La aplicación efectiva de la Auditoría Operativa tiene efectos favorables en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

## 2.4.2 Hipótesis Específicas

- a. Si se desarrolla y aplica adecuadamente las acciones de la auditoria operativa entonces se podrá mejorar la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.
- b. Si se aplica correctamente las transacciones de la auditoria operativa entonces contribuirá con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.
- c. Si se realiza un eficiente manejo en las operaciones financieras de la auditoria operativa entonces contribuirá favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.



## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño metodológico**

#### **3.1.1 Tipo de investigación**

De acuerdo a la naturaleza del estudio que se planteó, reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada un tipo de investigación aplicada.

Se realizó un trabajo de campo con la aplicación de instrumentos (encuestas y entrevistas).

#### **3.1.2 Nivel de investigación**

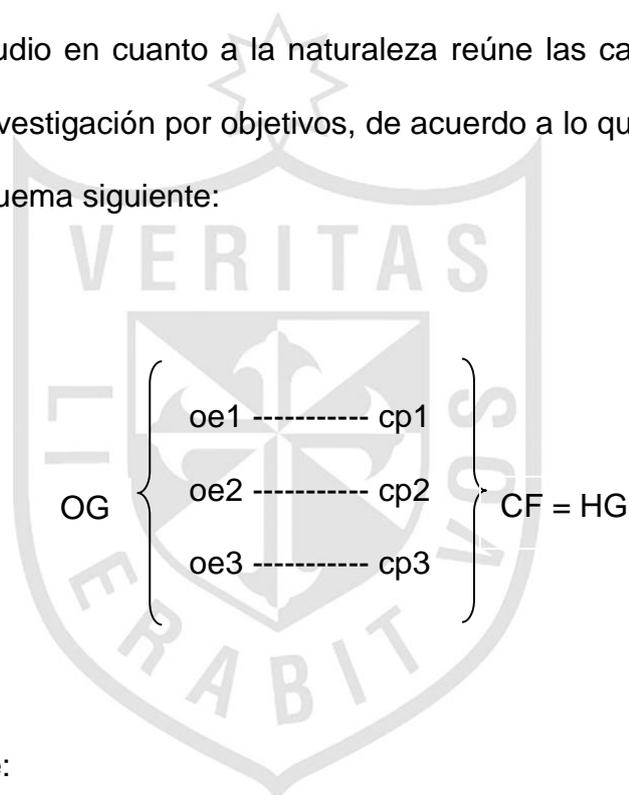
La investigación de acuerdo a la finalidad que persigue, su nivel fue de naturaleza Descriptiva – Explicativa.

### 3.1.3 Métodos

Los principales métodos que se utilizaron en la presente investigación fueron el método de encuestas y entrevistas.

### 3.1.4 Diseño

El estudio en cuanto a la naturaleza reúne las características de una investigación por objetivos, de acuerdo a lo que se plantea en el esquema siguiente:



Donde:

- OG = Objetivo General
- oe = objetivo específico
- cp = conclusión parcial
- CF = Conclusión Final
- HG = Hipótesis principal

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

El universo de nuestra investigación estuvo compuesto por el personal que trabaja en las diversas gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana, que son un total de 1,655 empleados

### 3.2.2 Muestra

La muestra que se utilizó en la presente investigación, será el resultado de la fórmula proporcionada por la Asociación Interamericana de Desarrollo (AID), a través del Programa de Asistencia Técnica (Hernández, 2010):

$$n = \frac{(p.q.) * Z^2 * N}{(E)^2 (N - 1) + (p * q) Z^2}$$

Donde:

N = El total del universo (población)

n = Tamaño de la muestra

p y q = probabilidad de la población que presenta una variable de estar o no incluida en la muestra, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios se asume que p y 1 tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z = Las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error Tipo 1=0.05, esto equivale a un intervalo de confianza del 95%. En la estimación de la muestra el valor de Z=1.96

E = Error estándar de la estimación que debe ser 0.09 o menos.

Conocida la fórmula, procedemos a determinar el tamaño de la muestra en un universo de 1655 empleados, donde aplicaremos un cuestionario preparado.

$$n = \frac{(0.5 * 0.5) * (1.96)^2 * 1655}{(0.09)^2 (1655 - 1) + (0.5 * 0.5)(1.96)^2}$$

Muestra = 91 empleados

### 3.3. Operacionalización de variables

<b>Variable Independiente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escalas de Medición</b>
<b>Auditoría Operativa</b>	Acciones	Resultados de gestión	Cuestionario
	Transacciones	Logro de objetivos	Cuestionario
	Operaciones Financieras	Planificación	Cuestionario

<b>Variable dependiente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escalas de Medición</b>
<b>Gestión</b>	Gestión Operacional	Finanzas Tesorería	Cuestionario
	Gestión Empresarial	Logro de objetivos	Cuestionario
	Gestión Financiera	Planificación	Cuestionario

### 3.4 Técnicas de recolección de datos

#### Técnicas de Entrevista

Se realizaron entrevistas a los siguientes funcionarios de la empresa:

1. Contador de la Empresa
2. Administrador General
3. Auditor General
4. Gerentes de Línea
5. Empleados de las diversas áreas y dependencias

La entrevista fue estructurada por que el entrevistador realiza su labor basándose en guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a estas.

#### **Técnica de encuesta**

Se aplicaron las encuestas formuladas a los funcionarios y empleados de la empresa.

### **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Se recopiló la información de los instrumentos aplicados y se ingresó al software SPSS versión 18, donde se procesó la información para obtener las tablas y gráficos estadísticos que fueron analizados.

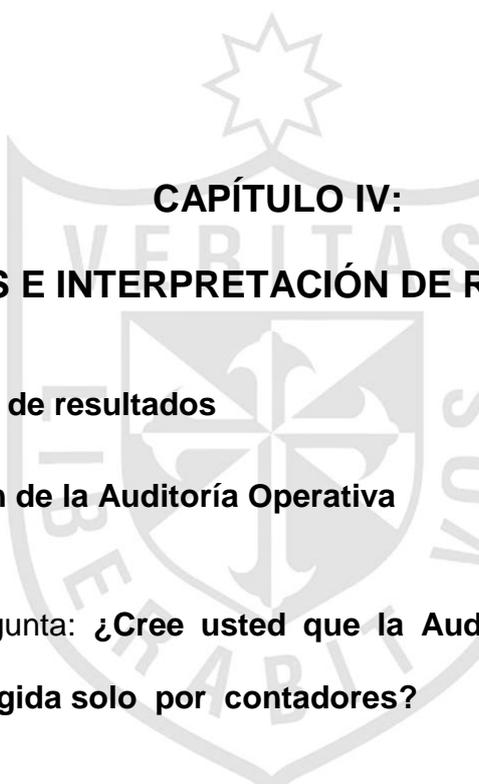
### **3.6 Aspectos éticos**

Se cumplió con lo establecido en el Reglamento de Postgrado de la Universidad de San Martín de Porres, respetando las normas establecidas como el Código de Ética, aprobado por Resolución Rectoral Nro. 615-2008-CU-R-USMP.

Del mismo modo, se ha cumplido en la presente Tesis, respetando su Código de Ética, así como los derechos de autoría y propiedad intelectual.

En consecuencia la Tesis ha sido diseñada teniendo en cuenta las normas establecidas por la Dirección de Postgrado de Ciencias Contables, Económicas y Financiera, y ciñéndonos a la estructura aprobada por la Universidad.





**CAPÍTULO IV:**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**4.1 Interpretación de resultados**

**(01) Dirección de la Auditoría Operativa**

A la pregunta: **¿Cree usted que la Auditoría Operativa, puede estar dirigida solo por contadores?**

<b>Alternativas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	79	87
No	5	5
No sabe, no opina	7	8
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

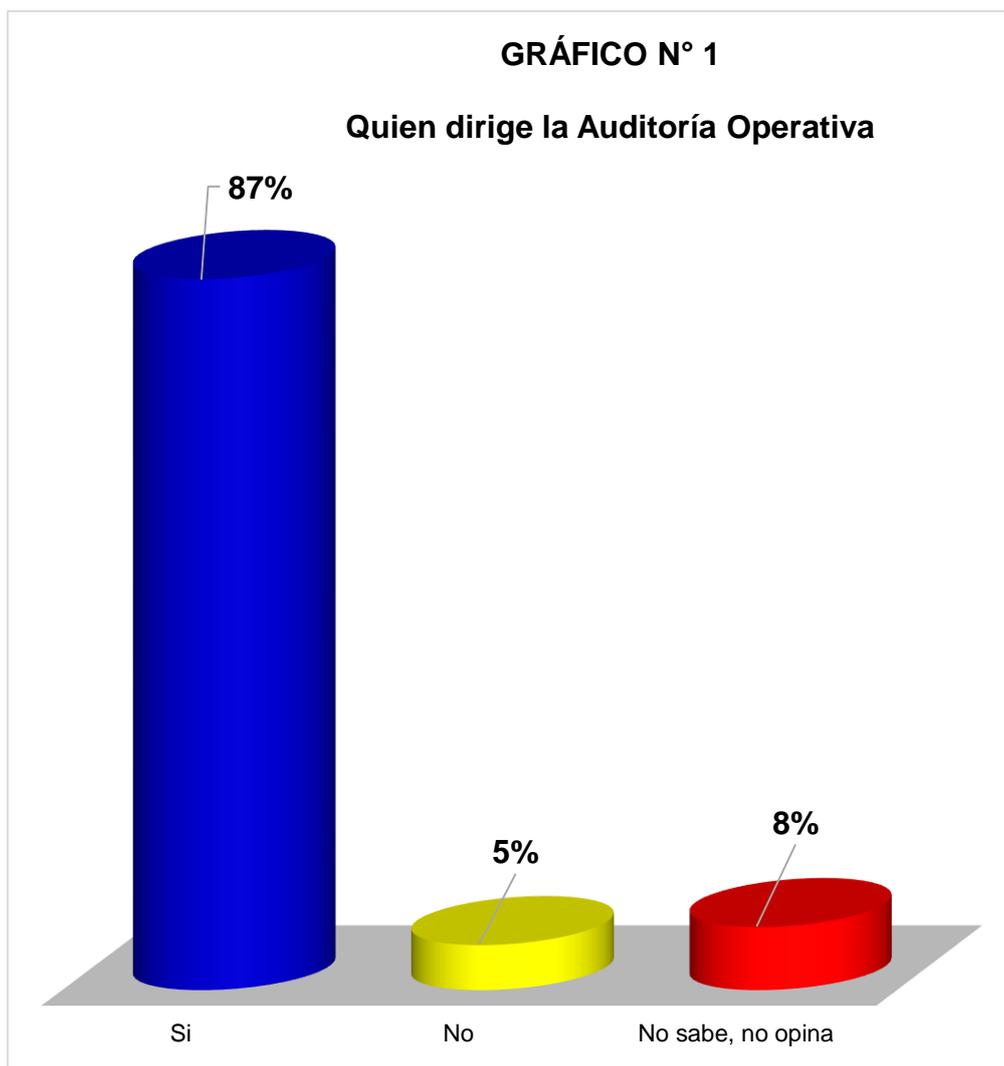
## INTERPRETACIÓN:

Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 87% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que la Auditoría Operativa si puede estar dirigida solo por contadores, mientras que el 5% no compartieron el punto de vista con el grupo anterior y el 8% complementario señalaron desconocer el tema planteado en la pregunta, totalizando el 100% de la muestra.

Analizando la información anterior, se aprecia que efectivamente la mayoría de los que respondieron en la pregunta, indican que los contadores en este tipo de empresas si pueden dirigir una Auditoría Operativa, pues tienen más experiencia en este tipo de auditorías que se practican a estas empresas y se minimizaría el riesgo de errores, se aprovecharía la experiencia y conocimiento en el manejo de las operaciones de la empresa, entre otras ventajas.

**GRÁFICO N° 1**

**Quien dirige la Auditoría Operativa**



**FUENTE:**

Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(02) Cualidades significativas para desempeñar la labor de auditor operativo**

A la pregunta: **¿Para usted, cuál cree que serían las cualidades más significativas para poder realizar la labor de auditor operativo?**

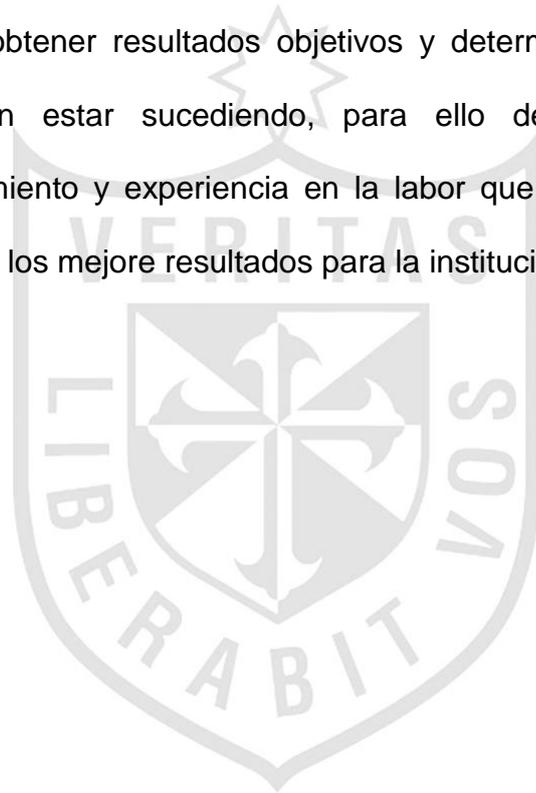
<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Conocer los Principios Contables y de Auditoria	55	60%
Ser un buen profesional en su campo	32	36%
Conocer solo lo indispensable en Auditoria	2	2%
Ninguno	2	2%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 60% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que conocer los principios contables y de auditoría sería una de las cualidades más significativas para poder realizar la labor de auditor operativo, mientras que el 36% indica que ser un buen profesional en su campo es otra cualidad significativa en este caso, para el 2% de encuestado conocer sólo lo indispensable en auditoría sería

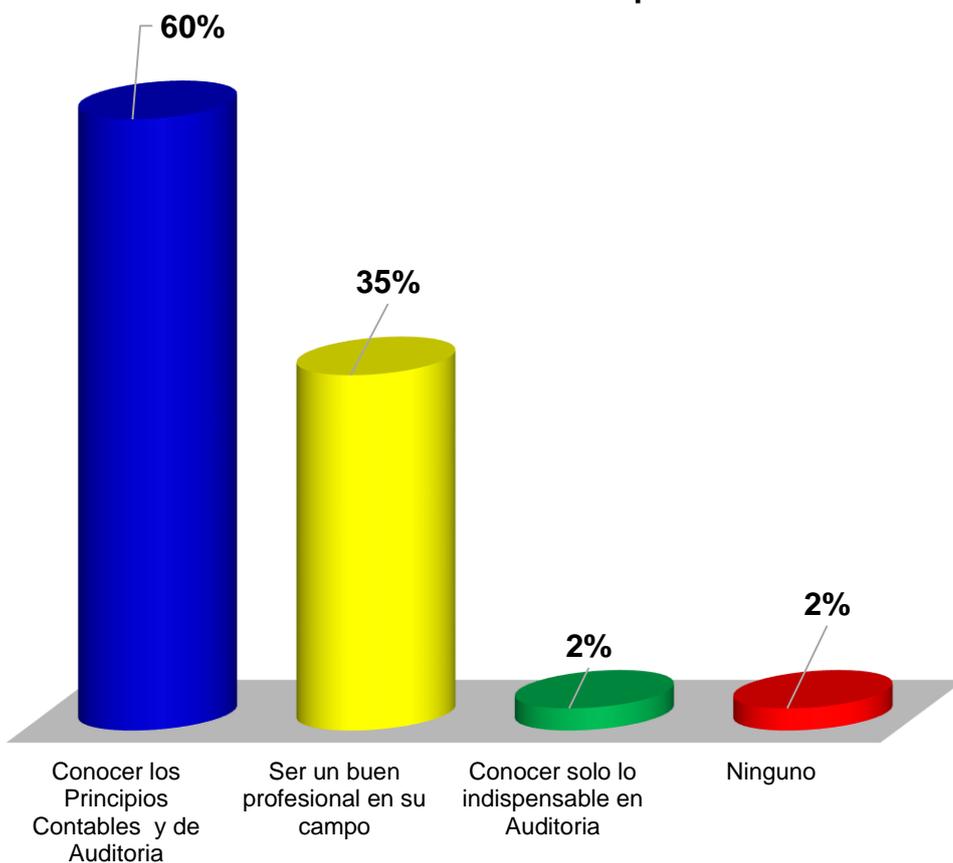
suficiente para realizar una buena labor de auditor operativo y el 2% no opina sobre el tema planteado en la pregunta, totalizando el 100% de la muestra.

Un auditor en principio debe conocer la base de su labor como personal encargado de revisar las operaciones que se realizan en la empresa y la imparcialidad que debe tener para poder obtener resultados objetivos y determinar los errores que pudieran estar sucediendo, para ello debe tener suficiente conocimiento y experiencia en la labor que desempeña a fin de obtener los mejores resultados para la institución.



**GRÁFICO N° 2**

**Cualidades significativas para desempeñar la labor de auditor operativo**



**FUENTE:**

**Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).**

**(03) Mejora de la labor del departamento de Auditoría**

A la pregunta: **¿Cómo cree usted, que se puede mejorar la labor en el departamento de Auditoría?**

<b>Alternativas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Capacitando al personal	16	18%
Solo debe haber contadores	42	46%
Tienen que ser profesionales y no empíricos	31	34%
La parte técnica para administrativos	2	2%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

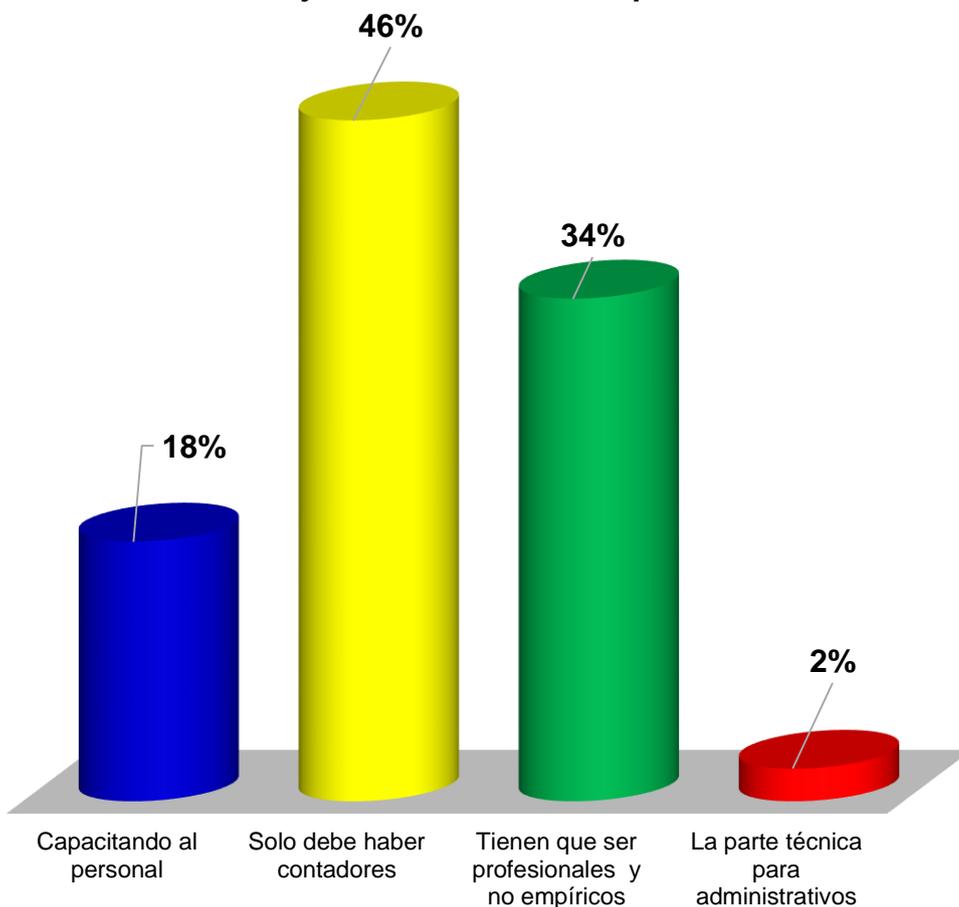
Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 18% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que la labor del departamento de Auditoría podría mejorarse capacitando al personal, mientras que el 46% no compartieron el punto de vista con el grupo anterior indicando que sólo debe haber contadores en esta área, el 34% refirió que se debe tener o contar con profesionales y no empíricos y el 2% complementario señalaron que la parte técnica debe ser desempeñada por el personal administrativo, totalizando el 100% de la muestra.

Esta situación nos permite señalar que se hace necesario que el personal que labore en el Departamento de Auditoría sea preferentemente del área contable y con la experiencia necesaria y conocimientos (knowhow) suficiente para poder desarrollar una labor y gestión exitosa en esta importante área en una institución tan grande e importante como la que se analiza, además del manejo objetivo de la información y de la imparcialidad con que debe manejar la información que le sea proporcionada a fin de obtener los mejores resultados para su labor de auditor.



**GRÁFICO N° 3**

**Mejora de la labor del departamento de Auditoría**



**FUENTE:**

**Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).**

**(04) Mejora de informes finales de la Auditoría Operativa**

A la pregunta: **¿Cree usted que la auditoría operativa, nos va ayudar a mejorar la información de los informe finales?**

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	86	95%
No	2	2%
No sabe, no opina	3	3%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

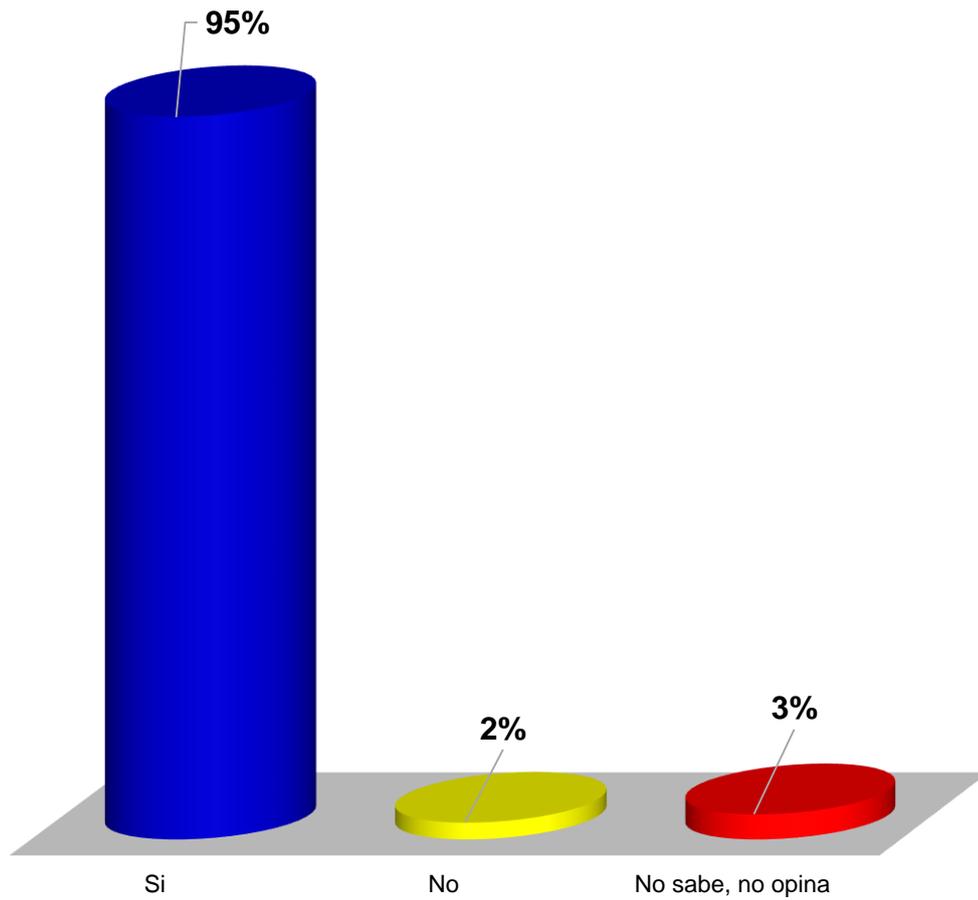
Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 95% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que la labor que desempeña la auditoría operativa es importante y permite mejorar la información que se brinda para elaborar los informes finales de auditoría, mientras que el 2% no compartieron el punto de vista con el grupo anterior y el 3% complementario señalaron desconocer el tema planteado en la pregunta, totalizando el 100% de la muestra.

La Auditoria 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 han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.



**GRÁFICO N° 4**

**Mejora de informes finales de la Auditoría Operativa**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A.  
en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(05) Recomendaciones para mejorar la eficiencia operativa**

A la pregunta: **¿El Auditor Operativo tiene que dar un informe con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad?**

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Solo si es necesario	42	46%
Cuando nos ordena la Gerencia	16	18%
En un tiempo determinado	22	24%
Otros	11	12%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

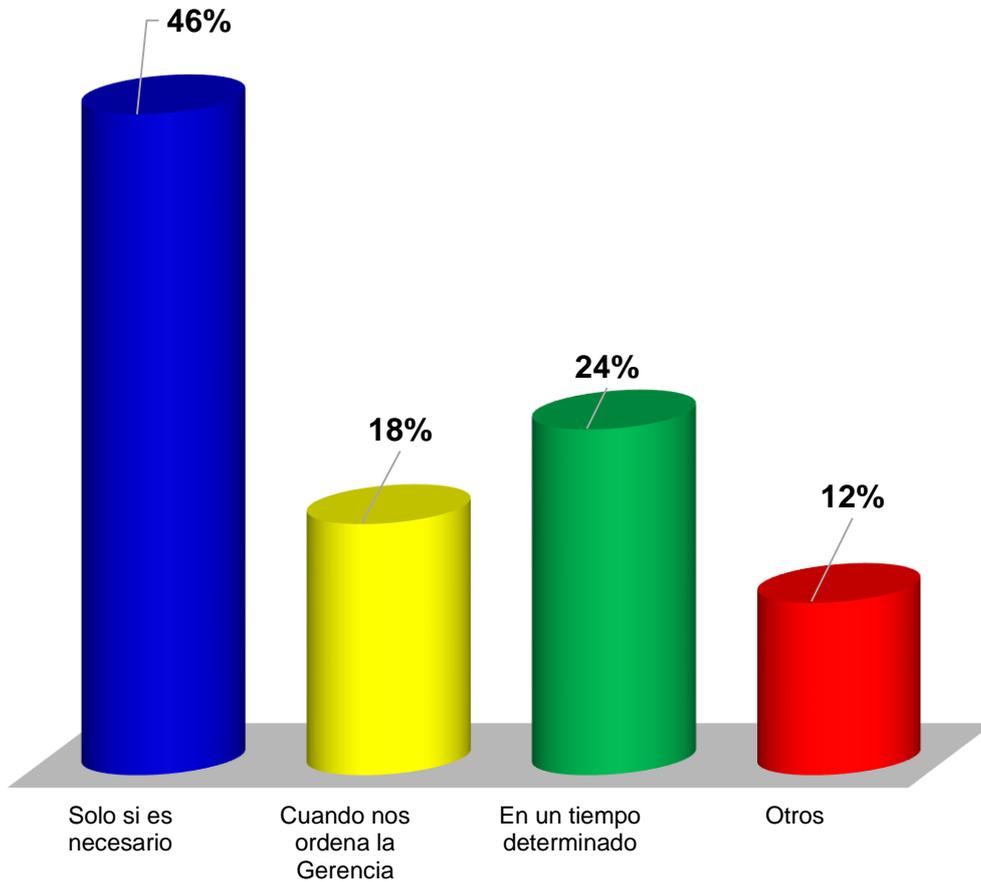
Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 46% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que el Auditor Operativo tiene que dar un informe con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad sólo si es necesario, mientras que el 18% indicó que lo debe hacer cuando la gerencia lo solicita, el 24% manifestó que se hace en un tiempo determinado y el 12% indicó que se hace en otros casos, totalizando el 100% de la muestra.

La Auditoria Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la Auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros. La Auditoria Operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.



**GRÁFICO N° 5**

**Recomendaciones para mejorar la eficiencia operativa**



**FUENTE:**

Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(06) Auditoria Operativa como estrategia para el análisis y evaluación**

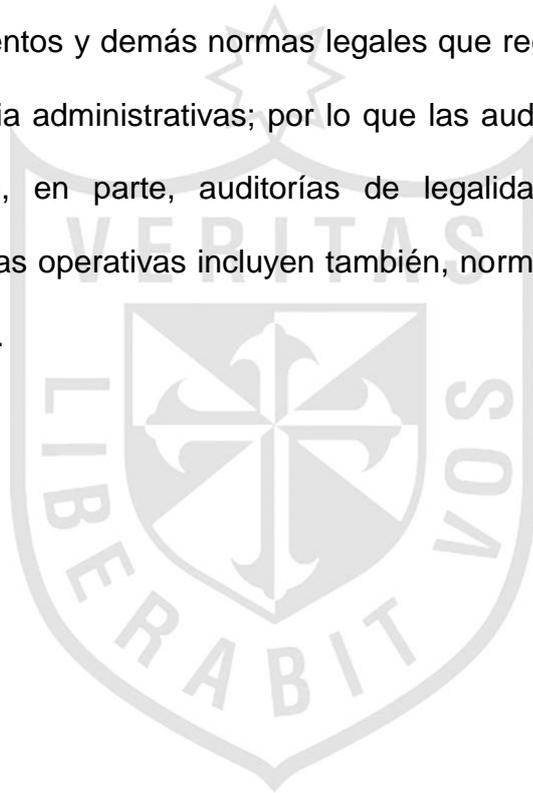
A la pregunta: **¿Cree usted que la Auditoria Operativa como estrategia apoya en las técnicas de análisis y evaluación?**

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
La estrategia se complementa con la Auditoria Operativa	52	57%
La Auditoria Operativa necesita de ésta herramienta	31	34%
Sólo si es necesario	5	5%
Ninguno	3	3%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

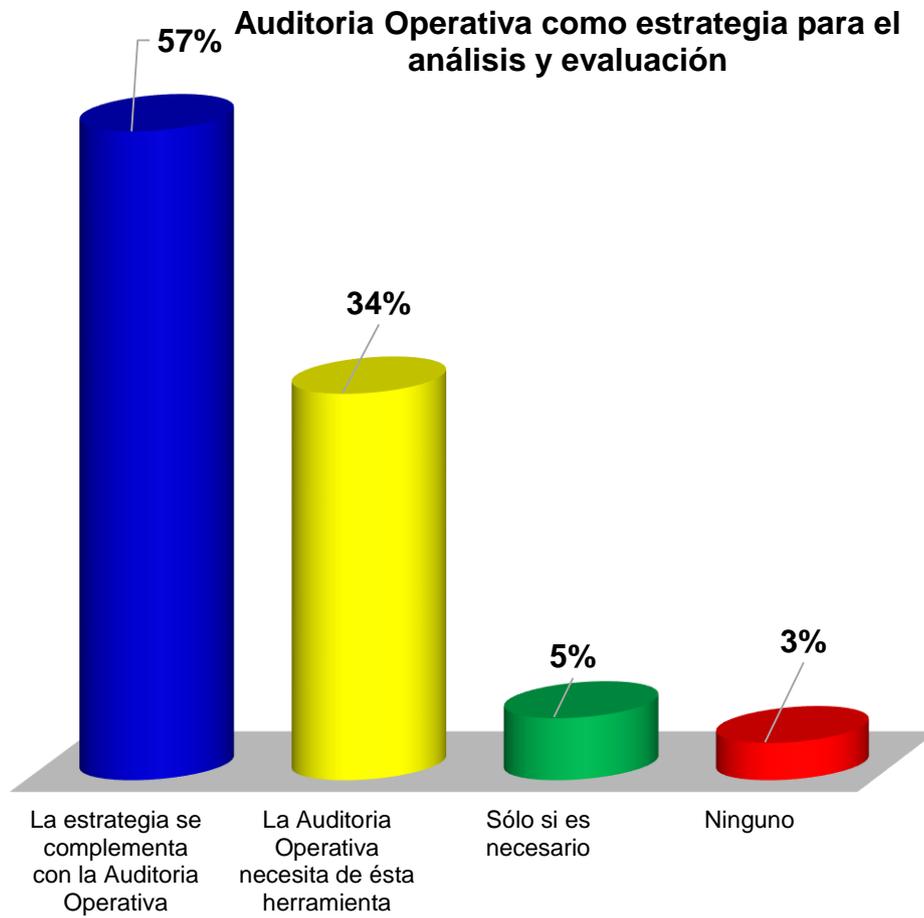
**INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 57% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que la Auditoria Operativa se complementa como estrategia apoya en las técnicas de análisis y evaluación, mientras que el 34% indicaron que la auditoría operativa necesita de la estrategia necesariamente, el 5% dijo que solamente si es necesario la estrategia sirve a la auditoría operativa y el 3% complementario señalaron que no es ninguna de las alternativas planteadas, totalizando el 100% de la muestra.

Por medio de una auditoría operativa se trata de determinar si la correspondiente entidad o institución utiliza óptimamente con criterio económico los recursos productivos puestos a su disposición; esto es, si la relación por cociente entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es la máxima, analizando las causas y los posibles remedios de las actuaciones ineficientes o poco eficientes; y si cumple las leyes, reglamentos y demás normas legales que regulan la economía y eficiencia administrativas; por lo que las auditorías operativas son también, en parte, auditorías de legalidad, y viceversa. Las auditorías operativas incluyen también, normalmente, el control de eficacia.



**GRÁFICO N° 6**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(07) Auditoría Operativa como Herramienta de Control en la Gestión**

A la pregunta: **¿Cree usted que la Auditoría Operativa, como Herramienta de Control en la Gestión de PETROPERÚ ayuda en la evaluación de los informes finales?**

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	86	95%
No	3	3%
No sabe, no opina	2	2%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

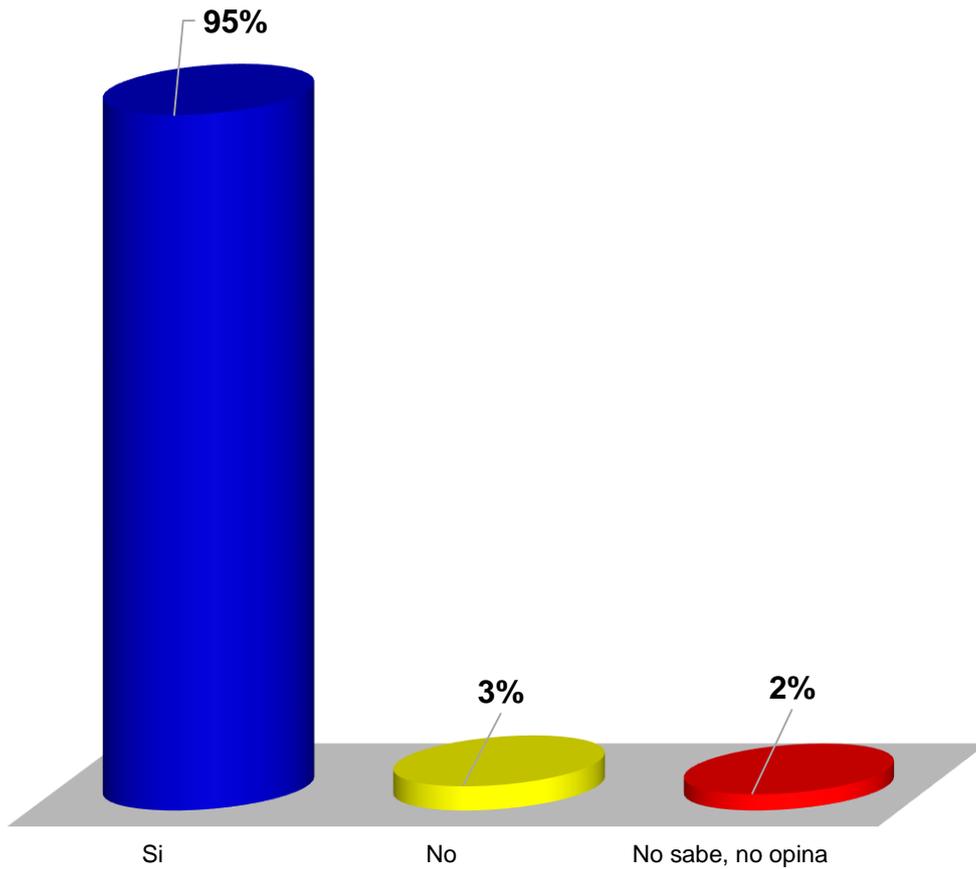
Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 95% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que la Auditoría Operativa, como Herramienta de Control en la Gestión de PETROPERÚ si ayuda en la evaluación de los informes finales, mientras que el 3% no compartieron el punto de vista con el grupo anterior y el 2% complementario señalaron desconocer el tema planteado en la pregunta, totalizando el 100% de la muestra.

La auditoría operativa permite examinar la administración, logística, gestión, y resultados de las operaciones, para determinar la eficiencia en el uso de los recursos y en el alcance de los objetivos y metas propuestas.

La Auditoria 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 han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración. El Objetivo de la auditoria operativa es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

**GRÁFICO N° 7**

**Auditoria Operativa como Herramienta de Control en la Gestión**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(08) Auditoria Operativa como Herramienta de Control para el Estado**

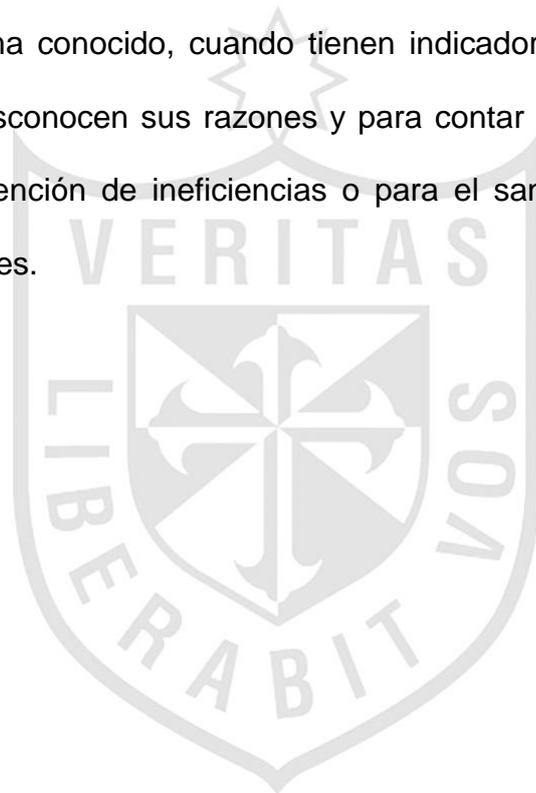
A la pregunta: **¿Cree usted que la Auditoria Operativa como herramienta de control es necesaria solo para entidades del Estado?**

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Son para uso exclusivo de las entidades del Estado	18	20%
Las empresas particulares también lo utilizan	22	24%
Todas las empresas lo utilizan	49	54%
Otros	2	2%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

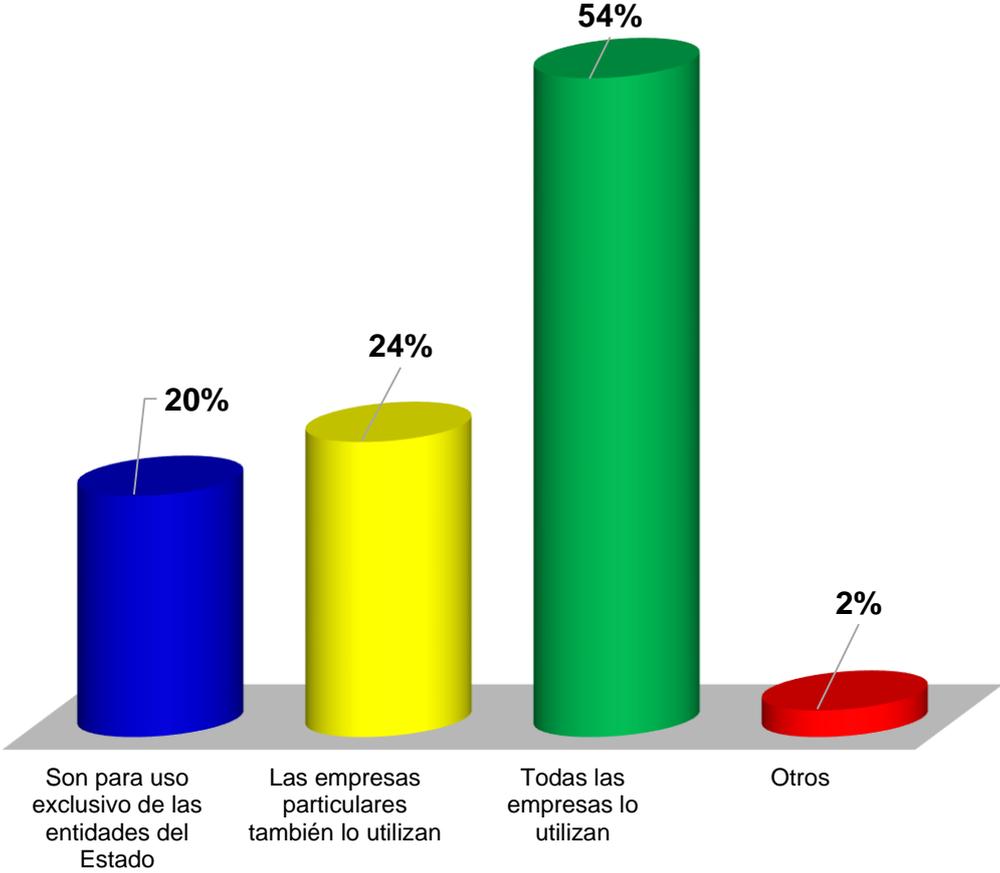
Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 20% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que la Auditoria Operativa como herramienta de control es necesaria solo para entidades del Estado, mientras que el 24% indicaron que las empresas particulares también lo utilizan, el 54% refirió que todas las empresas utilizan este tipo de auditoría y el 2% complementario señalaron que son otras entidades las que la utilizan, totalizando el 100% de la muestra.

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuándo debe practicarse la auditoría operativa si es necesaria como herramienta de control y más aún para una entidad estatal que maneja los recursos del estado, si se pueden mencionar aquellas que pueden habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado: Para aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido, cuando tienen indicadores de eficiencia pero que desconocen sus razones y para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.



**GRÁFICO N° 8**

**Auditoria Operativa como Herramienta de Control para el Estado**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(09) Utilidad de los informes de Auditoría Operativa**

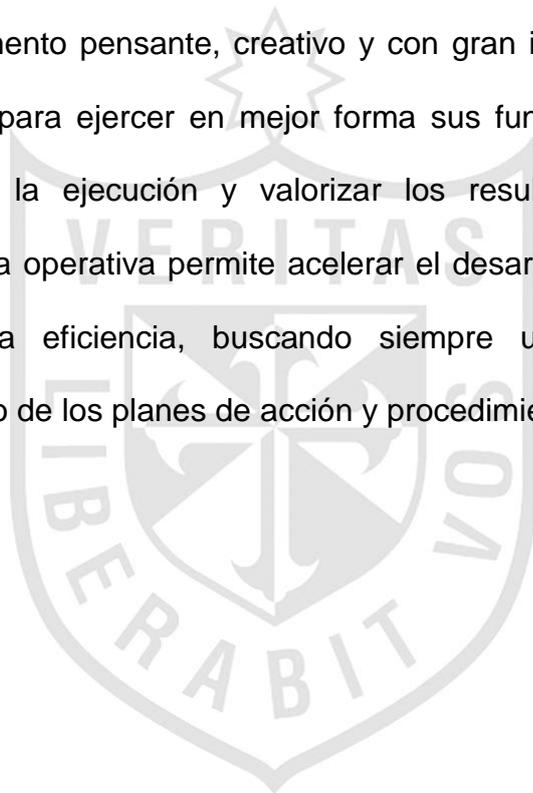
A la pregunta: **¿Cree usted que los informes de Auditoría Operativa, que dan los auditores va a ser útiles para que PETROPERÚ, pueda encontrar sus errores operativos, financieros y/o económicos?**

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	87	96%
No	2	2%
No sabe, no opina	2	2%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

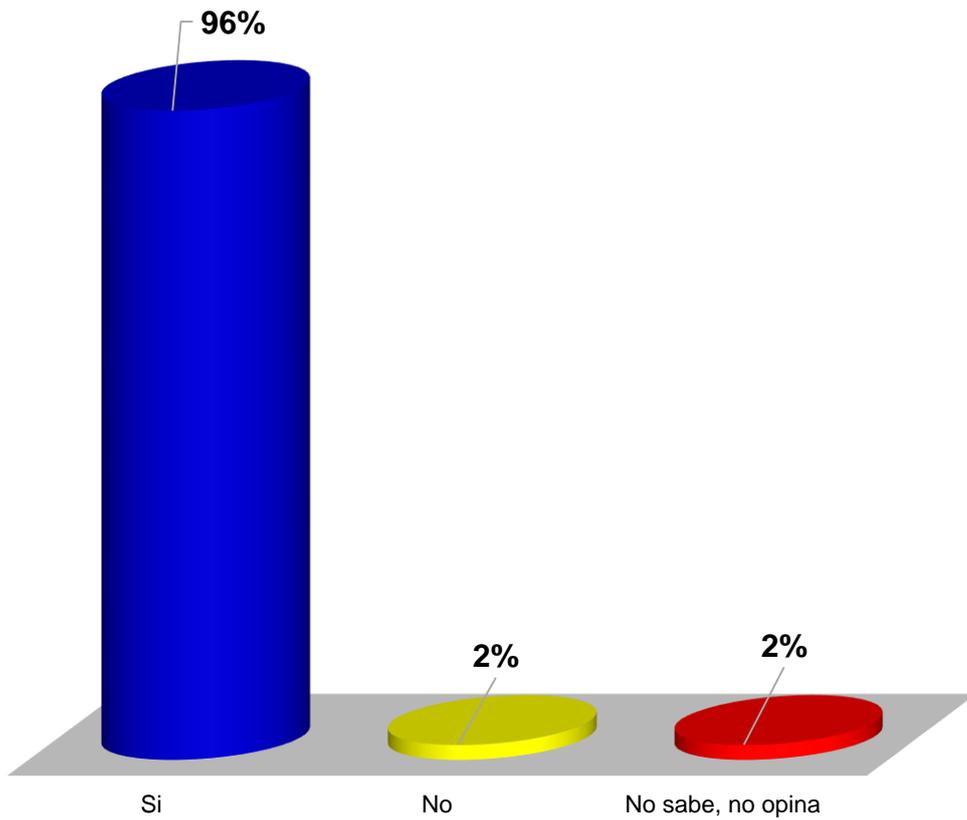
Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 96% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que los informes de Auditoría Operativa, que dan los auditores si va a ser útiles para que PETROPERÚ, pueda encontrar sus errores operativos, financieros y/o económicos, mientras que el 2% no compartieron el punto de vista con el grupo anterior y el 2% complementario señalaron desconocer el tema planteado en la pregunta, totalizando el 100% de la muestra.

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. La importancia de la Auditoría Operativa deja el olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades, se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos. La auditoría operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.



**GRÁFICO N° 9**

**Utilidad de los informes de Auditoría Operativa**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A.  
en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

## (10) Diagnóstico de los informes de Auditoría Operativa

A la pregunta: **¿Cree usted que los informes de Auditoría Operativa, equivalen a un diagnóstico, lo que los otros informes no lo pueden realizar?**

Alternativas	fi	%
Los informes de Auditoría Operativa, no se pueden comparar	21	23%
Todos los informes, presentan transparencia	48	53%
Los informes de Auditoría Operativa, determinan un punto específico	18	20%
Otros	4	4%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

### INTERPRETACIÓN:

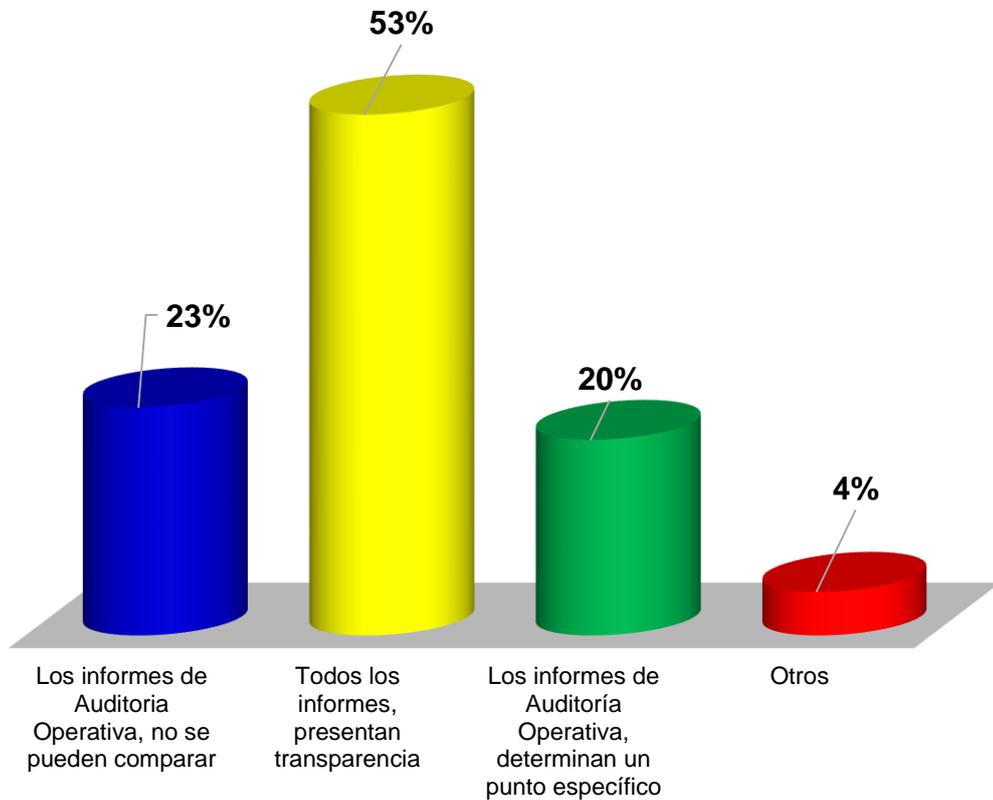
Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 23% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que los informes de Auditoría Operativa, equivalen a un diagnóstico, lo que los otros informes no lo pueden realizar pues los informes no se pueden comparar, mientras que el 53% no compartieron el punto de vista con el grupo anterior e indican que todos los informes representan transparencia, el 20% manifiesta que los informes determinan un punto específico y el 4% complementario señalaron otros temas,

totalizando el 100% de la muestra.

Una Auditoría Operativa no necesariamente se realiza en un tiempo determinado específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario, pero puede darse el caso de realizarlo al final de cada ejercicio. En el caso de existir carencia de políticas o la no comprensión de las mismas y el significado de sus directivas como elementos de control en las principales áreas de importancia, la insuficiencia de los controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, así como la carencia de controles administrativos u operativos en áreas significativas y de las recomendaciones de adoptar y modificar tales controles, dan lugar a la realización de una auditoría operativa.

**GRÁFICO N° 10**

**Diagnóstico de los informes de Auditoría Operativa**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A.  
en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(11) Acciones de control desarrolladas por la Contraloría General de la República**

A la pregunta: **¿Está usted de acuerdo cómo se desarrollan las acciones de control por la Contraloría General de la República y las auditorías internas de PETROPERÚ?**

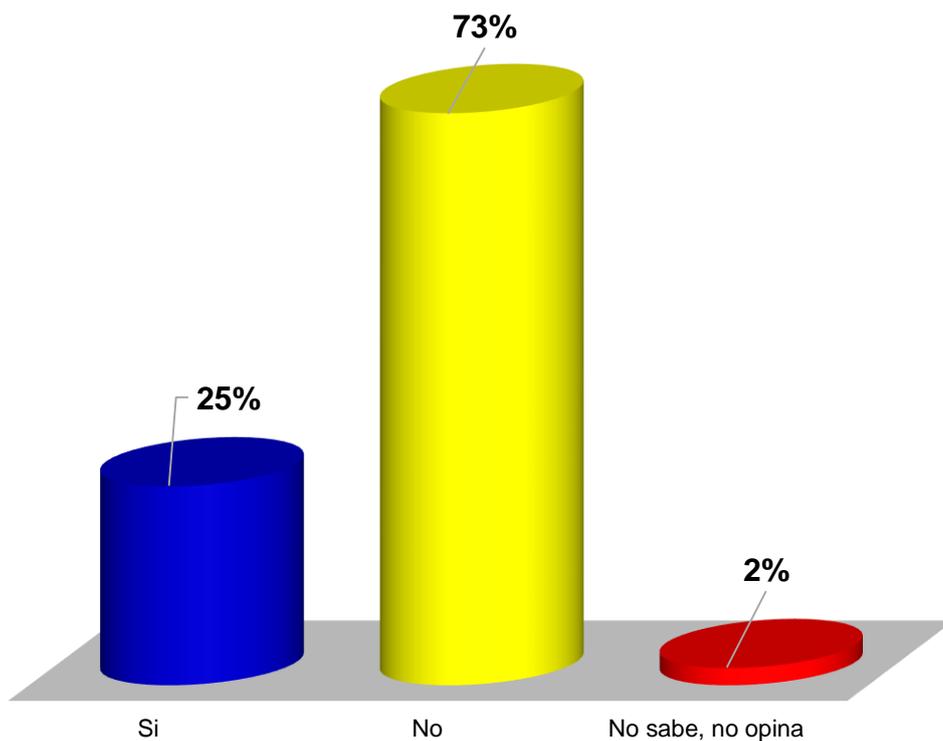
Alternativas	fi	%
Si	23	25%
No	66	73%
No sabe, no opina	2	2%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 25% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, están de acuerdo en la forma cómo se desarrollan las acciones de control por la Contraloría General de la República y las auditorías internas de PETROPERÚ, mientras que el 73% indicaron no estar de acuerdo con estas acciones de control y el 2% complementario señalaron desconocer el tema planteado en la pregunta, totalizando el 100% de la muestra.

**GRÁFICO N° 11**

**Acciones de control desarrolladas por la  
Contraloría General de la República**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A.  
en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

## (12) Objetivos de las acciones de control

A la pregunta: **¿Considera usted que los objetivos de las acciones de control tienden a mejorar la gestión empresarial de PETROPERÚ?**

Alternativas	fi	%
Si	78	86%
No	12	13%
No sabe, no opina	1	1%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

### INTERPRETACIÓN:

Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 86% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que los objetivos de las acciones de control tienden a mejorar la gestión empresarial de PETROPERÚ, mientras que el 13% no compartieron el punto de vista con el grupo anterior y el 1% complementario señalaron desconocer el tema planteado en la pregunta, totalizando el 100% de la muestra.

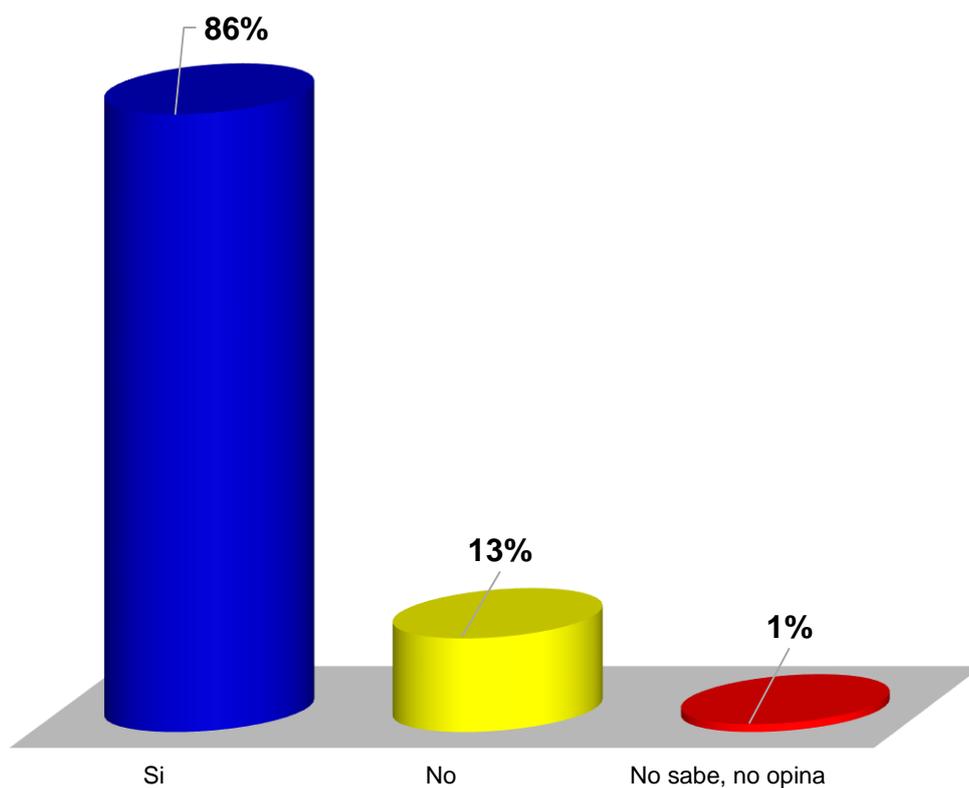
En la Auditoría Operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la

empresa en el presente con proyección al futuro y retrospectión al pasado cercano. Al realizar una auditoria operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

**GRÁFICO N° 12**

**Objetivos de las acciones de control**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A.  
en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(13) Tiempo programado en el planeamiento de una auditoría operativa**

A la pregunta: **¿Por lo general se respeta el tiempo programado en el planeamiento para realizar una auditoría operativa?**

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	11	12%
Casi siempre	12	13%
No sabe, no opina	5	5%
Casi nunca	45	49%
Nunca	18	20%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 12% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que por lo general siempre se respeta el tiempo programado en el planeamiento para realizar una auditoría operativa, el 13% dijo casi siempre se hace en el tiempo esperado, el 5% no sabe ni opina, el 49% dijo que casi nunca se cumple el tiempo programado y el 20% dijo que nunca se respeta el tiempo programado en las auditorías para su realización, totalizando el 100% de la muestra.

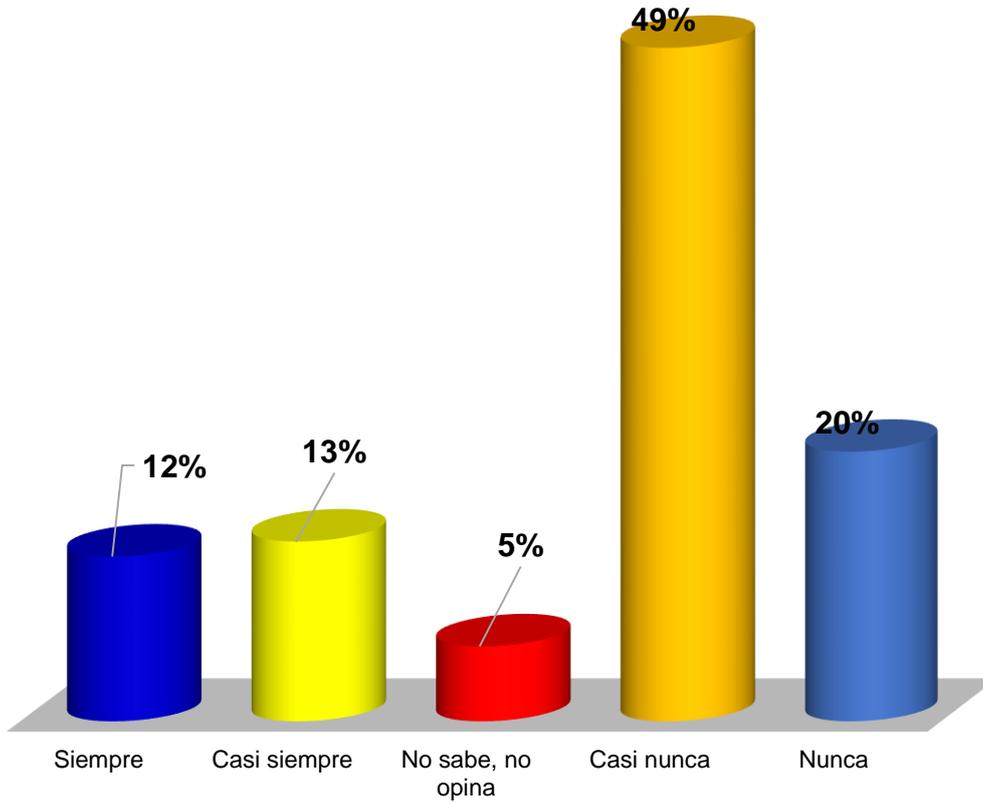
El examen y evaluación en una Auditoria Operativa se indica que se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de Administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etcétera

Si la Gerencia, como parte de sus sistemas de control, ha desarrollado técnicas para medir o evaluar el rendimiento frente a objetivos o criterios pre – determinados; el Auditor deberá inquirir con respecto a dichas técnicas para ver si el puede aplicarlos en su labor; Sin embargo no deberá utilizarlos ciegamente, deberá convertirse de su lógica y validez como base para la evaluación del rendimiento.

En estas circunstancias debe de intentar medir el rendimiento con normas precisas, el Auditor deberá tratar de determinar si existe desperdicio o si existe una manera menos costosa o quizás efectiva de ejecutar las operaciones bajo examen.

### GRÁFICO N° 13

Tiempo programado en el planeamiento de una auditoría operativa



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(14) Contratiempos durante la ejecución de las acciones de control de auditoría operativa**

A la pregunta: **¿Durante la ejecución de las acciones de control de auditoría operativa que contratiempos más frecuentes se presentan?**

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Desconocimiento del área a auditar	14	15%
Demora en la recepción de información	11	12%
Falta de coordinación entre los integrantes de la comisión	26	29%
Falta de colaboración por parte del área a auditar	35	38%
Otros	5	5%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

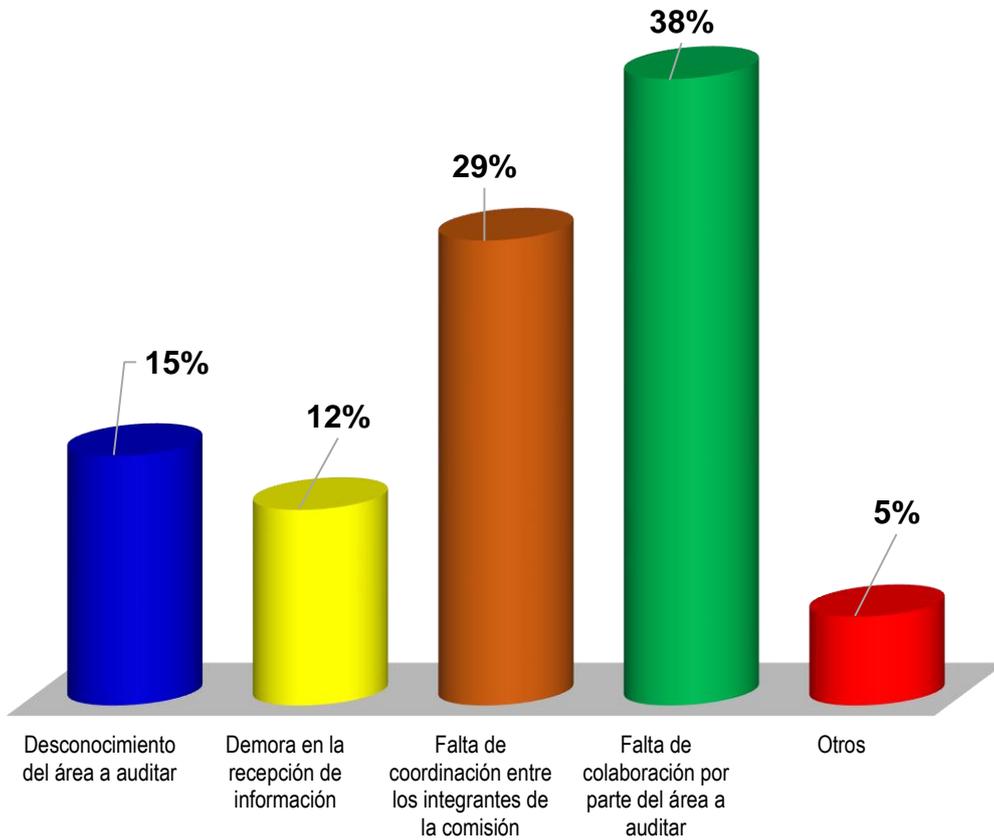
Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 15% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que durante la ejecución de las acciones de control de auditoría operativa el contratiempos más frecuentes que se presenta es el desconocimiento del área a auditar, el 12% indicó que la demora en la recepción de

información es otro contratiempo importante, el 29% refirió que la falta de coordinación entre los integrantes de la comisión es otro contratiempo importante, el 38% manifestó que la falta de colaboración por parte del área a auditar es otro contratiempo importante y el 5% indicó otros contratiempos, totalizando el 100% de la muestra.

Los Auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Las técnicas de desarrollo de las operaciones, el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto son solo algunas, según sea la amplitud con la que se demuestre a la dirección la habilidad de los Auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la Empresa, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la Empresa y en la Profesión. El Auditor puede aplicar además técnicas de análisis financiero a las estadísticas operativas que podrían sugerir áreas, problemas o condiciones que ejercen influencia sobre un rendimiento desfavorable de las inversiones operativas.

**GRÁFICO N° 14**

**Contratiempos durante la ejecución de las acciones de control de auditoría operativa**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

**(15) Supervisión durante la fase del planeamiento y ejecución**

A la pregunta: **¿Durante la fase del planeamiento y ejecución se realiza la supervisión adecuada?**

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	9	10%
Casi siempre	20	22%
No sabe, no opina	3	3%
Casi nunca	38	42%
Nunca	21	23%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

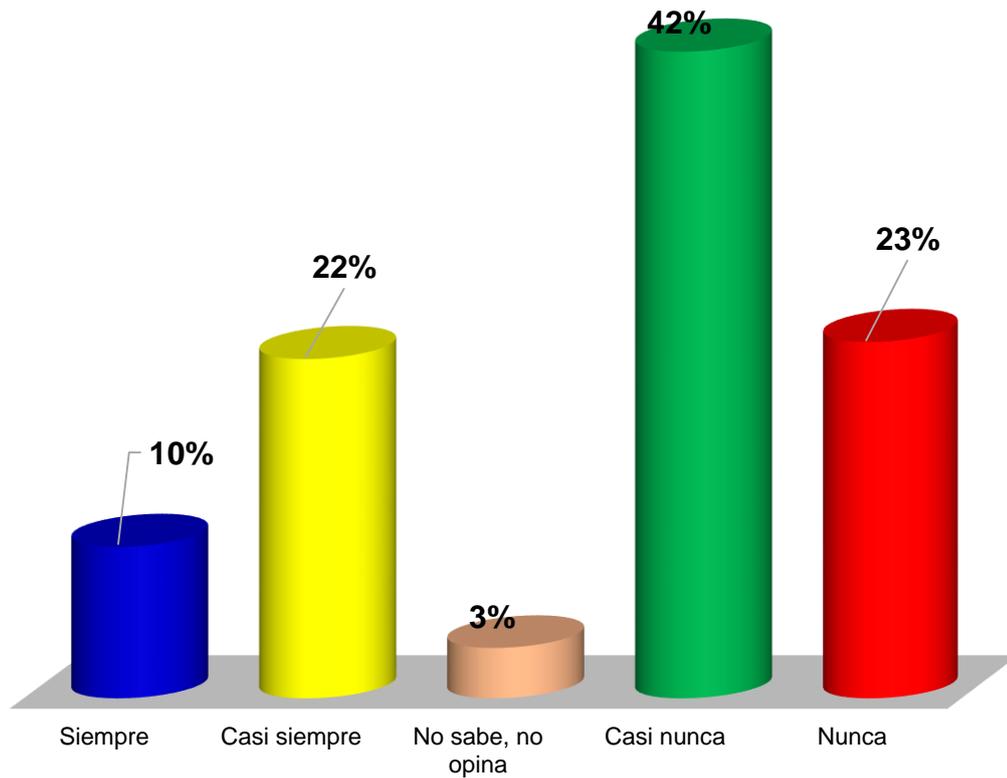
Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 10% de los empleados y funcionarios de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A. que laboran en Lima Metropolitana, consideran que durante la fase del planeamiento y ejecución siempre se realiza la supervisión adecuada, mientras que el 22% refirió que casi siempre se realiza esta supervisión, el 3% no sabe ni opina, el 42% dijo que casi nunca se da esta supervisión y el 23% manifestó que nunca se realiza dicha supervisión, totalizando el 100% de la muestra.

La etapa de trabajo de campo implica ejecutar el programa de auditoría operacional. Los auditores seleccionan los rubros que se van a revisar para determinar la suficiencia de los procedimientos y que también se siguen. El análisis es otra parte importante del trabajo de campo. El desempeño real de la organización se compara con diversos criterios como presupuestos, metas de productividad o el desempeño de unidades similares. Este análisis ofrece una base para las recomendaciones que formulan los auditores con relación al mejoramiento de la eficacia, la eficiencia y la economía.

A lo largo del trabajo de campo, los auditores documentarán la planeación, las evidencias recabadas, el análisis, la interpretación y los hallazgos en sus documentos de trabajo. Los documentos de trabajos de auditoría deben sustentarse por sí solo y respaldar el informe de los auditores; asimismo el trabajo de supervisión es realizado o debería ser realizado en forma permanente durante toda la ejecución de la auditoría, sin embargo no siempre sucede esto.

**GRÁFICO N° 15**

**Supervisión durante la fase del planeamiento y ejecución**



**FUENTE:**  
Encuesta a personal de las gerencias y dependencias de Petroperú S.A.  
en Lima Metropolitana. (Setiembre -2013).

## 4.2. Contrastación de Hipótesis

### HIPÓTESIS GENERAL

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución ji cuadrada pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. La estadística ji cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación:

#### Hipótesis general

- H<sub>0</sub>** : La aplicación efectiva de la Auditoría Operativa no tiene efectos favorables en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.
- H<sub>1</sub>** : La aplicación efectiva de la Auditoría Operativa tiene efectos favorables en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

¿Cree usted que la Auditoría Operativa, puede estar dirigida solo por contadores?	¿Cree usted que la auditoría operativa, nos va ayudar a mejorar la información de los informes finales?			Total
	Si	No	No sabe, no opina	
Si	146	10	3	159
No	6	6	1	13
No sabe, no opina	2	5	3	10
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>182</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

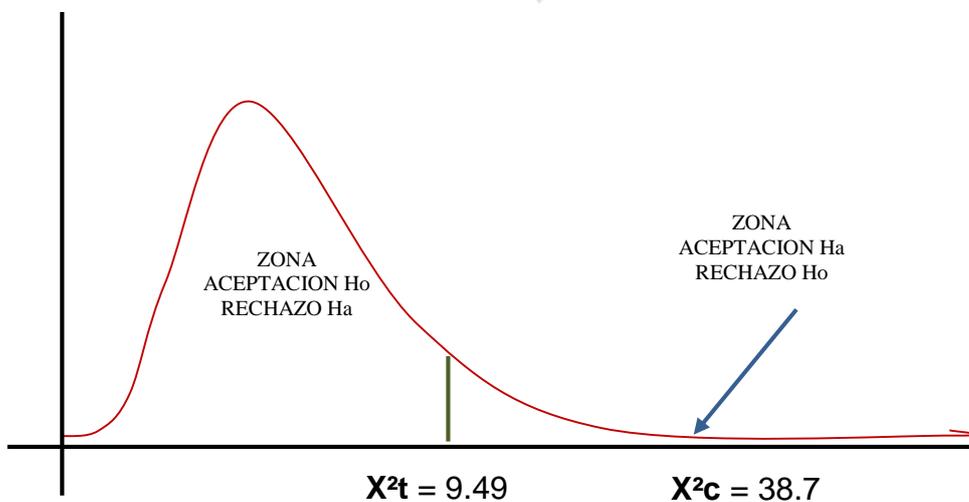
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (3-1) (3-1) = 4 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 9.49
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 38.7$$

6. Decisión estadística: Dado que 38.7 > 9.49, se rechaza **H<sub>0</sub>**.

### Grafica de Chi Cuadrado



7. Conclusión:

Como el valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^{2t}$  ( $38.7 > 9.49$ ), entonces rechazamos la nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo: La aplicación efectiva de la Auditoría Operativa tiene efectos favorables en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.



### Hipótesis específicas 1

**H<sub>0</sub>** : Si se desarrolla y aplica adecuadamente las acciones de la auditoría operativa entonces no se podrá mejorar la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

**H<sub>1</sub>** : Si se desarrolla y aplica adecuadamente las acciones de la auditoría operativa entonces se podrá mejorar la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

¿Cree usted que la Auditoría Operativa, como Herramienta de Control en la Gestión de Petroperú S.A. ayuda en la evaluación de los informes finales?	¿Cree usted que los informes de Auditoría Operativa, que dan los auditores va a ser útiles para que Petroperú S.A., pueda encontrar sus errores operativos, financieros y/o económicos?			Total
	Si	No	No sabe, no opina	
Si	139	12	7	158
No	5	5	1	11
No sabe, no opina	1	4	8	13
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>182</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

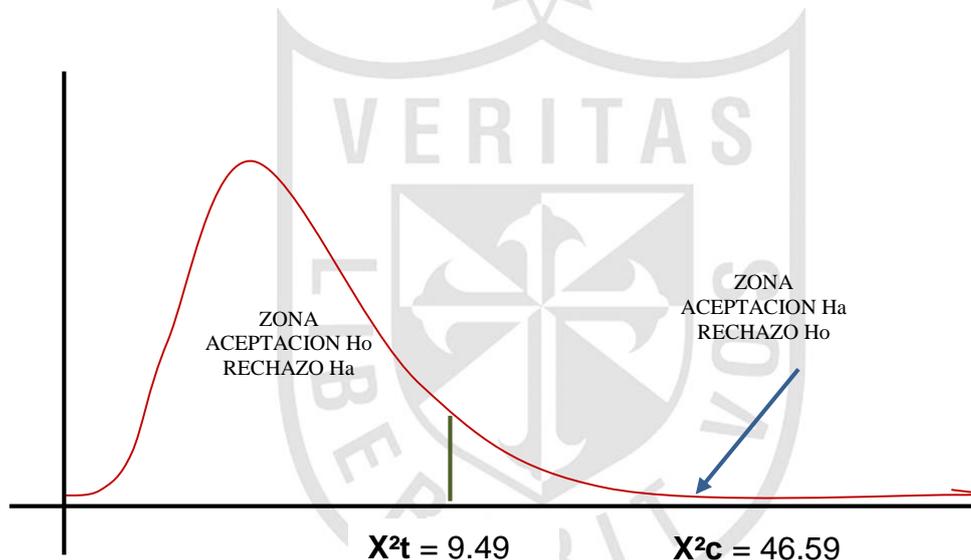
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (3-1) (3-1) = 4 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 9.49
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 46.59$$

6. Decisión estadística: Dado que  $46.59 > 9.49$ , se rechaza  **$H_0$** .

### Grafica de Chi Cuadrado



7. Conclusión:

Como el valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  ( $46.59 > 9.49$ ), entonces rechazamos la nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo: Si se desarrolla y aplica adecuadamente las acciones de la auditoría operativa entonces se podrá mejorar la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

## Hipótesis específicas 2

**H<sub>0</sub>** : Si se aplica correctamente las transacciones de la auditoría operativa entonces no contribuirá con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

**H<sub>1</sub>** : Si se aplica correctamente las transacciones de la auditoría operativa entonces contribuirá con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

¿Está usted de acuerdo cómo se desarrollan las acciones de control por la Contraloría General de la República y las auditorías internas de Petroperú S.A.?	¿Considera usted que los objetivos de las acciones de control tienden a mejorar la gestión empresarial de Petroperú S.A.?			Total
	Si	No	No sabe, no opina	
Si	122	16	11	151
No	10	2	5	17
No sabe, no opina	2	8	6	16
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>182</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

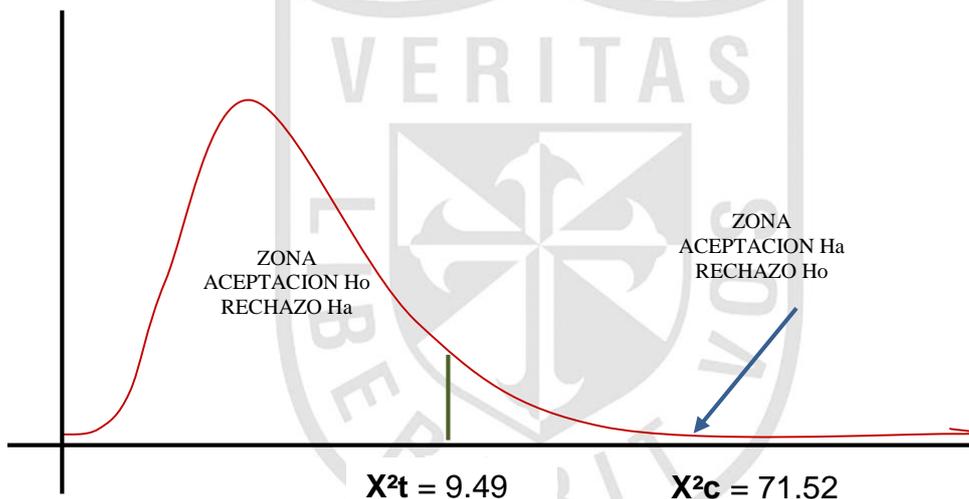
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (3-1) (3-1) = 4 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 9.49
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 71.52$$

6. Decisión estadística: Dado que  $71.52 > 9.49$ , se rechaza  **$H_0$** .

### Grafica de Chi Cuadrado



7. Conclusión:

Como el valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  ( $71.52 > 9.49$ ), entonces rechazamos la nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo: Si se aplica correctamente las transacciones de la auditoría operativa entonces contribuirá con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

### Hipótesis específicas 3

**H<sub>0</sub>** : Si se realiza en eficiente manejo en las operaciones financieras de la auditoria operativa entonces no contribuirá favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

**H<sub>1</sub>** : Si se realiza en eficiente manejo en las operaciones financieras de la auditoria operativa entonces contribuirá favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.

¿Durante la fase del planeamiento y ejecución se realiza la supervisión adecuada?	¿Por lo general se respeta el tiempo programado en el planeamiento para realizar una auditoría operativa?					Total
	Siempre	Casi siempre	No sabe nada, no opina	Casi nunca	Nunca	
Siempre	1	1	0	0	0	2
Casi siempre	2	0	2	0	1	5
No sabe nada, no opina	0	4	1	0	1	6
Casi nunca	1	4	0	85	2	92
Nunca	1	3	0	0	73	77
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>85</b>	<b>77</b>	<b>182</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

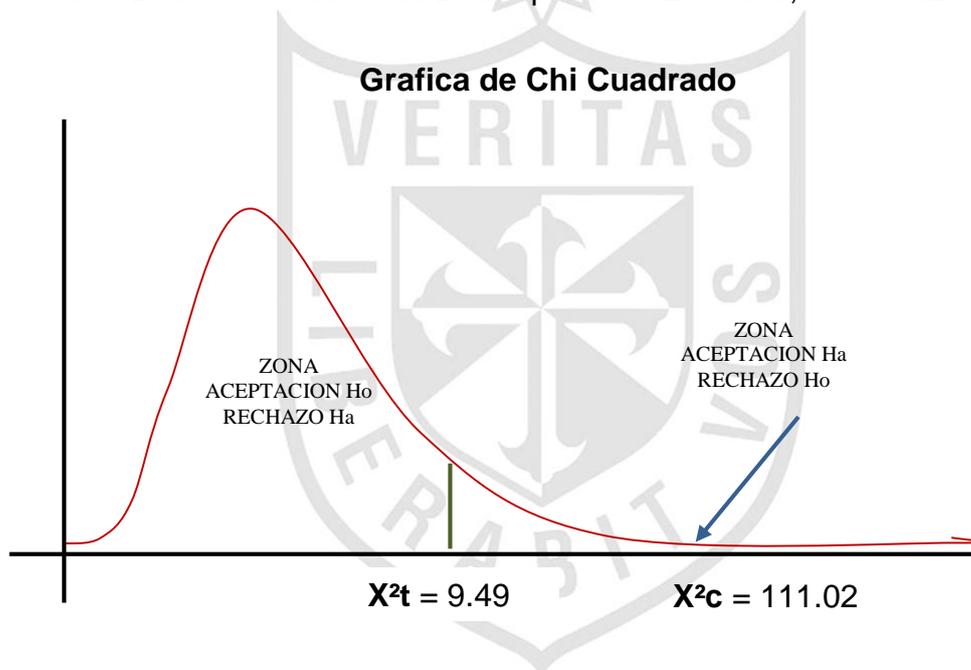
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (3-1) (3-1) =

4 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 9.49
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

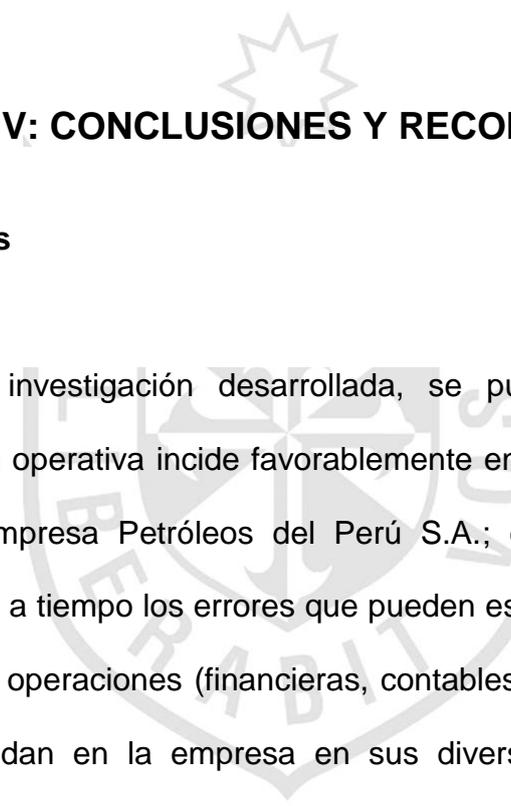
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 111.02$$

6. Decisión estadística: Dado que  $111.02 > 9.49$ , se rechaza  **$H_0$** .



7. Conclusión:

Como el valor del  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  ( $111.02 > 9.49$ ), entonces rechazamos la nula y aceptamos la hipótesis alterna; concluyendo: Si se realiza un eficiente manejo en las operaciones financieras de la auditoría operativa entonces contribuirá favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.



## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. Con la investigación desarrollada, se pudo determinar que la auditoría operativa incide favorablemente en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.; esto sucede porque se detectan a tiempo los errores que pueden estarse cometiendo en las diversas operaciones (financieras, contables, de procesos, etcétera) que se dan en la empresa en sus diversas dependencias y se realizan los ajustes correctivos pertinentes y se reducen o minimizan los riesgos y pérdidas financieras en la entidad.
2. Asimismo, se logró establecer que la auditoría operativa contribuye con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A., con la finalidad de reducir los errores que cometen los empleados y ejecutivos durante su trabajo ya sea en forma

intencional o no, para ello se deben emplear técnicas y procedimientos de auditoría apropiados y aplicados en forma oportuna para poder minimizar los riesgos.

3. Se pudo establecer además que la auditoría operativa contribuye favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A., pues cuando se tiene control de estas importantes operaciones (que manejan los fondos y recursos del estado) se puede optimizar el manejo de recursos financieros con la finalidad de cumplir eficientemente los objetivos y metas propuestas por la institución.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Con finalidad de lograr que las acciones de la auditoría operativa mejore o incida favorablemente en la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.; consideramos que es necesario que el equipo de auditoría tenga la suficiente y comprobada experiencia laboral en cargos similares al puesto que se le asigna, así como el conocimiento (knowhow), necesario para poder identificar las zonas críticas o de riesgo que se auditan y que puedan poner en riesgo a la institución; tomando las medidas preventivas y correctivas del caso.
2. Se sugiere que con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos de una auditoría operativa y que se contribuya con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.; se

debería tener en cuenta que se brinde al personal encargado de realizar la auditoría todas las facilidades del caso en las dependencias de la institución, tanto a nivel de acceso a documentación, entregar los informes en forma oportuna que son solicitados, acceder a entrevistas con las personas que sea necesario para esclarecer los casos que se tengan las dudas, no obstruir o entorpecer la labor del auditor, presentar las cuentas claras de todo aquello que ha sido asignado a cada persona o ejecutivo; con todo ello se conseguirán mejores resultados.

3. Se recomienda practicar una auditoría operativa en la empresa Petróleos del Perú S.A., en forma planificada, rápida y eficaz, sobre todo a aquellas cuentas contables y financieras que tiene observaciones, o aquellas que tengan operaciones que sea necesario aclararlas, o sobre donde recaiga algún tipo de reclamo por alguna de las partes o funcionarios de la institución, asimismo se deben emplear todos los instrumentos de auditoría necesarios para recolectar y procesar la información de manera objetiva y real, sincerando las cuentas y demostrando que las cuentas son claras y se manejan en forma honesta y eficiente.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

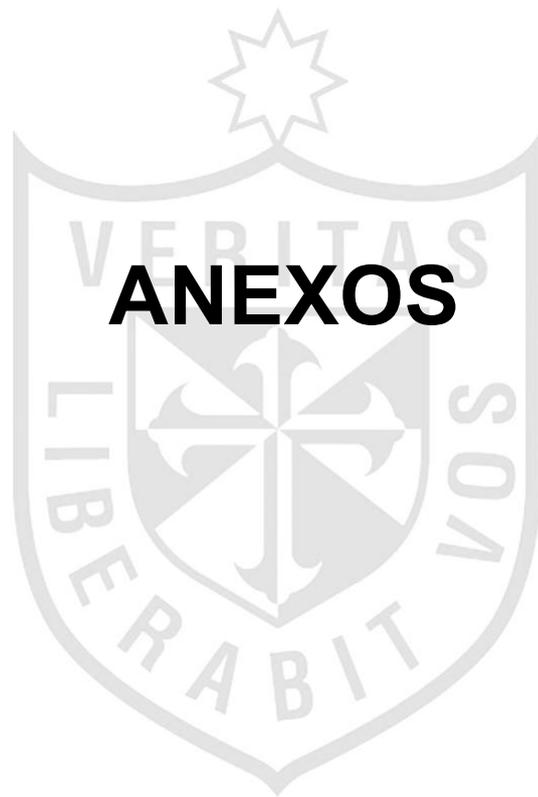
### Referencias bibliográficas

1. **Alvarez, C.** (2005). Auditoría gubernamental. Lima – Perú.
2. **Brigham, M.** (2003). Fundamentos de administración financiera, Décima segunda edición MAC Graw Hill.
3. **Castin A. Felipe.** (2004). La gestión financiera en la empresa. México: Interamericana S.A.
4. **Chang R. Rodrigo.** (2007). Herramientas para mejora Continua de Calidad. Madrid. Ediciones Pirámide.
5. **Chiavenato A. Idalberto.** (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: MAC Graw Hill.
6. **Fonseca, O. Fernando.** (2009). Dictámenes de Auditoria. Lima – Perú.
7. **Flores, J.** (2001). Derecho Financiero y Tributario Peruano. Lima – Perú.
8. **Flores, S. J.** (2002). Contabilidad Gerencial. Lima – Perú.
9. **Estupiñan, R.** (2008). Papeles de Trabajo en Auditoria Financiera. Lima – Perú.
10. **Huapaya, Víctor A.** (2008). Los Estados Financieros Proyectados y su relación con las utilidades. Revista Alternativa Financiera. USMP. No. 5.
11. **ILACIF** (2002). La Auditoria Operativa en el Sector Público. Costa Rica: ILACIF.
12. **Ortiz, A.** (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico, Bogotá: MAC Graw Hill.
13. **Perú Reporting** (2010). “Perú: The top 5400 Companies”. Lima – Perú.

14. **Stanley, B.** (2001). Fundamentos de Gerencia Financiera. Bogotá: Novena edición, MAC Graw Hill.
15. **Villegas, Héctor B.** (2001). Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributo. Tomo I.
16. **Vizcarra, J.** (2010). Auditoría Financiera. Lima – Perú.
17. **Wehrich, Z.** (2004). “Administración: Una perspectiva global”, México: Editorial MAC Graw Hill.
18. **Yarasca C. Paul.** (2007). Auditoria Fundamentos Enfoque Moderno. Lima Perú.
19. **Zino** (2004). Auditoria Operativa. México: Interamericana.

#### **Referencias electrónicas**

20. **Cano**, (2007). Auditoría Operativa. Extraído el 26 de junio 2007 desde <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1.htm>17/09/06
21. **Castin**, (2004). Auditoria Operativa. Extraído el 12 de Abril 2004 desde <http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Auditoria-Operativa>



# **ANEXOS**

## Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### “LOS EFECTOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A.”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema General</b> ¿Cuáles son los efectos de la auditoría operativa en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>1. ¿En qué medida las acciones de la auditoría operativa inciden en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.?</p> <p>2. ¿De qué manera las transacciones de la auditoría operativa contribuyen con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.?</p> <p>3. ¿De qué manera las operaciones financieras de la auditoría operativa contribuyen favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Identificar los efectos de la auditoría operativa en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1. Determinar si las acciones de la auditoría operativa inciden con la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.</p> <p>2. Establecer si las transacciones de la auditoría operativa contribuyen con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.</p> <p>3. Determinar si las operaciones financieras de la auditoría operativa contribuyen favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> La aplicación efectiva de la auditoría operativa tiene efectos favorables en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>1. Si se desarrolla y aplica adecuadamente las acciones de la auditoría operativa entonces se podrá mejorar la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.</p> <p>2. Si se aplica correctamente las transacciones de la auditoría operativa entonces contribuirá con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.</p> <p>3. Si se realiza en eficiente manejo en las operaciones financieras de la auditoría operativa entonces contribuirá favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.</p>	<p><b>Variable independiente</b> Auditoría Operativa</p> <p><b>Variable dependiente</b> Gestión de la Empresa Petroperú S.A.</p>	<p>a. Acciones b. Transacciones c. Operaciones financieras</p> <p>a. Resultados de gestión b. Logro de objetivos c. Planificación</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Investigación aplicada</p> <p><b>Nivel de investigación</b> Descriptiva – Explicativa</p> <p><b>Métodos</b> Encuestas y entrevistas.</p> <p><b>Diseño</b> Investigación por objetivos</p> <p><b>Población</b> Personal que trabaja en las diversa gerencias y dependencias de Petroperú S.A. en Lima Metropolitana, que son un total de 1,655 empleados</p> <p><b>Muestra</b> Muestra = 91 empleados</p> <p><b>Técnicas para el procesamiento de la información</b> Se recopilará la información de los instrumentos aplicados y se ingresará al software SPSS versión 20.</p>

## ENTREVISTA

**Instrucciones.-** La presente técnica tiene por finalidad recoger información relacionada con la elaboración sobre “LOS EFECTOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A.”. Sobre este particular se le invoca que en las preguntas que a continuación se presenta, se sirva responder en forma clara, esta información será importante en relación al estudio en referencia.

**Esta técnica es anónima, y le agradezco su participación.**

1. **¿Las acciones de control que realiza el Sistema Nacional de Control influyen de alguna manera la gestión empresarial de PETROPERÚ?  
¿Explique por qué?**

.....

.....

.....

.....

2. **¿Cuáles serían los efectos de la Auditoria Operativa, si se aplicara en la mejora de la gestión de la empresa PETROPERÚ?**

.....

.....

.....

.....

3. **¿ En qué medida las acciones de la Auditoria Operativa inciden en la mejora de la gestión de la empresa PETROPERÚ?**

.....

.....

.....

.....

4. **¿La Contraloría General de la República y los Órganos de Control Institucional cuentan con el número suficiente de profesionales especializados para realizar de manera eficaz y eficientemente las acciones de control programadas?. ¿Explique por qué?**

.....

.....

.....

.....

5. ¿Durante el desarrollo de una acción de control, la administración de las empresas de PETROPERÚ que tienen la responsabilidad de su gestión de la Gerencia colaboran con el requerimiento de información?

.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Podría detallarnos los problemas más comunes durante el proceso de auditoría que realiza la Contraloría General de la República como las auditorías internas en las diversas áreas o actividades de PETROPERÚ?

.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Qué operaciones financieras deberían ser revisadas por el equipo de auditoría operativa en la empresa Petroperú S.A.?

.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Considera Ud. Necesario que el equipo de auditoría revise o audite las transacciones operativas de la empresa Petroperú S.A.?

.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿El personal que conforme el equipo de auditoría operativa debe tener suficiente capacidad y experiencia comprobada para realizar las actividades y acciones de control como parte del planeamiento de la auditoría en la empresa Petroperú S.A.?

.....  
.....  
.....  
.....

10. Con la experiencia profesional que usted tiene, se le solicita tenga a bien formular 3 recomendaciones en relación a la investigación.

- a).....  
.....
- b).....  
.....
- c).....  
.....



## ENCUESTA

**Instrucciones.-** La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad recoger información importante relacionada sobre “LOS EFECTOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A.”. Sobre este particular se le invoca que en las preguntas que a continuación se presentan, elija una de las alternativas, marcando para tal fin con un aspa (X) la que usted considere correcta.

Esta técnica es anónima, se le agradece su participación.

**1. ¿Cree usted que la Auditoria Operativa, puede estar dirigida solo por contadores?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) No sabe, no opina ( )

**2. ¿Para usted, cuál cree que serían las cualidades más significativas para poder realizar la labor de auditor operativo?**

- a) Conocer los Principios Contables y de Auditoria ( )
- b) Ser un buen profesional en su campo ( )
- c) Conocer solo lo indispensable en Auditoria ( )
- d) Ninguno

**3. ¿Cómo cree usted, que se puede mejorar la labor en el departamento de Auditoria?**

- a) Capacitando al personal ( )
- b) Solo debe haber contadores ( )
- c) Tienen que ser profesionales y no empíricos ( )
- d) La parte técnica para administrativos ( )

**4. ¿Cree usted que la auditoria operativa, nos va ayudar a mejorar la información de los informe finales?**

- a) Sí ( )
- b) No ( )
- c) No sabe, no opina ( )

5. **¿El Auditor Operativo tiene que dar un informe con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la Entidad?**
- a) Solo si es necesaria ( )
  - b) Cuando nos ordena la Gerencia ( )
  - c) En un tiempo determinado ( )
  - d) Otros ( )
6. **¿Cree usted que la Auditoria Operativa como estrategia apoya en las técnicas de análisis y evaluación?**
- a) La estrategia se complementa con la Auditoria Operativa ( )
  - b) La Auditoria Operativa necesita de ésta herramienta ( )
  - c) Solo si es necesario ( )
  - d) Ninguno ( )
7. **¿Cree usted que la Auditoria Operativa, como Herramienta de Control en la Gestión de PETROPERÚ ayuda en la evaluación de los informes finales?**
- a) Sí ( )
  - b) No ( )
  - c) No sabe, no opina ( )
8. **¿Cree usted que la Auditoria Operativa como herramienta de control es necesaria solo para entidades del Estado?**
- a) Son para uso exclusivo de las entidades del Estado ( )
  - b) Las empresas particulares también lo utilizan ( )
  - c) Todas las empresas lo utilizan ( )
  - d) Otros ( )
9. **¿Cree usted que los informes de Auditoria Operativa, que dan los auditores va a ser útiles para que PETROPERÚ, pueda encontrar sus errores operativos, financieros y/o económicos?**
- a) Sí ( )
  - b) No ( )
  - c) No sabe, no opina ( )

10. **¿Cree usted que los informes de Auditoría Operativa, equivalen a un diagnóstico, lo que los otros informes no lo pueden realizar?**
- a) Los informes de Auditoría Operativa, no se pueden comparar ( )
  - b) Todos los informes, presentan transparencia ( )
  - c) Los informes de Auditoría Operativa, determinan un punto específico ( )
  - d) Otros ( )
11. **¿Está usted de acuerdo cómo se desarrollan las acciones de control por la Contraloría General de la República y las auditorías internas de PETROPERÚ?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe, no opina ( )
12. **¿Considera usted que los objetivos de las acciones de control tienden a mejorar la gestión empresarial de PETROPERÚ?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe, no opina ( )
13. **¿Por lo general se respeta el tiempo programado en el planeamiento para realizar una auditoría operativa?**
- a. Siempre ( )
  - b. Casi siempre ( )
  - c. No sabe, no opina ( )
  - e. Casi nunca ( )
  - d. Nunca ( )
14. **¿Durante la ejecución de las acciones de control de auditoría operativa que contratiempos más frecuentes se presentan?**
- a. Desconocimiento del área a auditar ( )
  - b. Demora en la recepción de información ( )
  - c. Falta de coordinación entre los integrantes de la comisión ( )
  - d. Falta de colaboración por parte del área a auditar ( )
  - e. Otros ( )

15. ¿Durante la fase del planeamiento y ejecución se realiza la supervisión adecuada?
- a. Siempre ( )
  - b. Casi siempre ( )
  - c. No sabe, no opina ( )
  - e. Casi nunca ( )
  - d. Nunca ( )

