

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**EL ENTORNO DE CONTROL EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO**  
**REGIONAL DE AYACUCHO, PERIODOS**  
**2015 – 2017**

**Tesis**

Para optar el Título Profesional de Contador Público

**Presentado por:**

**Yanet GUERREROS QUISPE**

**Liliana CURI SÁNCHEZ**

**Asesor:**

**Edgar HUARANCCA AGUILAR**

**Ayacucho – Perú**

**2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por guiarnos y darnos fortaleza durante el largo camino de nuestra vida universitaria

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga por abrirnos las puertas y brindarnos los conocimientos.

A la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en especial a la Escuela Profesional de Contabilidad y Auditoría por acogernos durante nuestra formación académica.

A los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad y Auditoría por impartirnos conocimientos y en especial al C.P.C. Edgar Huaranca Aguilar por su apoyo constante en todo el desarrollo de la presente tesis

A los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho, por su apoyo en la realización de las encuestas para el desarrollo del presente trabajo.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	i
ÍNDICE DE CUADROS.....	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	v
RESUMEN .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	4
REVISIÓN DE LITERATURA .....	4
1.1. MARCO HISTÓRICO .....	4
1.1.1. Entorno de control a través del tiempo .....	4
1.1.2. Gestión a través del tiempo.....	5
1.2. SISTEMA TEÓRICO .....	6
1.2.1. Control .....	6
1.2.1.1. Entorno de control .....	8
1.2.1.1.1. Capital humano.....	10
1.2.1.1.2. Gestores .....	15
1.2.1.1.3. Cultura Organizacional.....	18
1.2.2. Gestión .....	20
1.2.2.1. Toma de decisiones .....	22
1.2.2.2. Mejora continua.....	24
1.2.2.3. Eficacia .....	28
1.3. MARCO CONCEPTUAL.....	31
1.3.1. Entorno de control.....	31
1.3.2. Gestión .....	32
1.4. MARCO REFERENCIAL .....	33
1.4.1. Referencias Internacionales .....	33
1.4.2. Referencias Nacionales .....	33
1.4.3. Referencias Locales .....	34
CAPITULO II.....	36
METODOLOGÍA .....	36
1.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	36
1.1.1. Tipo de investigación .....	36
1.1.2. Nivel de investigación.....	36
1.1.3. Método de investigación .....	37
1.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	37
1.2.1. Población.....	37
1.2.2. Muestra .....	37
1.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38
1.3.1. Información primaria .....	38
1.3.2. Información secundaria.....	38
1.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	39
1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	39
1.5.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	39
1.5.2. Técnicas e instrumentos para el procesamiento de información. ....	40
CAPITULO III.....	42
RESULTADOS.....	42
3.1. CAPITAL HUMANO Y TOMA DE DECISIONES.....	42
3.1.1. Resultados de la encuesta.....	42
3.1.2. Resultados del análisis documental .....	57

3.1.3. Comentario.....	60
3.2. GESTORES Y MEJORA CONTINUA .....	61
3.2.1. Resultados de la encuesta.....	61
3.2.2. Resultados de los análisis documentales.....	75
3.2.3. Resultados de la entrevista.....	76
3.2.4. Comentario.....	78
3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFICACIA.....	79
3.3.1. Resultados de la encuesta.....	79
3.3.2. Resultados de los análisis documentales.....	92
3.3.3. Comentario.....	95
3.4. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	96
3.4.1. Hipótesis General: El entorno de control influye en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.....	96
3.4.2. Hipótesis Específica 1: El capital humano influye en la toma de decisiones. ...	98
3.4.3. Hipótesis Específica 2: Los gestores influyen en la mejora continua de la gestión. ....	100
3.4.4. Hipótesis Específica 3: La cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión. ....	102
IV. DISCUSIÓN.....	104
CONCLUSIONES .....	110
REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS .....	117
ANEXO N° 1. Matriz de consistencia.....	118
ANEXO N° 2. Operacionalización de variables .....	119
ANEXO N° 3. Guía de encuesta .....	120
ANEXO N° 4. Guía de entrevista.....	124
ANEXO N° 5. Detalle del grupo ocupacional de los encuestados.....	125
ANEXO N° 6. Flujograma del proceso de adquisiciones en la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio Fiscal.....	126
ANEXO N° 7. Detalle de las recomendaciones de los informes de auditoría.....	127
ANEXO N° 8. Ejecución del gasto total de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.....	128
ANEXO N° 9. Avance presupuestal y físico de las obras ejecutadas por la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho .....	129
ANEXO N° 10. Procesos judiciales ingresados, sentencias favorables y desfavorables en los años 2015, 2016 y 2017.....	132
ANEXO N° 11. Propuesta de investigación.....	132

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Diferencias entre eficiencia y eficacia .....	30
CUADRO 2. Capacitación continua .....	42
CUADRO 3. Plan anual de formación y capacitación.....	43
CUADRO 4. Cultura de administración de riesgos .....	44
CUADRO 5. Segregación de funciones.....	46
CUADRO 6. Vulnerabilidad en los procesos .....	47
CUADRO 7. Especificación de funciones.....	48
CUADRO 8. Rotación de personal.....	50
CUADRO 9. Áreas con mayor riesgo.....	51

CUADRO 10. Coordinación en la toma de decisiones.....	52
CUADRO 11. Información en la toma de decisiones.....	53
CUADRO 12. Omisión de funciones.....	55
CUADRO 13. Participación en la elaboración del Plan Operativo Institucional .....	56
CUADRO 14. Detalle de las adquisiciones de bienes .....	58
CUADRO 15. Detalle del pedido del área usuaria y las cotizaciones .....	58
CUADRO 16. Detalle de rotación de personal de los años 2015, 2016 y 2017 .....	59
CUADRO 17. Capacidades para gestionar y tomar decisiones .....	61
CUADRO 18. Práctica del control en las actividades .....	62
CUADRO 19. Estrategias de corrección .....	63
CUADRO 20. Coordinación en conjunto .....	65
CUADRO 21. Cumplimiento de leyes y normativas.....	66
CUADRO 22. Cambios significativos en los procesos .....	67
CUADRO 23. Implementación de recomendaciones de auditoría .....	69
CUADRO 24. Planes de mejora .....	70
CUADRO 25. Circulación de documentos.....	71
CUADRO 26. Políticas para el uso de los recursos.....	73
CUADRO 27. Cumplimiento de políticas para el uso de los recursos .....	74
CUADRO 28. Perfil de puesto y hoja de vida del director del Sistema Administrativo II de la Oficina de Abastecimientos y Patrimonio Fiscal.....	75
CUADRO 29. Difusión de valores éticos .....	79
CUADRO 30. Sanción a violaciones éticas.....	81
CUADRO 31. Identificación con la entidad .....	82
CUADRO 32. Comunicación en la entidad.....	83
CUADRO 33. Cultura de cooperación y solidaridad.....	84
CUADRO 34. Conflictos dentro de la entidad .....	85
CUADRO 35. Plan para el manejo de conflictos .....	86
CUADRO 36. Cumplimiento de metas .....	88
CUADRO 37. Crecimiento de la entidad .....	89
CUADRO 38. Quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios.....	90
CUADRO 39. Objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia .....	91
CUADRO 40. Detalle de los documentos de gestión.....	93
CUADRO 41. Ejecución del gasto en proyectos .....	94
CUADRO 42. Cantidad de proyectos por cada función programática.....	94
CUADRO 43. Eficacia en los proyectos según su presupuesto.....	95
CUADRO 44. Comparación de la eficacia presupuestaria y física de las obras .....	95
CUADRO 45. Correlación rho de spearman para la hipótesis general.....	97
CUADRO 46. Correlación rho de spearman para la primera hipótesis específica .....	99
CUADRO 47. Correlación rho de spearman para la segunda hipótesis específica .....	101
CUADRO 48. Correlación rho de spearman para la tercera hipótesis específica .....	103
CUADRO 49. Detalle de las actividades en proceso de ejecución de obras por administración directa.....	134

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Capacitación continua .....	42
GRÁFICO 2. Plan anual de formación y capacitación .....	44
GRÁFICO 3. Cultura de administración de riesgos .....	45
GRÁFICO 4. Segregación de funciones .....	46
GRÁFICO 5. Vulnerabilidad en los procesos.....	47
GRÁFICO 6. Especificación de funciones .....	49
GRÁFICO 7. Rotación de personal .....	50
GRÁFICO 8. Áreas con mayor riesgo.....	51
GRÁFICO 9. Coordinación en la toma de decisiones .....	52
GRÁFICO 10. Información en la toma de decisiones .....	54
GRÁFICO 11. Omisión de funciones.....	55
GRÁFICO 12. Participación en la elaboración del Plan Operativo Institucional.....	56
GRÁFICO 13. Capacidades para gestionar y tomar decisiones .....	61
GRÁFICO 14. Práctica del control en las actividades.....	62
GRÁFICO 15. Estrategias de corrección.....	64
GRÁFICO 16. Coordinación en conjunto .....	65
GRÁFICO 17. Cumplimiento de leyes y normativas .....	66
GRÁFICO 18. Cambios significativos en los procesos.....	68
GRÁFICO 19. Implementación de recomendaciones de auditoría .....	69
GRÁFICO 20. Planes de mejora.....	70
GRÁFICO 21. Circulación de documentos .....	72
GRÁFICO 22. Políticas para el uso de los recursos .....	73
GRÁFICO 23. Cumplimiento de políticas para el uso de los recursos .....	74
GRÁFICO 24. Difusión de valores éticos .....	80
GRÁFICO 25. Sanción a violaciones éticas .....	81
GRÁFICO 26. Identificación con la entidad .....	82
GRÁFICO 27. Comunicación en la entidad .....	83
GRÁFICO 28. Cultura de cooperación y solidaridad.....	85
GRÁFICO 29. Conflictos dentro de la entidad.....	86
GRÁFICO 30. Plan para el manejo de conflictos.....	87
GRÁFICO 31. Cumplimiento de metas.....	88
GRÁFICO 32. Crecimiento de la entidad.....	89
GRÁFICO 33. Quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios .....	90
GRÁFICO 34. Objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia.....	92

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “El entorno de control en la Gestión del Gobierno Regional de Ayacucho, periodos 2015-2017”, tuvo como objetivo principal evaluar la influencia que tiene el entorno de control en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.

El tipo de investigación fue aplicada, puesto que se buscó los resultados teóricos establecidos del entorno de control y gestión al campo práctico, de nivel descriptivo – correlacional, siendo el diseño no experimental de corte longitudinal, la técnica de recolección de datos fue la encuesta, la entrevista y los análisis documentales, siendo el instrumento el cuestionario, la guía de entrevista y los análisis de contenido, se utilizó el método inductivo, deductivo y analítico. La muestra fue de 178 trabajadores tomadas haciendo uso del muestreo aleatorio simple. Para el procesamiento de la información se utilizó el Software IBS SPSS Statistics 20 y Microsoft Office (Excel 2013).

La investigación concluyó afirmando que el entorno de control en la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho no es la adecuada y esto influye de manera significativa en la gestión de la misma.

**Palabras claves:** Entorno de control, gestión.

## INTRODUCCIÓN

En el Gobierno Regional de Ayacucho, se percibe deficiencias relacionadas al control, funcionamiento y coordinación en la gestión, debido a ello esta investigación englobó al entorno de control y la influencia que tiene en la gestión de la institución. El entorno de control como una actividad consiste en el establecimiento de un ambiente que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, a través de la guía de los gestores y una adecuada cultura organizacional; incluye como indicadores al capital humano, gestores y a la cultura organizacional. La gestión como una actividad analítica y creativa tiene por meta la formulación de principios, directrices, normas y la toma de decisiones para una mejora continua sobre el presente y futuro de la organización, así como el cumplimiento de las metas, de los cuales se toma como indicadores la toma de decisiones, mejora continua y eficacia.

Los trabajadores son el pilar principal para que se estimule e influencie las acciones de control, están conformados por funcionarios, directivos, profesionales, técnicos y auxiliares, los cuales se encuentran laborando bajo el régimen del D.L 276 y la modalidad de Contratación Administrativa de Servicio (CAS); respecto a ello se percibe que en la entidad existe poca preocupación en el fomento continuo de las capacitaciones, esto relacionados con temas de control y administración de riesgos, también se observa poco interés en el aspecto de segregación de funciones y rotación de puestos en áreas consideradas de mayor riesgo, ocasionando así que las decisiones sean tomadas sin tener claras las metas y objetivos institucionales, así mismo se realicen sin coordinación entre jefes y colaboradores y con alguna omisión de funciones por parte de los que toman las decisiones. Por otro lado que no se cuente con información oportuna y relevante.

Además, se percibe que la labor que realizan los gestores está orientado mayormente al logro de sus propios objetivos o prioridades personales, dejando de lado el clima de confianza y de apoyo recíproco. La motivación de la práctica del control en el desarrollo de las actividades es esporádica, así como la emisión de correctivos cuando se detectan anomalías en el desarrollo de los procesos. Estos aspectos perjudican la identificación de las actividades que retrasan los procesos establecidos en el Manual de Procedimientos (MAPRO), así como en el correcto cumplimiento de las metas planificadas en el Plan Operativo Institucional.



De la misma forma, se observa que los gestores toman poco en cuenta la opinión de sus colaboradores ante la presencia de algún problema o situación en particular, así mismo muestran poco interés por las necesidades de sus compañeros, además de tener limitadas capacidades para dirigir y gestionar. Estos realizan su labor sin tener en cuenta lo plasmado en los documentos de gestión. Todo ello limita el cumplimiento de las políticas institucionales para el adecuado uso de los recursos impidiendo así una mejora continua en los procesos.

Se observa una cultura organizacional con resistencia al cambio, poca práctica y difusión de los valores éticos; falta de acciones correctivas para violaciones éticas, desactualización de los documentos de gestión, estos aspectos son reflejados en el desarrollo de las actividades diarias dentro de la entidad, Así mismo se percibe que las interacciones y relaciones entre los trabajadores son poco afectivas, el cual se refleja en la comunicación vertical que se tienen en los diferentes niveles jerárquicos. Por otro lado, están acostumbrados a la cultura tradicional del corto plazo y la solución de problemas del día a día, “realización de lo urgente antes de lo importante”, esto se observa en la demora en los trámites de los documentos, estos aspectos ocasionan el retraso en el cumplimiento de las metas, en el crecimiento de la entidad y el incremento de los reclamos, quejas y disconformidades por parte de los usuarios.

Todos estos aspectos permitieron formular la siguiente pregunta general. ¿De qué manera el entorno de control influye en la Gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015-2017?, y las siguientes preguntas específicas: ¿De qué manera el capital humano influye en la toma de decisiones?, ¿Cómo los gestores influyen en la mejora continua de la gestión? y ¿Cómo la cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión?

Para lograr el propósito de la investigación se estableció como objetivo general evaluar la influencia del entorno de control en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015–2017. Así mismo como objetivos específicos: Evaluar la influencia del capital humano en la toma de decisiones, describir la influencia de los gestores en la mejora continua, así mismo analizar la influencia de la cultura organizacional en la eficacia de la gestión.

Por consiguiente, la investigación se desarrolló bajo la corroboración de la hipótesis general: El entorno de control influye de manera significativa en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015-2017. Así como también de las siguientes hipótesis específicas: El capital humano influye de manera significativa en la toma de

decisiones.; los gestores influyen en la mejora continua de la gestión; y si la cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión.

La investigación se fundamenta en la filosofía de la administración moderna y administración por objetivos de Peter Drucker. Por otro lado, se aplicaron los métodos: inductivo, deductivo y analítico, para evaluar los temas propuestos en la investigación.

La presente investigación ayudó a conocer mejor el entorno de control como acción en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho y servirá como instrumento para los estudiantes, profesionales y personas interesadas en el tema de entorno de control.

El presente trabajo está desarrollado bajo la siguiente estructura:

Capítulo I: Revisión literaria; comprende el desarrollo del marco histórico, sistemas teóricos, marco conceptual y marco referencia, referente a las variables e indicadores del objeto de estudio.

Capítulo II: Metodología; comprende la definición de los materiales y la metodología que se desarrolló en el trabajo de investigación.

Capítulo III: Resultados; comprende la presentación de las encuestas, entrevistas, análisis documentales que se desarrollaron a fin de dar solución al problema planteado, mediante la contratación de las hipótesis.

Capítulo IV: Discusión; comprende el desarrollo de comentarios y puntos de vista referentes a los resultados obtenidos.

Por último, se muestran las conclusiones a las que se llegaron en el proceso de la investigación.

## CAPITULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. MARCO HISTÓRICO

##### 1.1.1. Entorno de control a través del tiempo

Desde los tiempos más antiguos, la humanidad ha tenido la necesidad de controlar las cosas a su alrededor. Con la aparición de la empresa, los propietarios no podían seguir solucionando los problemas de la organización personalmente por lo que se hizo indispensable delegar funciones y establecer mecanismos formales para prevenir o disminuir errores y fraudes.

Con el pasar del tiempo, el control en las actividades fue tomando mayor importancia puesto que en la revolución industrial, los negocios se enfrentaban a nuevos desafíos, haciendo que su administración sea más compleja propiciando el establecimiento de pautas e instrucciones de control que dieran respuesta a esta nueva realidad, fue allí donde los contadores idearon el control interno, medio por el cual se pretendía salvaguardar los activos de la empresa y evitar los posibles actos fraudulentos. (*Informe de diagnóstico del Sistema Control Interno – Municipalidad Provincial de Paita*).

Con el descubrimiento de la malversación de fondos y prácticas delictivas en los negocios, toma mayor énfasis el establecimiento de mejores controles internos; por lo que en 1985 se organizó el COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de Treadway), para estudiar los factores que causaban los informes financieros fraudulentos, así mismo desarrollaron recomendaciones para las entidades públicas y sus auditores independientes. En 1992 se publica el Internal Control – Integrated Framework (COSO I), con lo que se estandarizó los conceptos de control interno que existían a esa fecha y que en la actualidad es considerado un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno. (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*).

En el Perú, las entidades públicas están dando mayor énfasis al desarrollo del entorno de control, puesto que marca la pauta del comportamiento de una organización y es el cimiento para que los demás componentes del control interno funcionen, siendo la base para su desarrollo la cultura del autocontrol. Así mismo, las normas emitidas por la Contraloría General de la República están orientadas a fortalecer el cumplimiento de las metas y objetivos de las entidades públicas a través de la cultura del autocontrol, puesto que es necesario que las personas tengan conciencia en el mejoramiento, cambio, y una profunda motivación y compromiso en la realización de sus propias acciones, actividades y decisiones, examinando sus progresos y aplicando correcciones a cualquier anomalía encontrada.

### **1.1.2. Gestión a través del tiempo**

La disciplina de la gestión en general tuvo sus primeros desarrollos en el sector privado con la teoría científica de la administración propuesta por Federick W. Taylor y Henry Fayol (enfoque basado en las tareas y organización), teniendo un crecimiento explosivo a partir del término de la Segunda Guerra Mundial. El desarrollo experimentado por la gestión de empresas influyó mucho al sector público llegando a dar origen a la gestión pública.

Así mismo, muchos de los enfoques y técnicas desarrollados en el campo de la gestión pública tuvieron sus inicios en la gestión de empresas, entre ellas podemos mencionar a la administración de personal y la organización, cuyos antecedentes se remontan a los experimentos de Hawthorne (Elton Mayo) y los estudios de movimiento y tiempo (Taylor).

En la segunda mitad de la década de los 70`s, la mayoría de las empresas públicas fueron privatizadas, abarcando principalmente el sector salud, educación y seguridad social, a consecuencia de ello el sector público comenzó a desarrollar sus actividades en la prestación de servicios sociales a los niveles de ingresos medios y bajos de la población y del sistema regulatorio; como esta nueva realidad planteaba un importante desafío para el Estado y el Sector Público se introdujeron nuevas técnicas tales como: calidad total, mejora continua, reingeniería y servicios al ciudadano. (*II Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 oct. 2002*).

La gestión pública ha venido evolucionando, del clásico modelo burocrático (donde la gestión pública se entendía únicamente como el cumplimiento de mandatos por parte de los gestores públicos), al modelo de la nueva gestión pública, llegando al modelo gestión por resultados, que incorpora la relación y vínculo formal entre la sociedad y el gobierno, acordando alcanzar resultados concretos y creando valor público, así como una gestión basada en los procesos. (Gestión Pública y Valor Público, 2015).

Así mismo, en el Perú la gestión pública se encuentra en constante desarrollo, está pasando de la predominante cultura burocrática a una cultura orientada a resultados, tomando énfasis a la gestión basada en los procesos. Ésta cultura es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr mejores resultados; es decir, la organización se enfoca en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones. (*La gestión por resultados: “Un cambio cultural necesario en el sector público – Daniel McBride Gonzáles*)

## **1.2. SISTEMA TEÓRICO**

### **1.2.1. Control**

Céspedes (1997) conceptualiza al control como “el conjunto de normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control en forma descentralizada” (Pág. 20).

Koontz (2012) menciona al control como la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos. Por otro lado, Robbins (2009) define como el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. (Marco Conceptual de Control Interno, 2014).

Poch (1997) interpreta al control como un “proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcancen los siguientes objetivos gerenciales: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta; cuidar y resguardar los recursos y bienes contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo

hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales”.( Pág. 8)

### **Control Interno**

La Ley N° 28716: Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, lo define como un “conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales.”

La Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, define al control interno como un proceso sistémico efectuado por el titular, funcionarios y servidores de la entidad, el cual está diseñado para enfrentar a los riesgos y dar una seguridad razonable en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficacia, eficiencia, transparencia y economía de las operaciones.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y de actos ilegales.
- Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.
- Garantizar la confiabilidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos a rendir cuentas de fondos y bienes”.

Es así que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Derivan de la forma como la administración conduce el ente y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes difieren de acuerdo al tamaño y naturaleza de la organización y son los siguientes:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos

- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Es por ello que para la presente investigación se tomó como variable al componente entorno de control.

#### **1.2.1.1. Entorno de control**

El entorno de control es una actividad que consiste en el establecimiento de un ambiente que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, esto a través de la guía de los gestores y una adecuada cultura organizacional. Así mismo brinda información general sobre la conciencia de la organización con respecto a los controles y sobre sus intenciones de evitar riesgo. (Revista Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno)

Estupiñan Gaitán (2006) menciona: “El ambiente de control tiene gran influencia en cómo se desarrollan las operaciones, se establecen objetivos y se minimizan riesgos. Tiene que ver igualmente con el comportamiento de los sistemas de la información y con la supervisión en general, el cual a su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa” (Pág. 28).

El ambiente de control es el primer componente del sistema de control interno. En el inciso a) del artículo 3 de la Ley de Control Interno de las entidades del estado (28716) define al entorno de control como el conjunto de fuerzas del contexto organizacional que deben establecer y mantener las autoridades, los titulares y los demás trabajadores de una organización, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y una adecuada administración.

La Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG define al ambiente de control como un entorno favorable para el ejercicio de buenas prácticas, valores éticos, conductas y reglas apropiadas para el cumplimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control en cada uno de los procesos que conducen al logro de los objetivos institucionales.

Al referirnos al entorno de control, se llega a tomar una específica importancia al principio de autocontrol, el cual es entendida como el talento que tiene cada trabajador de hacer seguimiento a su labor diaria para crear mejoras y correctivos

que generen mayor eficiencia en la entidad. (Cuéllar, y otros, 2014). Así mismo, se puede decir que, un ambiente de control efectivo puede ayudar a reducir las irregularidades en la gestión, así como un ambiente de control débil propiciaría a que se incrementen esas irregularidades. (Rivas Márquez, Glenda, 2011).

“El entorno de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, incluye aspectos como la integridad y los valores éticos de los recursos humanos, la competencia profesional, la delegación de responsabilidades, el compromiso con la excelencia y la transparencia, la atmósfera de confianza mutua, filosofía y estilo de dirección, la estructura y plan organizacional, los reglamentos y manuales de procedimientos”. (Revista Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno)

### **Características del entorno de control**

- a) El entorno de control incluye una serie de circunstancias presentes en la organización y definen parámetros tanto específicos como tácitos. Tales circunstancias incluyen aspectos formales e informales:
  - Formales: La estructura organizacional, las políticas de administración de recursos humanos y las relaciones de jerarquía, autoridad y responsabilidad.
  - Informales: La integridad y los valores, la filosofía administrativa y el estilo de gestión.
- b) La autoridad, los titulares y demás trabajadores establecen y mantienen los factores del ambiente de control, ya sea mediante una determinación taxativa y un ajuste paulatino o mediante una identificación y un modelamiento formativo, gradual y progresivo.

En consecuencia, se puede decir que el entorno de control es la base del sistema y el punto de partida de los otros componentes del control interno, pues imparte orientación y estructura con relación a las actitudes, acciones, valores y competencias de la autoridad, los titulares y demás funcionarios de la entidad.



### **Elementos de entorno de control: (INTOSAI, 1994)**

- Los valores éticos de la gerencia y el resto del personal
- Competencia
- El tono de los superiores (Filosofía de la dirección y el estilo gerencial)
- Estructura Organizacional
- Políticas y prácticas de recursos humanos

#### **1.2.1.1.1. Capital humano**

Chiavenato (2007) menciona que las personas constituyen el recurso vivo y dinámico de una organización, puesto que deciden como manipular los demás recursos. Son los que aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones.

Así mismo, menciona que el capital humano en la organización está constituido por las personas en su conjunto, el cual puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, por lo tanto influye en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores:

- 1. Autoridad:** Conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Lo cual significa dar autonomía a las personas, es lo que se conoce como delegación de autoridad.
- 2. Información:** Fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además hacerla útil y productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
- 3. Recompensas:** proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

**4. Competencias:** Ayuda a las personas a desarrollar habilidades para utilizar ampliamente la información y ejercer autonomía.

Asimismo, el capital humano es el activo más importante para las organizaciones, porque son ellos quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen, elaboran los productos y prestan servicios. Por ello la capacitación y el desarrollo son necesarios para conseguirlo.

#### **A) Capacitación**

Para Chiavenato (2009), la capacitación es el proceso educativo a corto plazo, de manera sistemática y ordenada, que permite a las personas adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, actitudes y competencias en función a los objetivos definidos previamente.

La capacitación consiste en la información necesaria que da la entidad a su personal, para que complemente sus conocimientos e incremente de esta manera, su formación y desempeño dentro de la organización. Asimismo, permite cambiar las actitudes en el ámbito laboral, y mejorar el desarrollo profesional como también personal, del equipo de trabajo.

“Las capacitaciones están orientados a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas”. (Blake, 1997).

“La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades”. (Gore, 1998)

Las capacitaciones tienen el objetivo de: (Robbins, 1998)

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

- Cambia la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentes actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros.

La ley N° 28175 denominada Ley Marco del Empleo Público, en su artículo 24° precisa que “La capacitación es un deber y un derecho del empleado público, está orientado al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades, y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnico profesional y brindar mejor servicio al ciudadano.”

### **Programas de capacitación**

Según Dessler (2001) los programas de capacitación son un instrumento de planificación que permite al instructor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempos y recursos implicados en el desarrollo del curso, además comunica la propuesta programática tanto a las personas involucradas en el curso como a los instructores, administradores y evaluadores de la capacitación.

El D.L N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa en su artículo 18 menciona que “es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso”.

## **B) Segregación de funciones**

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas claves de un proceso, actividad o tarea. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

Para reducir el riesgo de error, las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no debe haber un solo individuo o equipo que controle todas las etapas claves de una transacción o evento. Más bien, los deberes y responsabilidades deben estar asignados sistemáticamente a un cierto número de individuos para asegurar la existencia de revisiones efectivas, así mismo la rotación de empleados puede ayudar a asegurar que una sola persona no sea responsable de todos los aspectos claves de las transacciones o eventos por un excesivo periodo de tiempo. (INTOSAI)

Por segregación de funciones se entiende al proceso de evitar que un empleado lleve a cabo actividades que pueden ser incompatibles con otras, ya que pueden provocar debilitamiento o nulidad de los controles, con los riesgos que ello implica.

### **Desplazamiento de personal**

Es la gestión administrativa mediante la cual un trabajador pasa a desempeñar diferentes funciones dentro o fuera de la entidad, teniendo en consideración las necesidades del servicio, su formación, capacitación, experiencia laboral, grupo ocupacional y categoría remunerativa.

Las acciones administrativas para el desplazamiento de los servidores dentro de la carrera administrativa son por designación, rotación, reasignación, destaque, permuta, encargo, comisión de servicios y transferencia. (Resolución Directoral N° 13-92-INAP-DNP)

- **Designación:** Consiste en el desempeño de un cargo de responsabilidad directiva o de confianza por decisión de la autoridad competente en la misma o diferente entidad.

- **Rotación:** Consiste en la reubicación del servidor al interior de la entidad para asignarle funciones según su grupo ocupacional y categoría remunerativa.
- **Reasignación:** Consiste en el desplazamiento definitivo de un servidor de una entidad pública a otra sin cesar en el servicio, con conocimiento y aceptación previa de la entidad de origen.
- **Destaque:** Consiste en el desplazamiento temporal de un servidor nombrado a otra entidad para desempeñar funciones asignadas en la entidad de destino dentro de su campo o competencia funcional. Esto se realiza a pedido del servidor.

### **Casos de destaque**

1. **A solicitud de la entidad:** Por necesidad del servicio debidamente fundamentada con conocimiento del servidor.
  2. **A solicitud del servidor:** Por razones de salud de él trabajador, de su conyugue, de sus hijos o por unidad familiar. Esto solo procede cuando está debidamente fundamentada.
- **Permuta:** Consiste en el desplazamiento simultáneo entre dos servidores por acuerdo mutuo, pertenecientes a un mismo grupo ocupacional y categoría remunerativa, provenientes de entidades distintas.
  - **Encargo:** Es la acción administrativa mediante el cual se autoriza el desempeño de las funciones de responsabilidad directiva centro de la entidad. El encargo es temporal, excepcional y fundamentado.
  - **Comisión de servicio:** Consiste en el desplazamiento temporal del trabajador fuera de la sede habitual de trabajo, dispuesta por la autoridad competente para realizar funciones según su grupo ocupaciones y especialidad alcanzada.
  - **Transferencia:** Consiste en la reubicación del servidor en entidad diferente a la de origen, a igual nivel remunerativo y grupo ocupacional.

### 1.2.1.1.2. Gestores

Según la RAE (2014) la definición de gestor es procurador, es decir, aquella persona que gestiona. Por su parte, gestionar significa “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”, en este caso, del desarrollo regional.

El gestor es la persona que se encarga de la interpretación de los objetivos propuestos por la organización y actúan a través de la planificación, de la organización, liderazgo o dirección y del control o verificación con el fin de alcanzar estos objetivos (Fayol, 1992).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) mencionan que “un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización” (pág. 7).

En su labor diaria cada administrador, director, gestor, jefe o supervisor, realiza su trabajo con el apoyo de sus subordinados, mediante la guía, coordinación, liderazgo y supervisión en el desarrollo de las tareas para alcanzar las metas y objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009)

#### **Función de los gestores**

Fayol menciona las siguientes funciones de los gestores:

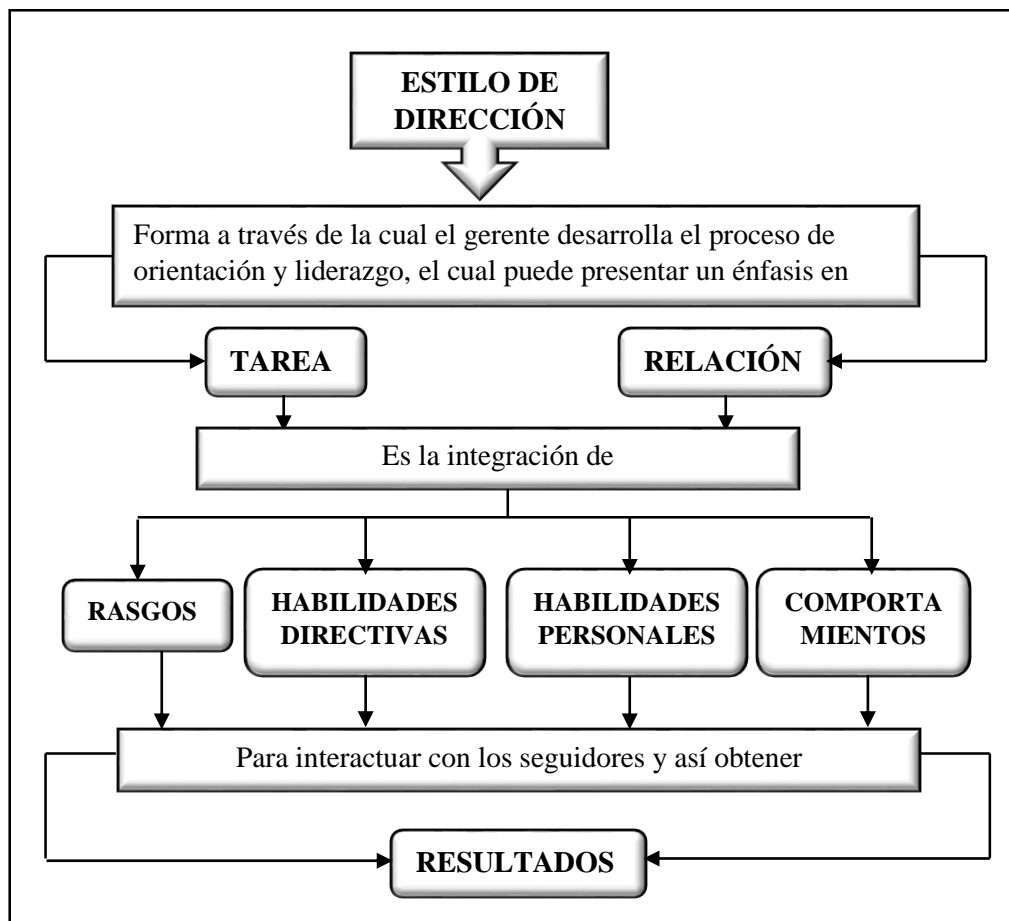
- **Prevén:** Avizorar el futuro y trazar el programa de acción, lo que implica establecer los objetivos de la organización y determinar los medios para alcanzarlos.
- **Organizar:** Se coordinan y concretan el desarrollo de los programas de acción, definiéndose las tareas y responsabilidades, así como a los responsables de tomar decisiones.
- **Mandar:** Dirigir y orientar al personal
- **Coordinar:** Juntar y armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.
- **Controlar:** Verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (Chiavenato, 2011)

## 1. Estilo Gerencial

Para Covey (2006), los estilos gerenciales se refieren a la capacidad para influir, dirigir, negociar y tomar decisiones, por ello, son parte de la personalidad que tiene cada líder. Cada estilo gerencial genera un conjunto de relaciones, determinan el comportamiento del personal y por ende del grupal lo cual influye en el funcionamiento de la organización.

Para Mendoza (2008), el estilo de la dirección es el medio por el cual el gerente desarrolla una serie de procesos basados en el liderazgo, haciendo énfasis en el desarrollo de las tareas y en las relaciones de integración.

**FIGURA 1: ESTILO DE DIRECCIÓN**



*Fuente: Mendoza (2008)*

El liderazgo como parte del estilo gerencial “significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación” (Chiavenato, 2009, pág. 289).

Lusier y Achua, (2011) definen al liderazgo como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (pág. 6)

Bennis, Warren y James (2000) menciona que el liderazgo se define como “influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”. (Koontz, y otros, 2012 pág. 413)

Dentro de los rasgos asociados al liderazgo Robbins (2009) menciona los siguientes:

- **Impulso:** Los líderes muestran un elevado nivel de empeño. Tiene deseo de logros relativamente alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, son incansablemente perseverantes en sus actividades y toman la iniciativa.
- **Deseo de dirigir:** Los líderes tiene un fuerte deseo de influir y guiar a otros. Demuestran su disposición de tomar responsabilidades.
- **Honestidad e integridad:** Los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores ya que son veraces y honestos, y muestran una elevada consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
- **Confianza en sí mismos:** Los seguidores admiran a los líderes porque no dudan; por ende, necesitan demostrar confianza en sí mismo para así convencer a los seguidores de la rectitud de sus objetivos y decisiones.
- **Inteligencia:** Los lideres necesitan ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.



## **2. Supervisión**

Según la RAE (2014), supervisar es ejercer la inspección, vigilancia, monitoreo sobre una tarea o labor realizados por otros.

Kersting (1999), menciona que la supervisión se concibe como un asesoramiento que persigue ayudar a superar dificultades en el marco profesional a través de la observación, en el que el supervisor se coloca en una posición externa, ajena a la vida cotidiana de los supervisados. (Puig Cruells, 2009)

Para Rodríguez (1988), la supervisión es un proceso común que se da en cualquier profesión u ocupación; por lo que supervisar, no es otra cosa que el control que ejerce en cualquier proceso de producción, fabricación o actividad para conseguir niveles óptimos de calidad y rentabilidad. (Lobato Fraile, 2007)

### **2.1.1.1.1. Cultura Organizacional**

Gareth (2008) menciona que la cultura organizacional es el conjunto de valores, reglas y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización; e influye en la forma que estas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización. El cual es influenciado fuertemente por el comportamiento de los altos directivos, puesto que es más probable que surja una cultura ética si los altos directivos son éticos y una cultura poco ética se puede convertir en ética si se cambia al equipo de altos directivos.

Chiavenato (2009) menciona que es “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. (pág. 176) Representa también las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los integrantes de la entidad, definiendo la forma de actuar y pensar de la entidad, los cuales se reflejan en la interacción y relación que mantienen con sus compañeros de trabajo, proveedores, usuarios.

Robbins y Coulter (2009), dice que “cultura son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el actuar de los miembros de la organización” (pág. 46).

Esta definición de cultura implica lo siguiente:

- Es una percepción: Algo que no pueda verse o tocarse.
- Es descriptiva: Percepción de los miembros respecto a la cultura.
- Es compartida: Descripción de la cultura de manera similar.

Así mismo indica que para mantener una cultura es necesaria la contratación de personas con capacidad para adecuarse y disponibilidad para desenvolverse fácilmente dentro de ese ambiente; pero sobretodo será necesario que los directivos den el ejemplo a sus colaboradores.

### **Elementos de la cultura**

Según Robbins (2009) la forma que los trabajadores aprenden la cultura son mediante:

- a) Los Valores:** Son Criterios, estándares o principios clave que las personas utilizan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos situaciones y resultados son deseables o indeseables

Las organizaciones poseen una cultura que es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que la conforma.

A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la entidad, las características personales más valorizadas, los “slogan” que tratan de sintetizar las cualidades de la entidad al público externo, etc.

- b) Las normas:** Se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son y no son posibles. Son como “leyes” que deben ser seguidas.

c) **Relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales son aquellas en las que se establece una relación mutua entre individuos, que tienen propiedades de reversibilidad y simetría, y en las que existe la posibilidad real de reciprocidad. Las relaciones interpersonales y la comunicación son inseparables, ya que es precisamente a través de la comunicación que la relación social se realiza. (Robbins, y otros, 2009)

- **La comunicación:** Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, ya sea formal o informal, verbal o no.
- **Confianza:** Según la Real Academia Española la confianza se define como “depositar en uno, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier cosa”

Para Robbins (2009), la confianza es un proceso que se da en tiempo, requiere de familiaridad y se efectiviza cuando una persona puede hacerse vulnerable.

- **Identidad:** Es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con el tipo de trabajo que desempeñan o campo de conocimientos profesionales, así como el compromiso con el cumplimiento de las metas de la entidad.

d) **Lenguaje:** Es la utilización de términos especiales que sirve para identificar o describir características que tienen que ver con la forma de tratar con los usuarios y proveedores.

### 2.1.2. Gestión

Pilar (2011) sostiene que la Gestión es una actividad analítica y creativa, que tiene como propósito la elaboración de principios, pautas, reglas, normas y la toma de decisiones para una mejora continua sobre el presente y futuro de la organización, así como el cumplimiento de las metas.

La gestión es un proceso de coordinación de los resultados de los recursos disponibles que se lleva a cabo para alcanzar los objetivos y metas planificados, comprendiendo todas las actividades organizacionales que implican: el establecimiento de metas y objetivos, análisis de recursos disponibles y la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional. (Quispe García, 2006).

La gestión como un conjunto de procesos, ayuda a los dueños de la organización a identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos en las diferentes actividades que desarrolla, con la finalidad de lograr la confianza del cliente o ciudadano. (Bravo, 2013)

### **Gestión Pública**

La Ley del Sistema Nacional de Control (2002) define a la Gestión Pública como: “Un conjunto de acciones mediante las cuales las entidades del Estado tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo.” Es así, que la Gestión Pública es responsable por la instrumentación de las políticas del gobierno, la manera cómo ella funciona determina la eficiencia, eficacia y la calidad de los resultados obtenidos con las intervenciones gubernamentales. Con esto, ni las políticas mejor formuladas y diseñadas pueden alcanzar resultados satisfactorios si el modelo de administración pública que las pone en marcha no está sustentado en un sistema de incentivos, control y evaluación adecuada para los fines propuestos (Andía Valencia, 2013) .

El diseño y estructura de la Administración Pública, sus dependencias, entidades y organismos, se rigen por los siguientes criterios: (Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado)

- a) Las funciones y actividades que realiza la Administración Pública, a través de sus dependencias, entidades y organismos, deben estar plenamente justificadas y amparadas en sus normas
- b) Las dependencias, entidades, organismos e instancias de la Administración Pública no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras entidades ya existentes.
- c) En el diseño de la estructura orgánica pública prevalece el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines.

Por otro lado, con fines de administración interna, los Gobiernos Regionales establecen sus propias políticas institucionales que son las directrices que guían su accionar institucional. Estas políticas son:

- Plan Estratégico Institucional
- Plan Operativo Institucional
- Manual de Organización y Funciones
- Reglamentos Institucionales, etc.

Así mismo, las dependencias de los Gobiernos Regionales se rigen bajo las normativas de los sistemas administrativos de planificación, presupuesto, tesorería, contabilidad, abastecimiento, personal, etc.

La Administración Pública se caracteriza principalmente por brindar servicios, estos deben satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, para ello las entidades públicas deben priorizar los aspectos que engloben a la toma de decisiones, mejora continua, eficiencia, eficacia y economía.

#### **2.1.2.1. Toma de decisiones**

“La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. En ese sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo, la creatividad” (Amaya Amaya, 2010 pág. 3).

Para Omar Aktouf citado por (Cabezas de Vergara, y otros, 2004), la decisión es un proceso a través del cual se llega a una opción, pero esta supuestamente es aclarada, motivada e informada. Este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que llevarán al decisor hasta la toma de la conciencia de la necesidad de elegir una solución adecuada mediante la recolección y procesando la información necesaria en las condiciones y circunstancias dadas.

Mientras que para Gareth (2008) la toma de decisiones “es el proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor para las partes interesadas de la organización” (pág. 333).

“La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que existe un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento solo existen estudios de planeación y análisis” (Koontz, y otros, 2012 pág. 152).

### **Elementos de la toma de decisiones**

Chiavenato (2009) considera los siguientes elementos en la toma de decisiones:

1. Una persona que toma la decisión; es decir el encargado de elegir entre varias opciones de acción ante una circunstancia.
2. Los objetivos que se pretenden alcanzar con las acciones realizadas.
3. Las preferencias; criterios utilizados por la persona que toma la decisión aplicados para hacer su elección.
4. La estrategia, es el camino elegido por la persona que toma la decisión para alcanzar sus objetivos, los cuales dependerán de los recursos disponibles y la percepción del contexto en que se encuentra.
5. La situación; son las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión, los cuales están fuera de su control, no tiene noción de ello o simplemente no lo entienden, pero afectan su elección.
6. El resultado, es la consecuencia o el resultado de una estrategia dada.

### **Proceso de la toma de decisiones**

El proceso de la toma de decisiones es complejo y dependerá de las características personales del que toma la decisión o la circunstancia en que se encuentra; en ese sentido, se desarrolla en siete pasos: (Chiavenato, 2009)

1. La percepción de la situación que implica un problema.
2. El análisis y la definición del problema.
3. La definición de los objetivos.
4. La búsqueda de opciones de solución o cursos de acción.
5. La evaluación y la comparación de esas opciones.

6. La elección de la opción más adecuada para alcanzar los objetivos.
7. La implementación de la opción escogida.

Cada una ellas influyen entre sí y en todo el proceso de la toma de decisiones, aunque no siempre se desarrollan todas las etapas, ya que dependerán del tiempo y el contexto en que se tomaran las decisiones.

### **Condiciones para la toma de decisiones**

Para Robbins (2009) la toma de decisiones puede enfrentar a tres distintas condiciones:

- **Certidumbre:** Es la situación ideal para la toma de decisiones, puesto que un gerente puede tomar decisiones precisas debido a que conoce el resultado de cada una de las alternativas.
- **Riesgo:** Es una situación bastante común, donde el tomador de decisiones estima la probabilidad de ciertos resultados.
- **Incertidumbre:** Los gerentes se enfrentan a situaciones de incertidumbre. En este contexto, la elección de alternativas se ve influenciado por la cantidad limitada de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones.

#### **2.1.2.2. Mejora continua**

James Harrington (1993), menciona que mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, es decir qué y cómo cambiar; esto dependerá del criterio específico del encargado de la entidad y del proceso.

Según las NTP-ISO 9000 (2001), mejora continua es una actividad periódica que consiste en planificar y ejecutar acciones encaminadas a la mejora de las actividades en la organización; el resultado de estas acciones serán medidas mediante el estudio de las quejas, reclamaciones y sugerencias de los usuarios internos y externos para su respectiva retroalimentación. (García Pantigozo, y otros, 2003).

“La mejora continua es un proceso de carácter dinámico que implica la realización de cambios graduales, pero muy frecuentes, estandarizando los resultados obtenidos tras cada mejora alcanzada. Su idea básica es que siempre es posible hacer mejor las cosas” (Miranda Gonzáles, y otros, 2007 pág. 63).

A partir del surgimiento de dificultades en los procesos de las diferentes actividades en una organización se planifican y ejecutan un conjunto de acciones, ya sea correctivas o preventivas, los cuales sirven tanto para corregir aspectos del ejercicio actual, como para preparar el ejercicio siguiente. Entonces se puede decir que la mejora continua es un mecanismo de resolución de problemas que se han detectado a lo largo de un ejercicio, esto básicamente al análisis de las desviaciones (dificultades, falencias, etc.). (Modest, y otros, 2000)

Ríos Soria (2009) menciona, que la mejora continua debe ser un objetivo estratégico permanente de las entidades públicas, esto a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios públicos.

### **Procesos**

La Directiva N° 13-2016-CG/GPROD denominada *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del estado* define a los procesos como “una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumos (una solicitud de un bien o servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena”.

Pérez (2010) menciona que un proceso es un conjunto ordenado de actividades repetitivas, las cuales poseen una secuencia específica e interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados.

Según la NTP-ISO 9000:2001, “un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elemento de entrada en resultados” (García Pantigozo, y otros, 2003 pág. 4)

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2014) manifiesta que proceso es un “Conjunto de actividades relacionadas



entre sí, que tiene el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos y externos)”. Así mismo menciona que “los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones”. (pág. 42)

Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008) manifiestan que para mejorar un proceso se debe hacer un estudio detallado de la secuencia de sus actividades (entradas y salidas) con el propósito de perfeccionarlo, esto en función a la satisfacción del cliente.

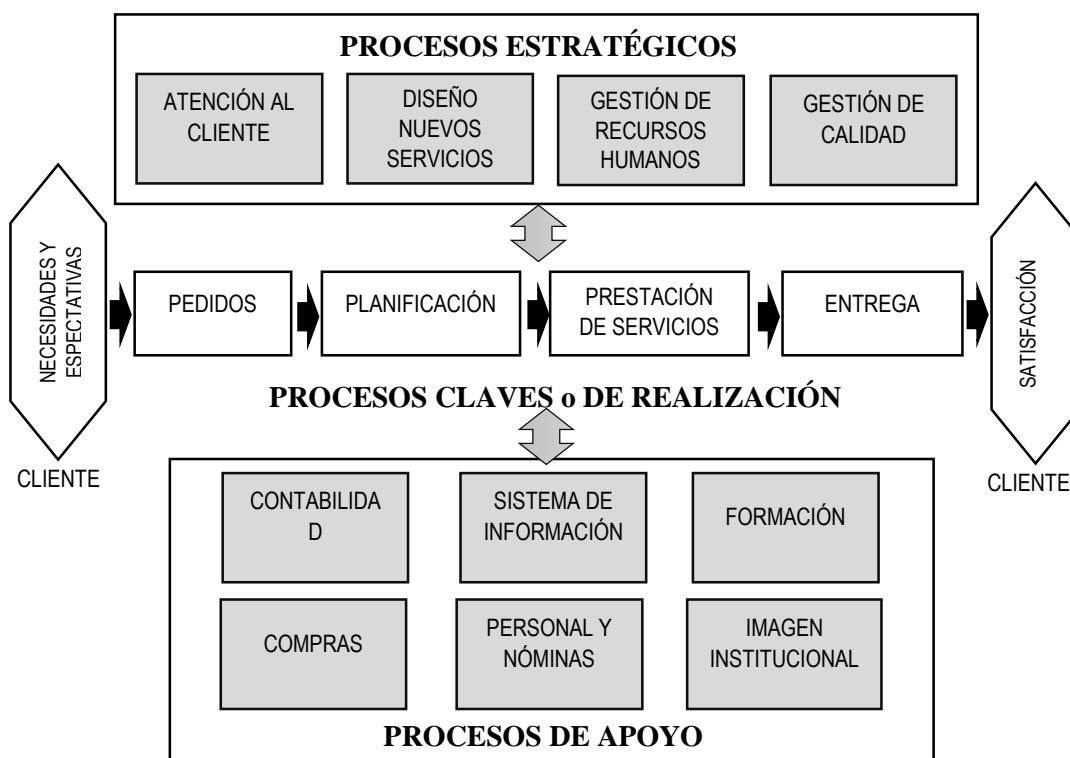
Pérez (2010) menciona que para identificar los procesos clave en una organización se debe:

- Conocer su propósito (Misión).
- Describir y documentar sus procesos (Subprocesos).
- Identificar sus entradas y salidas.
- Identificar a sus clientes y proveedores.
- Identificar si se mide y mejora su efectividad y eficiencia.

### **Tipos de procesos**

En el D.S N° 004-2013-PCM se describen tres tipos de proceso: Los estratégicos, estas definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad; los operativos, estas resultan directamente de la producción de un bien o servicio y los de apoyo que sirven de manera transversal a todas las actividades, que en la entidad están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales.

**FIGURA 2: TIPOS DE PROCESOS**



*Fuente: Decreto Supremo N° 004-2013-PCM*

### **Ciclo de Deming**

Edward Deming (1996), hizo famoso en Japón el concepto que se conoce como el Ciclo Deming, donde presenta la base estratégica para un proceso de mejoramiento continuo y una forma de solucionar problemas. Este ciclo lo componen 4 etapas cíclicas: (Miranda Gonzáles, y otros, 2007)

- 1. Planificar:** Observar y seleccionar los procesos que sean necesarios mejorar; recoger los datos y estudiar las relaciones causa-efecto, a partir de ello elaborar un plan que contengan metas de mejoramiento y sus posibles soluciones.

Asimismo, para la realización de esta fase se deben tomar en cuenta las siguientes interrogantes: (Junta de Andalucía -, [2001])

- ¿Quién lleva a cabo la mejora?
- ¿Cómo se lleva a cabo?
- ¿Cuándo?
- ¿Qué se necesita?

**2. Hacer:** Consiste en poner en práctica lo establecido en el plan y observar los resultados.

De la misma manera, es “hacer mejor las cosas”, midiendo los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso, así como el tiempo utilizado en el desarrollo de las tareas previstas; en otras palabras, se debe valorar la efectividad del proceso. (Junta de Andalucía -, [2001])

**3. Verificar:** Compara el plan inicial con los resultados obtenidos. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales, se modifica, y reajusta para lograr las metas esperadas.

En esta fase se trata de buscar de manera continua las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios. (Junta de Andalucía -, [2001]).

**4. Actuar:** Si los resultados son satisfactorios se documenta e implanta la mejora de forma definitiva; de lo contrario al no cumplir las expectativas se abandona e inicia con un nuevo ciclo, modificando o corrigiendo el plan.

### **2.1.2.3. Eficacia**

Robbins y Coulter (2009) sostienen que la eficacia es desarrollar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos de la organización; es decir, “hacer las cosas correctas”.

Se entiende por eficacia como el nivel de cumplimiento de una meta, por lo tanto, es fundamental que la entidad cuente con una planificación detallada de esas metas, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento. (Bernal Pisfil, 2008)

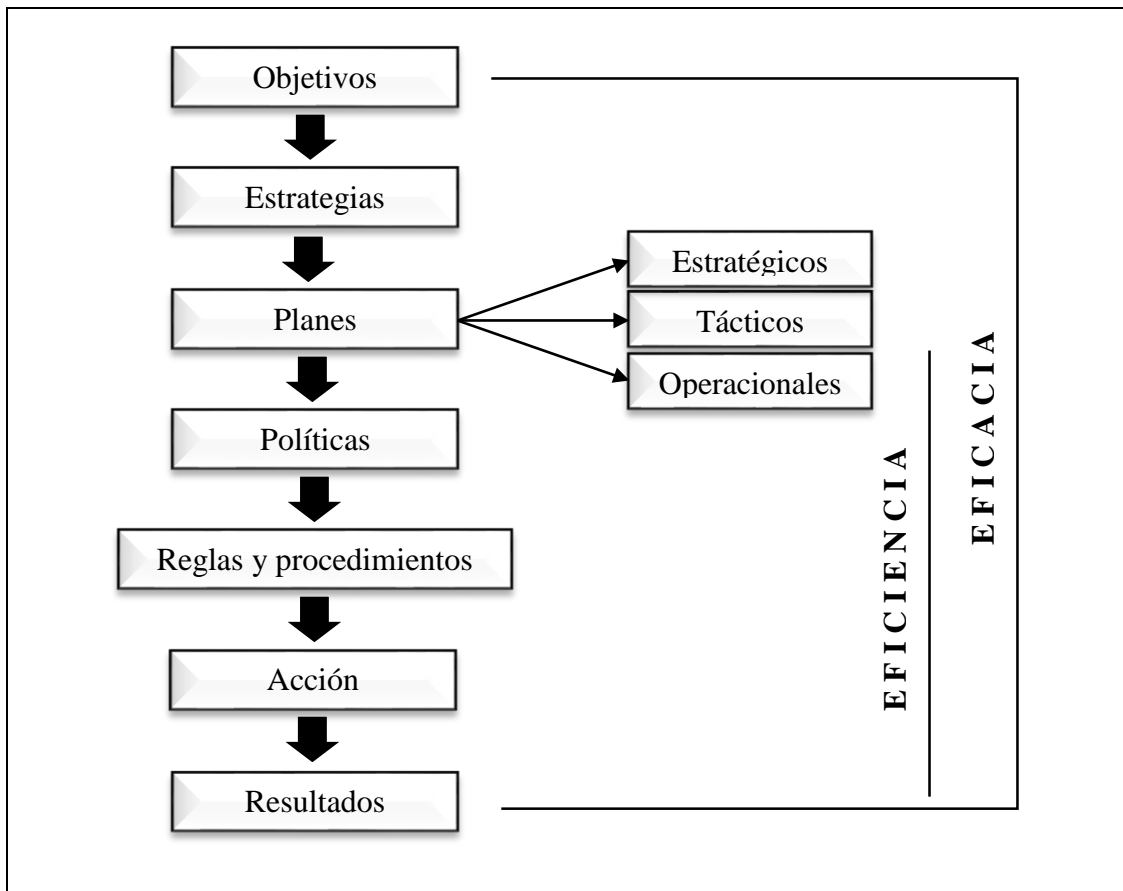
Fernández (1997) define a la organización como un sistema de significados, y a la eficacia como el grado de cumplimiento del sistema de significados. Una organización es eficaz si da cumplimiento y lleva a efecto esos significados.

Esto lleva a considerar a la eficacia como el reflejo de la organización en la realidad, la existencia objetiva de esa realidad que es la organización. Del mismo modo que si no hay un sistema de significados no existe organización, si no se ejecutan esos significados, si no se convierte en realidad objetiva, tampoco hay eficacia.

Chiavenato (2009) manifiesta que la eficacia indica en qué medida se han alcanzado las metas y objetivos planificados; es decir, cuánto de los resultados esperados se lograron concretar.

Cuando la organización se preocupa por hacer correctamente las cosas, se está refiriendo a la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles) y cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los recursos para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente se deben hacer, se está refiriendo a la eficacia. La eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano, puesto que una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente ni eficaz. (Ver figura y cuadro N° 1)

**FIGURA 3: RELACIÓN ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA**



*Fuente: Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato*

**CUADRO 1: DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA**

<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
1. Énfasis en los medios.	1. Énfasis en los resultados.
2. Hacer las cosas de manera correcta.	2. Hacer las cosas correctas.
3. Resolver problemas.	3. Alcanzar objetivos.
4. Salvaguardar los recursos.	4. Optimizar la utilización de los recursos.
5. Cumplir tareas y obligaciones.	5. Obtener resultados y agregar valor.
6. Entrenar a los subordinados.	6. Proporcionar eficacia a los subordinados.

*Fuente: Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato*

Para medir la eficacia se debe dividir el resultado alcanzado sobre el resultado previsto multiplicada por cien; estos resultados son consecuencia de las metas,

y estas pueden estar expresado en cantidades, costos, tiempo, etc. (Mejía C., [2009]).

$$Eficacia = \frac{Resultado\ Alcanzado}{Resultado\ Previsto} * 100$$

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.1. Entorno de control

El entorno de control es una actividad fomentada por los responsables de la gestión, el cual busca establecer un ambiente que estimule el control en el desarrollo de las tareas de los trabajadores, estableciéndose un prototipo adecuado de disciplina, valores éticos, delegación de funciones y de desarrollo profesional en la organización.

El control en las actividades de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho es un aspecto muy importante; puesto que estas acciones se ven reflejados en el resultado de las metas y la satisfacción de la población. Por esta razón, en la presente investigación se evaluó la influencia que tiene entorno de control en la gestión del mismo, estudiándose al capital humano, gestores y la cultura organizacional.

- El **capital humano** como la suma de capacidades y habilidades poseídas por un individuo, que fueron adquiridos por medio de la educación, la experiencia, y con asistencia a programas de capacitación, representan el elemento más dinámico de la organización, capaz de agregar valor. Siendo la organización el responsable de la gestión de los mismos, esto a través de una adecuada segregación de funciones, rotación de puestos y promoviendo programas de capacitación.
- Los **gestores** son las personas encargadas de guiar a la organización, actúan en base a la planificación y liderazgo, dirigen y controlan el adecuado uso de los recursos humanos, materiales y financieros. Cada gestor realiza su labor con el apoyo de su equipo, compartiendo las tareas y responsabilidades, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- La **cultura organizacional** son el conjunto de valores, reglas y normas que influyen en el actuar de los miembros de la organización, los cuales se ven

reflejados en las interacciones y relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo, proveedores y usuarios.

### 2.2.2. Gestión

La Gestión es un proceso de coordinación analítica y creativa, que tiene como propósito la elaboración de principios, pautas, reglas, que se lleva a cabo para alcanzar los objetivos y metas, tomando decisiones para una mejora continua de las actividades sobre el presente y futuro de la organización, así como el cumplimiento de las metas.

Por otro lado, la Gestión Pública se define como un conjunto de acciones mediante el cual las entidades del Estado tienden a administrar, proteger y distribuir adecuadamente el uso de los recursos, todo ello orientado al logro de objetivos y metas, enmarcados dentro de las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo.

Para toda entidad pública, la percepción de la población acerca de los resultados de su gestión (cumplimiento de metas y objetivos) es fundamental; puesto que ello ayudará al desarrollo y mejoramiento de la entidad y su entorno. Es por esta razón que se estudió a la toma de decisiones, mejora continua y eficacia en la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

- La **toma de decisiones** es una actividad humana de razonamiento constante que consiste en buscar y elegir una ruta de acción para responder a una determinada situación, ello mediante la recolección y procesamiento de información
- La **mejora continua** es un proceso de carácter dinámico que implica la realización de cambios graduales en las actividades de la organización con la finalidad de que estos sean eficientes, efectivos y adaptables, para incrementar la ventaja competitiva en los servicios públicos.
- La **eficacia** es el grado de cumplimiento de los objetivos en una organización (reflejo de la organización en la realidad), y para medirla es necesario contar con una planificación detallada de las metas, sistemas de información e instrumentos que permitan conocer oportunamente la situación.

## 2.3. MARCO REFERENCIAL

### 2.3.1. Referencias Internacionales

En la tesis titulada: **“Estándares de control interno Administrativo en la ejecución de obras civiles de los órganos de la administración pública municipal”** (2012), presentado por José Candelario Duarte Rodríguez para optar el grado de Magister en Ciencias Contables de la Universidad Los Andes, Bolivia.

Tuvo como objetivo establecer estándares de control interno administrativo para prevenir defectos y deficiencia en obras civiles realizadas por los órganos de la administración pública municipal, ubicados en el área metropolitana del estado de Mérida. Llegándose a la conclusión de que la situación actual del control interno administrativo de los órganos de administración pública municipal ubicados en el área metropolitana del estado de Mérida, se encuentra bajo un ambiente operativo que está retirado de la correlación de funciones y jerarquía de cargos bien definidos, siendo los mecanismos necesarios para el logro de objetivo y por ende la misión institucional. La inexistencia en dichos órganos de una unidad técnica especializada con funciones de control en la ejecución de obras civiles, es síntoma de que subsiste la división del trabajo. Estas características influyen sustancialmente en la situación del control interno administrativo.

### 2.3.2. Referencias Nacionales

- En la tesis titulada: **“El ambiente de control en El Informe The Comité Of Sponsoring Organizations Of Treadway Commission (Coso I), y su influencia en la Gestión Estratégica del Área de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Trujillo 2011”** (2012), presentado por el Bach. Wilfredo Anatolio Varela Rojas para optar el Grado de Magister en Auditoría de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Tuvo como objetivo determinar la influencia que el ambiente de control genera en la gestión estratégica del Área de abastecimiento en la Municipalidad Provincial de Trujillo, llegándose a la conclusión de que el Sistema de Control interno en su Componente del Ambiente de Control influye en la gestión estratégica en la



Subgerencia de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Trujillo, puesto que el grado de operatividad que se le otorgue en mantener una actitud positiva de autocontrol, autogestión autoevaluación y auto mejoramiento, contribuirá en darle una mejor visión puesta en sus propios objetivos.

- En la tesis titulada: **“Entorno de Control basado en el marco integrado de control interno del comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway (Coso III), y su influencia en la Gestión eficaz de las actividades de ganadería – agropecuaria Life SAC en el ejercicio 2014” (2015)**, presentado por el Bach. Edgar Hipólito Sosa Arana para optar el Título de Contador público de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Tuvo como objetivo determinar la influencia que el entorno de control genera en la gestión eficaz de las actividades de ganadería en la Agropecuaria LIFE SAC, llegándose a la conclusión de que el componente entorno de control en el sistema de control interno incide directamente en el logro de objetivos de la gestión de la empresa, puesto que la aplicación de un entorno organizacional favorable orientada a un ambiente de confianza positivo y de apoyo en la práctica de valores genera mayor compromiso y determinación de parte de los trabajadores al logro de los objetivos.

### **2.3.3. Referencias Locales**

- En la tesis titulada: **“El control interno y la calidad del gasto público del Gobierno Regional de Ayacucho periodo 2010-2014” (2014)**, presentado por Rayda Máxima Ortiz Porras para optar el Grado académico de Magister en Ciencias Económicas con mención en Contabilidad y finanzas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Tuvo como objetivo determinar si el control interno influye en la mejora de la calidad del Gasto Publico del Gobierno Regional de Ayacucho periodos 2010-2014, llegándose a la conclusión de que el control interno influye de manera determinística y significativa en la mejora de la calidad del gasto público, reflejándose en los resultados obtenidos de la medición de la mejora de la eficacia y eficiencia en un 98.76% y 99.456% respectivamente. Así mismo da a entender

que el control interno posterior realizado por la entidad sujeta a control, está cumpliendo con efectuar la gestión de recursos, bienes y operaciones de manera correcta, eficaz y eficientemente.

- En la tesis titulada “**Gestión de personas por competencias y desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho**”. (2014), presentado por Jorge Chavez Leiva para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Tuvo como objetivo determinar la influencia de un sistema de gestión de personas por competencias en los desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho. Llegándose a la conclusión de que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con la eficacia en la mejora continua de esta institución.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **1.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.1.1. Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo aplicada, puesto que se llevó los resultados teóricos establecidos del entorno de control y gestión al campo práctico, al respecto (Tamayo y Tamayo, 2003 pág. 43) menciona que este tipo de investigación “Busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y la aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías”.

##### **1.1.2. Nivel de investigación**

En la presente investigación se aplicó los siguientes niveles de investigación:

- **Descriptivo:** Este nivel de investigación permitió detallar las características fundamentales del entorno de control como acción en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Al respecto, (Hernández Sampieri, 2010 pág. 80) menciona que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.
- **Correlacional:** Se estudió el grado de relación o dependencia entre el entorno de control y gestión, evaluándose la influencia del entorno de control como acción en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. (Hernández Sampieri, 2010 pág. 81) menciona que este “tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular”.

### 1.1.3. Método de investigación

Los métodos de investigación que permitieron contrastar las hipótesis fueron:

- **Inductivo:** Se establecieron proposiciones de carácter particular inferidas de la observación para obtener una estructura de generalizaciones relacionadas sistemáticamente al entorno de control y gestión. (Bisquerra Alzina, 2004 pág. 62) sostiene que “con este método se analiza los casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general.”
- **Deductivo:** Se partió de teorías generales sobre entorno de control y gestión para llegar a explicaciones particulares. (Bisquerra Alzina, 2004 pág. 61) menciona que “se parte de una premisa general, para sacar conclusiones de un caso particular”.
- **Analítico:** Se descompuso el entorno de control en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho a partir de teorías, con el fin de observar las relaciones, similitudes, causas, diferencias, y efectos existentes. (Del Cid, y otros, 2011 págs. 20,21) afirman que “el método analítico consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas”.

## 1.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 1.2.1. Población

La población es entendida como “la totalidad de sujetos o elementos que tienen características comunes. En otras palabras, una población es la totalidad de los miembros de una unidad de análisis.” (Mejía Mejía, 2005 pág. 95)

La población de estudio estuvo conformada por 331 trabajadores de las oficinas de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, consideradas en el Cuadro Analítico de Personal-CAP.

### 1.2.2. Muestra

(Mejía Mejía, 2005 pág. 96) Menciona que la muestra es “un sub conjunto de la población.” Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2P(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2p(1-p)}$$

**Dónde:**

**N** = Tamaño de la población

**Z** = Nivel de confianza

**p** = Proporción

**e** = Error estándar

$$n = \frac{331 * (1.96)^2 * 0.5(1 - 0.5)}{(331 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

Se obtuvo una muestra de 178 personas informantes, con un nivel de confianza del 95% donde se considera un nivel estándar del 1.96, con una proporción de 0.5 como valor estándar y un error estándar de 5% (0.05). (Anexo N° 5)

El muestreo fue el aleatorio simple para poblaciones finitas. Al respecto (Salkind, 1999) menciona que, “cada elemento de la población tiene una probabilidad igual e independiente de ser seleccionado.

.... la extracción de una muestra aleatoria simple se efectúa seleccionando una por una las “N” unidades que tiene la población, hasta completar el tamaño de la muestra “n”.”

### 1.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 1.3.1. Información primaria

- Encuestas: Mediante un cuestionario se realizó preguntas a los trabajadores, esto para evaluar la influencia del entorno de control en la gestión
- Entrevista: Se basó en el diálogo directo con los trabajadores y otros actores de la gestión, específicamente con los responsables de la subgerencia de obras.

#### 1.3.2. Información secundaria

- Bibliotecas: Se utilizó los fichajes para anotar datos referidos a los libros que se emplearon durante el proceso de investigación.
- Tesis: Se extrajeron datos estadísticos para los antecedentes de la investigación.

- Hemerotecas: Se usó revistas, diarios, periódicos, etc., para la obtención de información.
- Documentos de gestión: Se obtuvo información documental (las planillas, informes de gestión, etc.) proporcionadas por los actores principales.

#### 1.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación, de acuerdo al tipo de investigación, se caracterizó por ser **no experimental**, en ese sentido (Tamayo y Tamayo, 2003 pág. 111) menciona que es: “Cuando el experimento se realiza después de los hechos y el investigador no controla ni regula las condiciones de la prueba.”, y de corte **longitudinal**, ya que como dice (Hernández Sampieri, 2010 pág. 158) “Se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.”

#### 1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

##### 1.5.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

###### 1.5.1.1. Técnicas

Dada las variables y dimensiones de la investigación, para la recolección de datos se emplearon las siguientes técnicas:

- a) **Encuesta.** A través de esta técnica se hizo posible recoger datos relacionadas al trabajo de investigación, recurriendo como informantes a la muestra seleccionada. Al respecto (Sabino, 1992) comenta que “la encuesta es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”.
- b) **Entrevista:** Realizada a los responsables de la Sub Gerencia de Obras para recoger información y ampliar los resultados respecto a la mejora continua en la gestión. (Sabino, 1992) menciona: “Es una forma específica de interacción social que tiene objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarles datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar asimétrico, donde una de

las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de informaciones”.

- c) **Análisis documental.** Consistió en el recojo de información relacionada a la investigación, los cuales corroboraron y ampliaron los resultados de las encuestas recogidas.

### 1.5.1.2. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- a) **El cuestionario.** Con este instrumento se obtuvo datos de los trabajadores de la entidad, relacionados al entorno de control y gestión. Al respecto (Salkind, 1999) menciona “los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo, porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador”.
- b) **Guía de entrevista:** A través de este instrumento se recogió datos sobre los procesos de la ejecución de obras, esto permitió analizar la mejora continua en la gestión. (Taylor, y otros, 1987 pág. 119) mencionan que “la guía de entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas.”
- c) **Análisis de contenido:** Se utilizó como instrumento fichas textuales y de resumen para analizar los reglamentos, directivas, memorias, informes presupuestarios de la entidad, así mismo como del portal electrónico del MEF, y del Gobierno Regional de Ayacucho.

### 1.5.2. Técnicas e instrumentos para el procesamiento de información.

Para el procesamiento de los datos obtenidos de:

- **Las encuestas:** Se utilizó la prueba estadística para datos no paramétricos, esto a través del Software IBS SPSS Statistics 20 y Microsoft Office (Excel 2013), así mismo se calculó el coeficiente de Rho Spearman para medir el grado de relación entre las variables entorno de control y gestión.

- **Las entrevistas:** Se utilizó el Microsoft Office (Excel 2013) para elaborar el proceso de mejora continua en la ejecución de obras a través de los flujogramas.
- **Análisis documental:** Se utilizó el Microsoft Office (Excel 2013) para medir la toma de decisiones y la eficacia de la gestión, esto a través de los comprobantes de pago emitidos por la oficina de Abastecimientos y Patrimonio Fiscal, así como de los informes físicos y presupuestarios de los proyectos,



## CAPITULO III

### RESULTADOS

#### 2.4. CAPITAL HUMANO Y TOMA DE DECISIONES

##### 2.4.1. Resultados de la encuesta

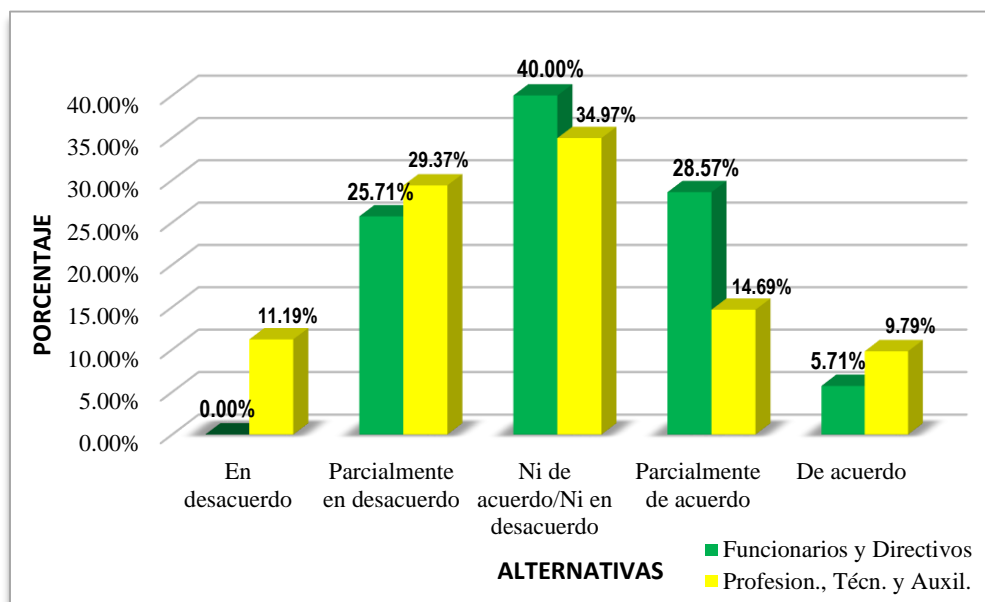
1. La entidad se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados.

**CUADRO 2. CAPACITACIÓN CONTINUA**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIRECT.		PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANT	%	CANT	%
En desacuerdo	0	0.00%	16	11.19%
Parcialmente en desacuerdo	9	25.71%	42	29.37%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	14	40.00%	50	34.97%
Parcialmente de acuerdo	10	28.57%	21	14.69%
De acuerdo	2	5.71%	14	9.79%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

**GRÁFICO 1. CAPACITACIÓN CONTINUA**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

### **Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 9.79% están de acuerdo respecto a que la entidad se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados, el 14.69% está parcialmente de acuerdo, el 34.97% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 29.37% está parcialmente en desacuerdo respecto a que la entidad se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados, y el 11.19% está en desacuerdo. Por otro lado, de los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos; en su gran mayoría respondieron ni de acuerdo/ni en desacuerdo en un 40.00%. Respecto a que la entidad se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados. (Ver cuadro N° 2 y gráfico N° 1)

Estos resultados demuestran que las percepciones entre los gestores y los trabajadores respecto a este aspecto discrepan, puesto que los trabajadores no perciben que la entidad promueva capacitaciones de manera continua y los gestores son indiferentes frente a este aspecto, puesto que no todos los trabajadores reciben capacitación según lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo, solo el personal de carrera recibe capacitaciones tal como lo estipula en el artículo 56°, el cual es considerado como “programadas”.

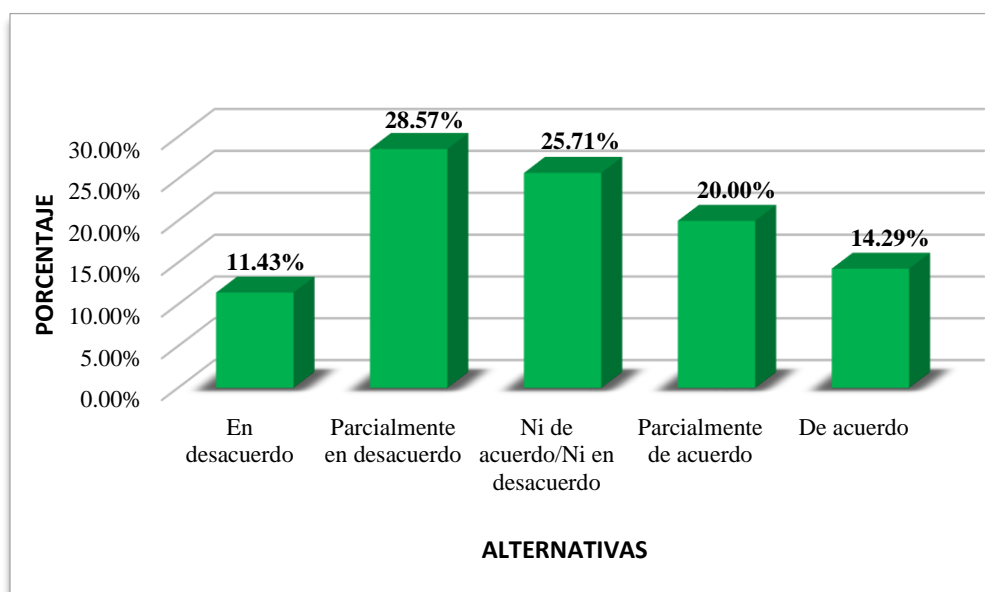
## **2. La entidad tiene un plan anual de formación y capacitación de personal**

**CUADRO 3. PLAN ANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FUNCION. Y DIRECT.</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
En desacuerdo	4	11.43%
Parcialmente en desacuerdo	10	28.57%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	9	25.71%
Parcialmente de acuerdo	7	20.00%
De acuerdo	5	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

## GRÁFICO 2. PLAN ANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

### Interpretación:

De los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos precisan, que el 14.29% están de acuerdo respecto a que la entidad tiene un plan anual de formación y capacitación de personal, el 20.00% está parcialmente de acuerdo, el 25.71% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 28.57% está parcialmente en desacuerdo respecto a que la entidad tiene un plan anual de formación y capacitación de personal, y el 11.43% están en desacuerdo. (Ver cuadro N° 3 y gráfico N° 2)

Estos resultados demuestran que la entidad no cuenta con un plan anual de formación y capacitación para el personal.

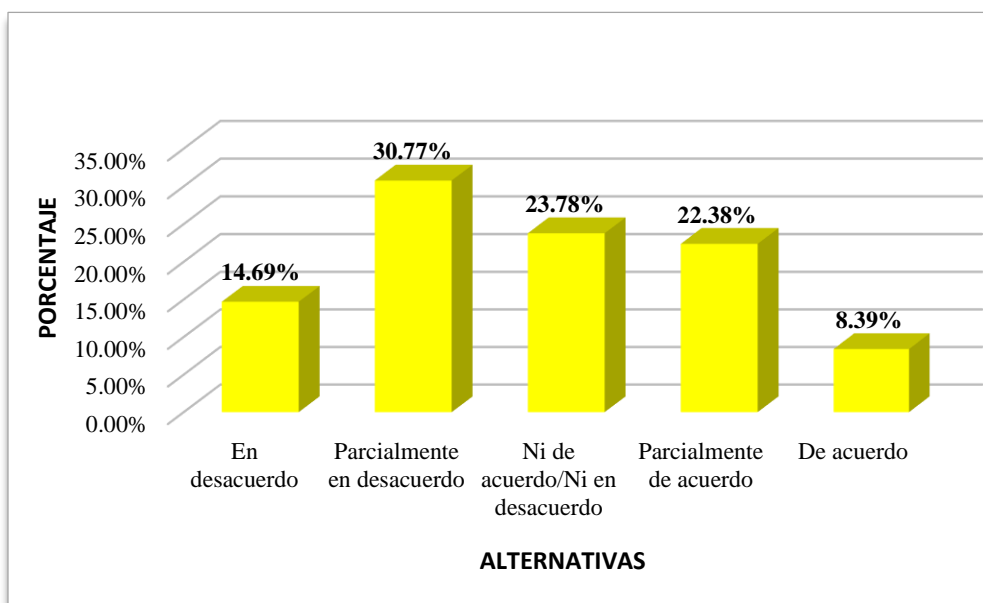
### 3. Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal.

#### CUADRO 4. CULTURA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	21	14.69%
Parcialmente en desacuerdo	44	30.77%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	34	23.78%
Parcialmente de acuerdo	32	22.38%
De acuerdo	12	8.39%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

### GRÁFICO 3. CULTURA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

#### **Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 8.39% están de acuerdo respecto a que en la entidad se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal, el 22.38% está parcialmente de acuerdo, el 23.78% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 30.77% parcialmente en desacuerdo respecto a que en la entidad se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal, y el 14.69% están en desacuerdo. (Ver cuadro N° 4 y gráfico N° 3).

Estos resultados demuestran que para los trabajadores, las capacitaciones ofrecidas por la entidad no promueven una cultura de administración del riesgo, puesto que las capacitaciones que llega a brindar la entidad no están relacionadas a estos temas.

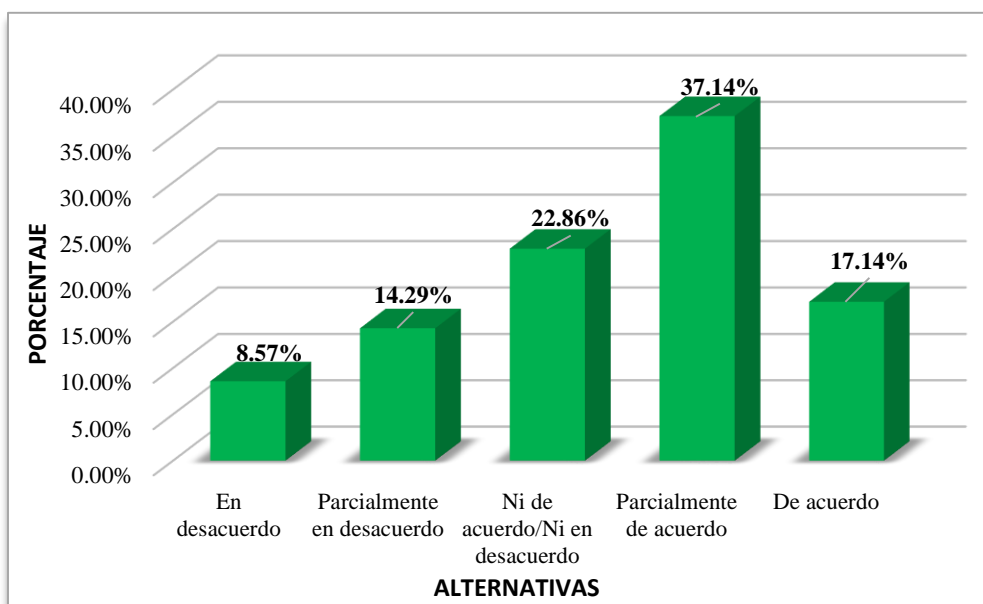
#### 4. En la entidad existe la segregación de funciones.

**CUADRO 5. SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	3	8.57%
Parcialmente en desacuerdo	5	14.29%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	8	22.86%
Parcialmente de acuerdo	13	37.14%
De acuerdo	6	17.14%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

**GRÁFICO 4. SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

#### **Interpretación:**

De los treinta y cinco encuestados, entre funcionarios y directivos precisan, que el 17.14% están de acuerdo respecto a que si existe segregación de funciones, el 37.14% está parcialmente de acuerdo, al 22.86% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 14.29% están parcialmente en desacuerdo respecto a que si existe segregación de funciones y el 8.57% están en desacuerdo. (Ver cuadro N° 5 y gráfico N° 4)

Estos resultados demuestran que para los funcionarios y directivos existe segregación de funciones, puesto que la entidad cuenta con los documentos relacionados a la asignación de funciones como son el Manual de Organización y funciones, el

Reglamento Organización y funciones que hasta la fecha no se encuentran actualizados, así como el Reglamento Interno de Trabajo (ver cuadro n° 40). Con dichos documentos, consideran que se delimitan las funciones de cada uno de los integrantes de la Entidad.

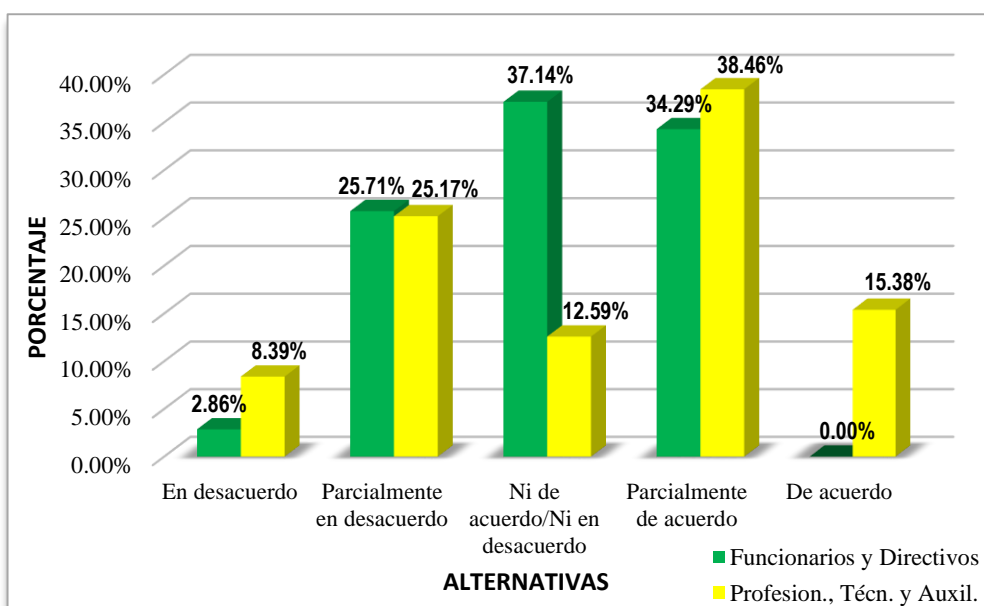
**5. Considera que pese a la segregación de funciones persiste la vulnerabilidad en los procesos**

**CUADRO 6. VULNERABILIDAD EN LOS PROCESOS**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANT.	%	CANT.	%
En desacuerdo	1	2.86%	12	8.39%
Parcialmente en desacuerdo	9	25.71%	36	25.17%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	13	37.14%	18	12.59%
Parcialmente de acuerdo	12	34.29%	55	38.46%
De acuerdo	0	0.00%	22	15.38%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

**GRÁFICO 5. VULNERABILIDAD EN LOS PROCESOS**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 15.38% están de acuerdo respecto a que pese a la segregación de funciones persiste la vulnerabilidad en los procesos el 38.46% está parcialmente de

acuerdo, el 12.59% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 25.17% manifiesta estar parcialmente en desacuerdo respecto a que pese a la segregación de funciones persiste la vulnerabilidad en los procesos, y el 8.39% están en desacuerdo. Del mismo modo los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos encuestados en su mayoría no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo en un 37.14 respecto a que pese a la segregación de funciones persiste la vulnerabilidad en los procesos. (Ver cuadro N° 6 y gráfico N° 5)

Estos resultados demuestran que a pesar de la existencia de segregación de funciones dentro de la entidad (estipulados en el MOF y el ROF), la vulnerabilidad en los procesos persiste. Al respecto, algunos encuestados mencionan que esto ocurre a causa de que los documentos normativos con que cuenta la entidad (ver cuadro n° 40), se encuentran desactualizados.

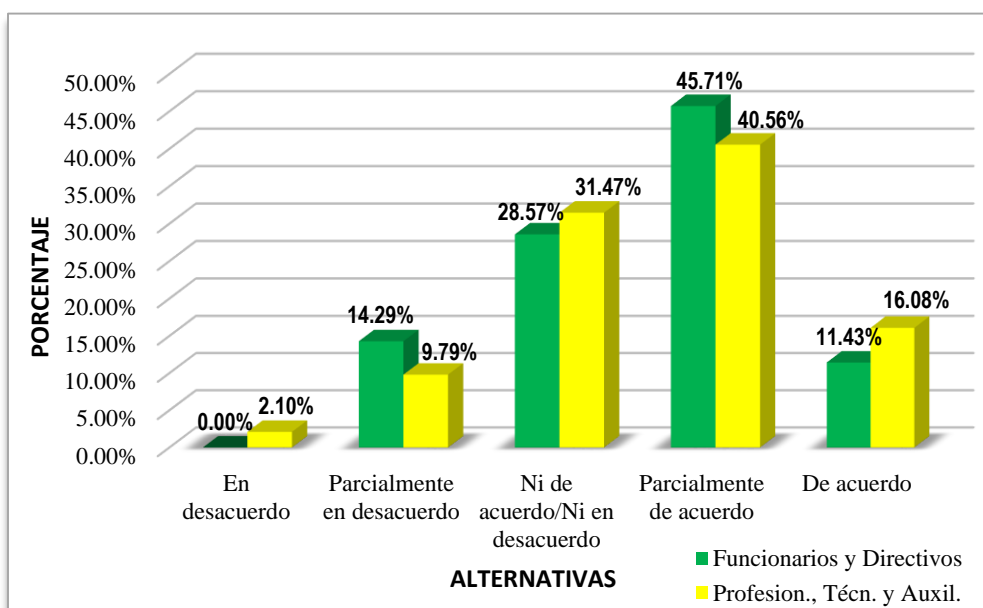
**6. Considera que alguna de las funciones que realiza no se especifican en los documentos normativos.**

**CUADRO 7. ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
En desacuerdo	0	0.00%	3	2.10%
Parcialmente en desacuerdo	5	14.29%	14	9.79%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	10	28.57%	45	31.47%
Parcialmente de acuerdo	16	45.71%	58	40.56%
De acuerdo	4	11.43%	23	16.08%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

## GRÁFICO 6. ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### Interpretación:

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 16.08% están de acuerdo respecto a que alguna de las funciones que realiza no se especifican en los documentos normativos, el 40.56% está parcialmente de acuerdo, el 31.47% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 9.79% manifiesta estar parcialmente en desacuerdo respecto a que alguna de las funciones que realiza no se especifican en los documentos normativos, y el 2.10% están en desacuerdo. Del mismo modo los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos en su mayoría precisan en un 45.71% estar de acuerdo respecto a que alguna de las funciones que realiza no se especifican en los documentos normativos. (Ver cuadro N° 7 y gráfico N° 6).

Estos resultados demuestran que las funciones estipuladas en los documentos normativos no estipulan las funciones de manera específica, puesto que si se llevara una adecuada delegación de funciones y se establecieran las responsabilidades en cada una de las áreas, poniendo especial atención a las áreas más vulnerables de la entidad, se reducirían en gran medida los riesgos. El Gobierno Regional de Ayacucho, no cuenta con un documento de gestión donde se establezca el grado de responsabilidad, así como las sanciones ante el incumplimiento de funciones.



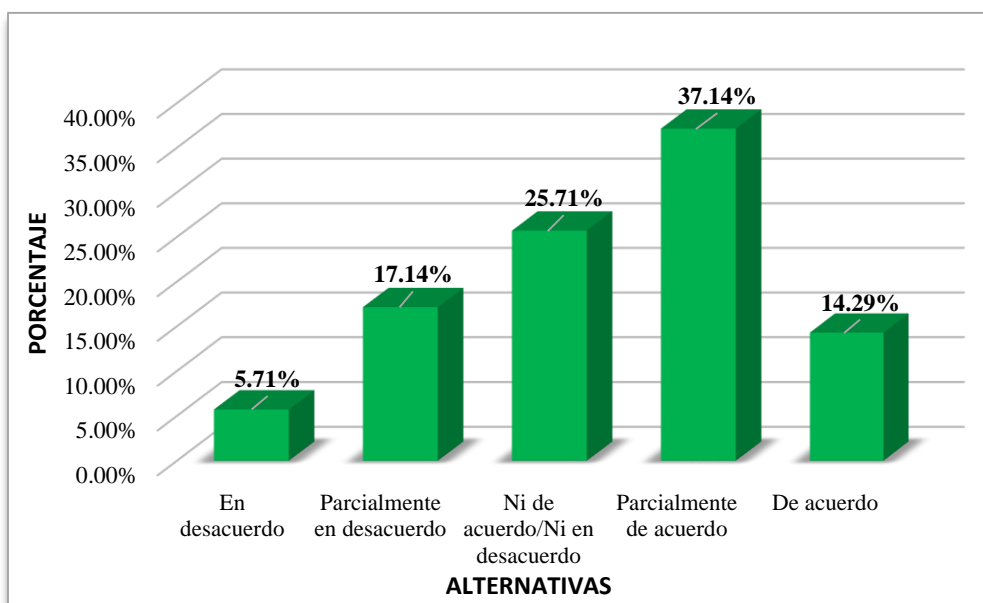
## 7. Existe la rotación de personal

**CUADRO 8. ROTACIÓN DE PERSONAL**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.	
	CANT.	%
En desacuerdo	2	5.71%
Parcialmente en desacuerdo	6	17.14%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	9	25.71%
Parcialmente de acuerdo	13	37.14%
De acuerdo	5	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

**GRÁFICO 7. ROTACIÓN DE PERSONAL**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

### **Interpretación:**

De los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos precisan, que el 14.29% están de acuerdo respecto a que, si existe rotación de personal, el 37.14% está parcialmente de acuerdo, el 25.71% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 17.14% manifiesta estar parcialmente en desacuerdo respecto a que, si existe rotación de personal, y el 5.71% están en desacuerdo. (Ver cuadro N° 8 y gráfico N° 7)

Estos resultados demuestran que para los funcionarios y directivos, si se da la rotación de puestos, los cuales se evidencian en el cuadro n° 16, donde se observa la rotación de puestos solicitados por el personal por motivos de salud, eficacia anticipada y por

necesidad de la entidad. Al respecto mencionaron que no todos rotan, y que muchas veces eso solo se aplica al personal que desee.

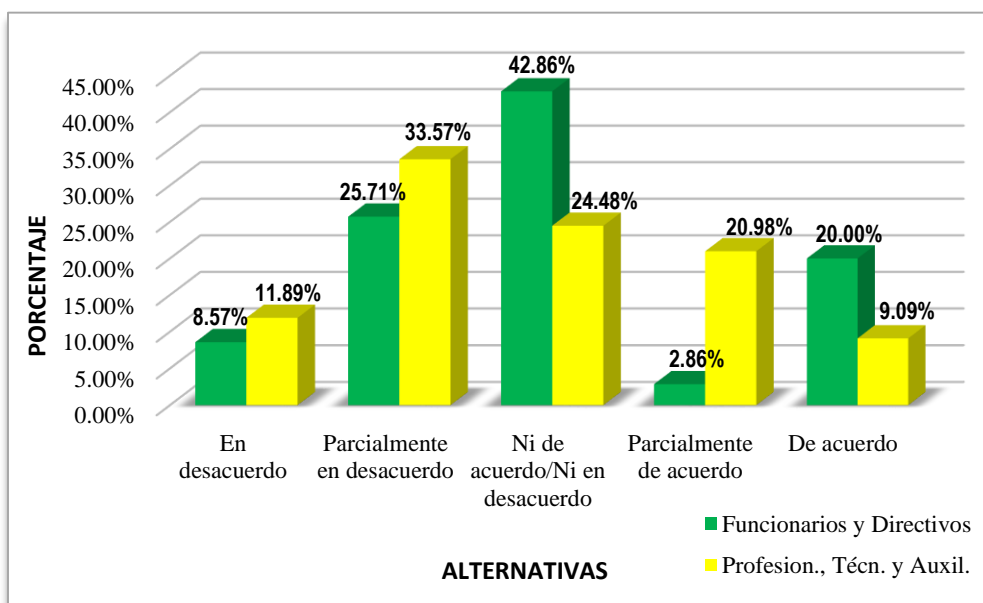
**8. Al rotar al personal se toma especial atención a las áreas consideradas de mayor riesgo.**

**CUADRO 9. ÁREAS CON MAYOR RIESGO**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANT.	%	CANT.	%
En desacuerdo	3	8.57%	17	11.89%
Parcialmente en desacuerdo	9	25.71%	48	33.57%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	15	42.86%	35	24.48%
Parcialmente de acuerdo	1	2.86%	30	20.98%
De acuerdo	7	20.00%	13	9.09%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

**GRÁFICO 8. ÁREAS CON MAYOR RIESGO**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 9.09% están de acuerdo respecto a que si al rotar al personal se toma especial atención a las áreas de mayor riesgo, el 20.98% está parcialmente de acuerdo, el 24.48% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 33.57% manifiesta estar parcialmente en desacuerdo respecto a que si al rotar al personal se toma especial

atención a las áreas de mayor riesgo, y el 11.89% están en desacuerdo. Del mismo modo los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos un 42.86% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo respecto a que si al rotar al personal se toma especial atención a las áreas de mayor riesgo. (Ver cuadro N° 9 y gráfico N° 8)

Estos resultados demuestran que los gestores perciben no se les presta especial atención a estas áreas vulnerables (abastecimiento, obras, presupuesto), puesto que no todo el personal rota (ver cuadro n° 16). Así mismo no se evidencia la existencia de una normativa que exija la rotación y segregación de funciones en estas áreas.

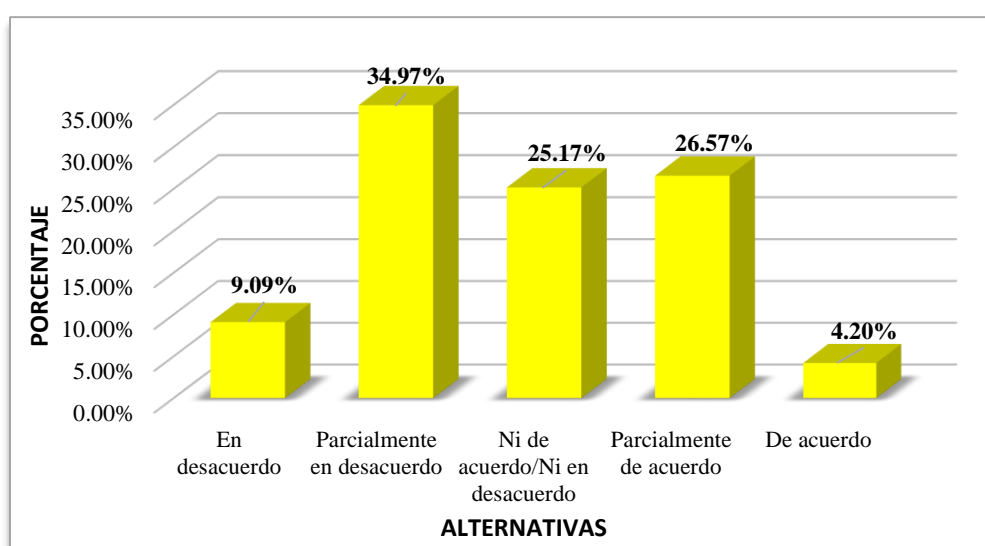
**9. El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones en consenso.**

**CUADRO 10. COORDINACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN Y AUX	
	CANTIDAD.	%
En desacuerdo	13	9.09%
Parcialmente en desacuerdo	45	31.47%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	41	28.67%
Parcialmente de acuerdo	38	26.57%
De acuerdo	6	4.20%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 9. COORDINACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### **Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados precisan, que el 4.20% está de acuerdo respecto a que el jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones en consenso, el 26.57% está parcialmente de acuerdo, el 25.17% no están ni de acuerdo/ ni en desacuerdo, el 34.97% están parcialmente en desacuerdo respecto a que el jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones en consenso y el 9.09% está en desacuerdo (Ver cuadro N° 10 y gráfico N° 9).

Estos resultados demuestran que las decisiones no son tomadas en consenso, los responsables de tomar las decisiones no requieren opiniones de sus colaboradores, tampoco coordinan sobre las posibles alternativas y resultados deseados.

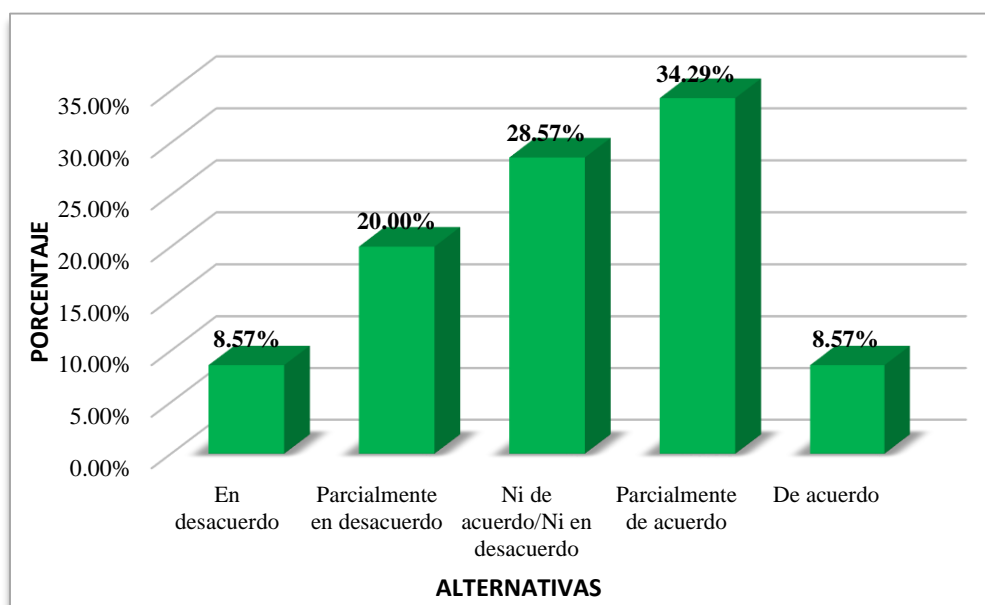
### **10. Considera que para la toma de decisiones sus colaboradores le brindan las informaciones de manera oportuna.**

**CUADRO 11. INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FUNCION. Y DIRECT.</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
En desacuerdo	3	8.57%
Parcialmente en desacuerdo	7	20.00%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	10	28.57%
Parcialmente de acuerdo	12	34.29%
De acuerdo	3	8.57%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

## GRÁFICO 10. INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### Interpretación:

De los treinta y cinco encuestados precisan, que el 8.57% está de acuerdo respecto a que para la toma de decisiones, sus colaboradores le brindan las informaciones de manera oportuna, el 34.29% está parcialmente de acuerdo, el 28.57% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 20.00% está parcialmente en desacuerdo respecto a que para la toma de decisiones, sus colaboradores le brindan las informaciones de manera oportuna y el 8.57% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 11 y gráfico N° 10)

Estos resultados demuestran que para los funcionarios y directivos, sus colaboradores no le brindan informaciones de manera oportuna y esto perjudica en el proceso de toma de decisiones.

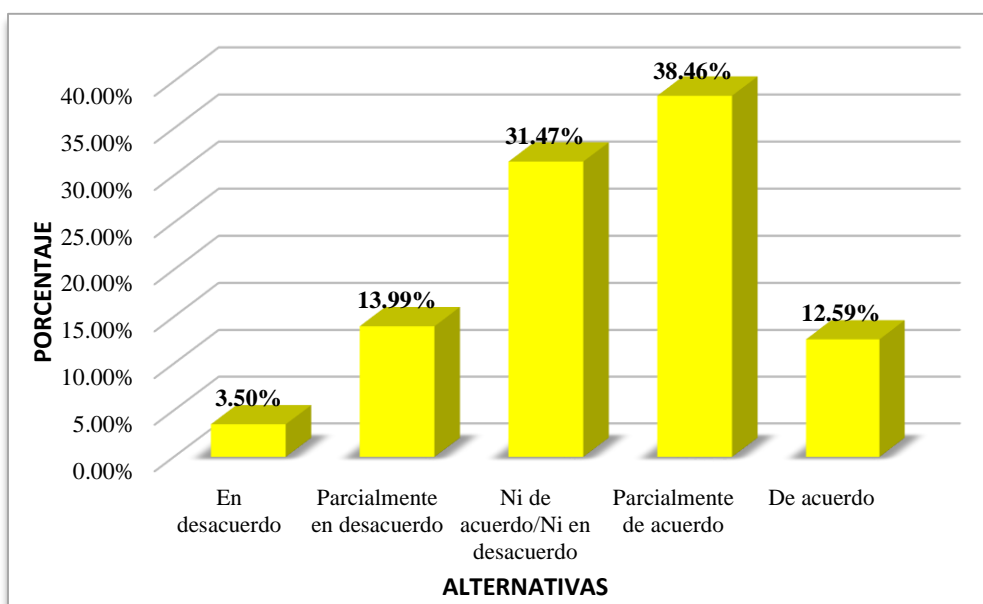
11. Considera que en el proceso de toma de decisiones, su jefe omite alguna de sus funciones.

**CUADRO 12. OMISIÓN DE FUNCIONES**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN Y AUX	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	5	3.50%
Parcialmente en desacuerdo	20	13.99%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	45	31.47%
Parcialmente de acuerdo	55	38.46%
De acuerdo	18	12.59%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 11. OMISIÓN DE FUNCIONES**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 12.59% está de acuerdo respecto a que en el proceso de toma de decisiones, su jefe omite alguna de sus funciones, el 38.46% está parcialmente de acuerdo, el 31.47% no están ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 13.99% está parcialmente en desacuerdo respecto a que en el proceso de toma de decisiones, su jefe omite alguna de sus funciones y el 3.50% está en desacuerdo (Ver cuadro N° 12 y gráfico N° 11).

Estos resultados demuestran que, para los trabajadores, en el proceso de toma de decisiones, los encargados de tomar decisiones omiten alguna de sus funciones, esto ocasiona que muchas veces no se elija la mejor opción o la alternativa más favorable todo ello encaminado a los propósitos que persigue la entidad.

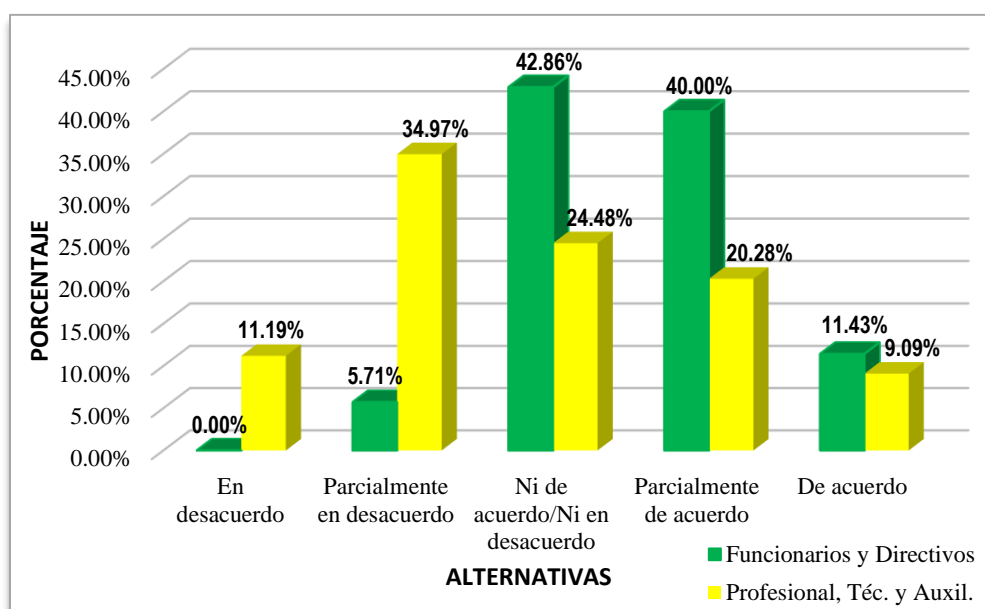
**12. La elaboración del Plan Operativo institucional se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Entidad.**

**CUADRO 13. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANT	%	CANT	%
En desacuerdo	0	0.00%	16	11.19%
Parcialmente en desacuerdo	2	5.71%	50	34.97%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	15	42.86%	35	24.48%
Parcialmente de acuerdo	14	40.00%	29	20.28%
De acuerdo	4	11.43%	13	9.09%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia*

**GRÁFICO 12. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

### **Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 9.09% están de acuerdo respecto a que si la elaboración del Plan Operativo institucional se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Entidad, el 20.28% está parcialmente de acuerdo, el 24.48% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 34.97% manifiesta estar parcialmente en desacuerdo respecto a que si la elaboración del Plan Operativo institucional se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Entidad, y el 11.19% están en desacuerdo. Del mismo modo los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos un 42.86% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo respecto a que si la elaboración del Plan Operativo institucional se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Entidad. (Ver cuadro N° 13 y gráfico N° 12)

Estos resultados demuestran que para los gestores, los colaboradores si participan en la elaboración del Plan Operativo Institucional el cual se contradice con los colaboradores ya que mencionan que no participan en dicha actividad.

#### **2.4.2. Resultados del análisis documental**

Para medir el indicador capital humano y toma de decisiones se evaluó específicamente el área de abastecimientos de la entidad. Para evaluar el control en las actividades de los trabajadores se hizo un análisis de las principales deficiencias que se encuentran en esta área, por lo cual se evidencio lo siguiente:

- Fraccionamiento en las contrataciones: Se observa fraccionamiento en las contrataciones de bienes y servicios. Una evidencia de ello se puede observar en el detalle de las compras en el registro SIAF 2015, donde se aprecia que en la adquisición de bienes para la Meta “Instalación de servicio educativo del nivel inicial para la I.E N° 43278-Ticllas” se hicieron adquisiciones de agregados del proveedor “A” por el monto de S/. 62,311.50, todas en la misma fecha fraccionados en partes de S/. 9,735.00, S/. 10,770.00, S/. 10,692.00, S/. 11,142.00, S/. 10,980.00 y S/. 8,992.50; estas debieron ser adquiridas mediante concurso público, ya que la suma de montos supera a las adquisiciones permitidas por compras directas para el año 2015 (S/ 11,550.00) mencionadas en el Decreto Legislativo N° 1017 y su reglamento Decreto Supremo N° 1084-2008-EF. En el cuadro n° 13 se observa el



detalle de estas adquisiciones, así como las fechas de la emisión de las facturas, de las órdenes de compra y de los pedidos de compra. Así mismo, en el cuadro n° 14 se observa el detalle de la fecha, área usuaria y cotizaciones hechas.

- Cotizaciones: Se observa poco control respecto a las cotizaciones, una evidencia de ello se observa en el cuadro N° 14 donde las cotizaciones fueron hechas a un mismo proveedor.

#### CUADRO 14. DETALLE DE LAS ADQUISICIONES DE BIENES

C/P	SIAF	FECHA	PROVEEDOR	MONTO	FACTURA			CONCEPTO	COMPROMISO		PEDIDO DE COMPRA	
					N°	FECHA	IMPORTE		O/C	FECHA	N° DE DOC.	FECHA
12901	12036	29/01/2016	Proveedor A	9735.00	66	30/01/2016	9735.00	Agregados (Piedra para pulir vidrio)	2762	20/11/2015	Pedido de compra n.° 3659	12/11/2015
12902	12032	29/01/2016	Proveedor A	10770.00	68	30/01/2016	10770.00	Agregados (Piedra chancada)	2758	20/11/2015	Pedido de compra n.° 3658	12/11/2015
12903	12039	29/01/2016	Proveedor A	10692.00	67	30/01/2016	10692.00	Agregados (Arena gruesa)	2761	20/11/2015	Pedido de compra n.° 3656	12/11/2015
12904	12091	29/01/2016	Proveedor A	11142.00	65	30/01/2016	11142.00	Agregados (Hormigón)	2763	20/11/2015	Pedido de compra n.° 3660	12/11/2015
12905	120541	29/01/2016	Proveedor A	10980.00	70	30/01/2016	10980.00	Agregados (Afirmado fino)	2764	20/11/2015	Pedido de compra n.° 3661	12/11/2015
12906	12034	29/01/2016	Proveedor A	8992.50	69	30/12/2015	8992.50	Agregados (Arena fina)	2765	20/11/2015	Pedido de compra n.° 3657	12/11/2015

Fuente: SIAF 2015 y Comprobantes de Pago  
Elaboración propia.

#### CUADRO 15. DETALLE DEL PEDIDO DEL ÁREA USUARIA Y LAS COTIZACIONES

C/P	ÁREA USUARIA		COTIZACIONES				PECOSA
	N° DE DOCUMENTO	FECHA	1RA	FECHA	2DA.	FECHA	
12901	Oficio N° 3280-2015-GRA-GG-GRI/SGO	14/11/2015	Multiservicios CASTOR	19/11/2015	Arce Ferrería y Maquinaria EIRL	11/11/2015	NO
12902	Oficio N° 3280-2015-GRA-GG-GRI/SGO	14/11/2015	Multiservicios CASTOR	19/11/2015	Arce Ferrería y Maquinaria EIRL	11/11/2015	NO
12903	Oficio N° 3280-2015-GRA-GG-GRI/SGO	14/11/2015	Multiservicios CASTOR	19/11/2015	Arce Ferrería y Maquinaria EIRL	11/11/2015	NO
12904	Oficio N° 3280-2015-GRA-GG-GRI/SGO	14/11/2015	Multiservicios CASTOR	19/11/2015	Arce Ferrería y Maquinaria EIRL	11/11/2015	NO
12905	Oficio N° 3280-2015-GRA-GG-GRI/SGO	14/11/2015	Multiservicios CASTOR	19/11/2015	Arce Ferrería y Maquinaria EIRL	11/11/2015	NO
12906	Oficio N° 3280-2015-GRA-GG-GRI/SGO	14/11/2015	Multiservicios CASTOR	19/11/2015	Arce Ferrería y Maquinaria EIRL	11/11/2015	NO

Fuente: SIAF 2015 y Comprobantes de Pago  
Elaboración propia.

Respecto a estos aspectos, el Órgano de Control Institucional a través de los informes de auditoría emitidos recomienda a la entidad para que pueda implementar directivas con la

finalidad de que haya mejor control. Al respecto, la entidad está en proceso de implementación de dichas recomendaciones desde el año 2016. (Ver Anexo N° 07)

Respecto a la rotación de personal se hizo un análisis a las Resoluciones Directorales, donde se le autoriza al personal que labora bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276 el desplazamiento vía rotación, todo ello en cumplimiento del artículo 25° del Reglamento del Decreto Supremo N° 005-90-PCM, donde se señala que esta asignación es temporal y es determinada por la necesidad de la entidad. De igual manera el Manual Normativo de Personal N° 002-92-DNP, aprobado con Resolución Directoral N° 013-92-INAP-DNP, también menciona que este o cualquier tipo de desplazamiento se realiza vía Resolución por lo que en el cuadro n° 16 “Detalle de la rotación de los años 2015, 2016 y 2017”, fue solicitado por alguno de los trabajadores, ya sea por motivos de necesidad institucional, por salud o por eficacia anticipada, y previa evaluación de la comisión correspondiente se aprobaron dichas rotaciones. Además de ello, los trabajadores tienen la opción de elegir al lugar donde quieren rotar, previa disposición de la entidad para que puedan rotar según su grupo ocupacional y categoría remunerativa.

**CUADRO 16. DETALLE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LOS AÑOS 2015, 2016 Y 2017**

NOMBRES Y APELLIDOS	OFICINA DE ORIGEN	DESPLAZAMIENTO VÍA ROTACIÓN			
		MOTIVO	OFIC. DESTINO	PLAZO	RESOLUCION DIRECTORAL N°
<b>2015</b>					
BENDEZU CANALES, Cesar Augusto	Oficina Sub Regional de Vilcas Huamán	Por necesidad Institucional	Consejo Regional	04/02/2015 al 31/12/2015	044-2015-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
PILLACA ESQUIVEL, Uldorico	Sede Central	Por necesidad Institucional	Dirección Regional Agraria	15/01/2015 al 15/04/2015	055-2015-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
TORNERO DE PACHECO, Elena	Oficina de Contabilidad	Eficacia Anticipada	OGAL – Lima	01/05/2015 al 31/12/2015	174-2015-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
ESPILCO LLOCLLA, Maura Esther	Aldea Infantil Jesús Nazareno de Tambo	Eficacia Anticipada	Oficina de Contabilidad	01/01/2015 al 31/12/2015	174-2015-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
GONZALES PAUCAR, Sonia Ayde	Oficina Sub Regional de Sucre	Eficacia Anticipada	Oficina de Recursos Humanos	01/01/2015 al 31/12/2015	174-2015-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
<b>2016</b>					
GONZALES PAUCAR, Sonia Ayde	Oficina Sub Regional de Sucre	Eficacia Anticipada	Oficina de Recursos Humanos	18/01/2016 al 31/12/2016	053-2016-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
TORNERO DE PACHECO, Elena	Oficina de Contabilidad	Eficacia Anticipada	OGAL – Lima	15/03/2016 al 31/12/2016	131-2016-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
RETAMOZO LOPEZ, Yanet	Sub Gerencia de Desarrollo Inst.	Eficacia Anticipada	OGAL – Lima	01/04/2016 al 30/06/2016	131-2016-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
<b>2017</b>					
FLORES SAEZ, Ramiro	Oficina Sub Regional de Parinacochas	Motivo de Salud	Oficina de Servicio Mecánico	01/02/2017 al 31/12/2017	109-2017-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
AÑANCA HUAYTALLA, Renan Melchor	Oficina Sub Regional de Lucanas	Necesidad de servicio y salud	Secretaría Técnica de procedimientos administrativos	15/05/2017 al 31/12/2017	270-2017-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH
BENDEZU CANALES, Cesar Augusto	Oficina Sub Regional de Huanta	Motivo de Salud	Consejo Regional	23/10/2017 al 31/12/2017	741-2017-GRA/PRES-GG-ORADM-ORH

**Fuente: Resoluciones Directorales  
Elaboración propia.**

### **2.4.3. Comentario**

Como resultado de las encuestas se evidencia que la entidad toma poco interés en promover capacitaciones al personal, ello se puede corroborar por la no existencia de un plan anual permanente para la formación y capacitación del personal. Así mismo, la entidad muestra poca preocupación en el aspecto de segregación de funciones puesto que pese a la existencia de una segregación de funciones, se visualiza que sigue persistiendo la vulnerabilidad en los procesos, Por otro lado, se visualiza la existencia de rotación de puestos pero esto solo se da cuando el personal de carrera lo solicita, ello se puede corroborar con el análisis documental plasmados en el cuadro 17, en este proceso se toma poca atención a las áreas consideradas de mayor riesgo. Estos aspectos ocasionan que al momento de tomar una decisión, los responsables omitan alguna de sus funciones y lo realicen sin coordinar con los demás trabajadores. Por otro lado, que para tomar una decisión no se cuente con información oportuna y relevante. Todo ello se puede evidenciar en el análisis documental hecho en el área de Abastecimiento del Gobierno Regional de Ayacucho, específicamente en la adquisición de bienes, donde se evidencia debilidades en el control, una muestra de ello se visualiza en el fraccionamiento hecho para la adquisición de bienes para la meta “Instalación de servicio educativo del nivel inicial para la I.E N° 43278-Ticllas”, puesto que estas adquisiciones realizadas por la suma de S/. 62,311.50 debieron ser adquiridas mediante concurso público, ya que la suma de montos supera a las adquisiciones permitidas por compras directas para el año 2015 (S/ 11,550.00) como se muestra en el Cuadro n° 14 y 15, lo que contraviene la Ley de Contrataciones de Estado, Decreto Legislativo N° 1017 y su reglamento Decreto Supremo N° 184-2008-EF.

## 2.5. GESTORES Y MEJORA CONTINUA

### 2.5.1. Resultados de la encuesta

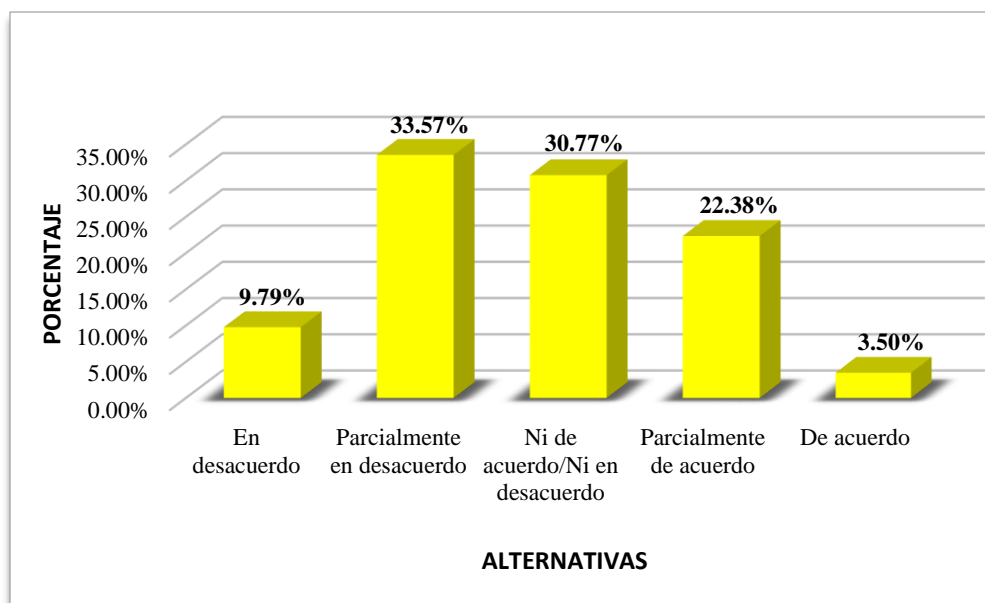
#### 13. Considera que los encargados de dirigir la entidad cuentan con las capacidades para gestionar y tomar decisiones

**CUADRO 17. CAPACIDADES PARA GESTIONAR Y TOMAR DECISIONES**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	14	9.79%
Parcialmente en desacuerdo	48	33.57%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	44	30.77%
Parcialmente de acuerdo	32	22.38%
De acuerdo	5	3.50%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 13. CAPACIDADES PARA GESTIONAR Y TOMAR DECISIONES**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

#### **Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres profesionales, técnicos y auxiliares encuestados precisan, que el 3.50% está de acuerdo, el 22.38% parcialmente de acuerdo respecto a que si los encargados de dirigir la entidad cuentan con las capacidades para gestionar y tomar decisiones, el 30.77% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 33.57% está

parcialmente en desacuerdo respecto a que si los encargados de dirigir la entidad cuentan con las capacidades para gestionar y tomar decisiones y el 9.79% están en desacuerdo. (Ver cuadro N° 17 y gráfico N° 13).

Estos resultados demuestran que para los trabajadores los encargados de dirigir la gestión no muestran capacidades para gestionar y tomar decisiones, puesto que la mayoría de ellos son personas de confianza designados por el gobierno de turno.

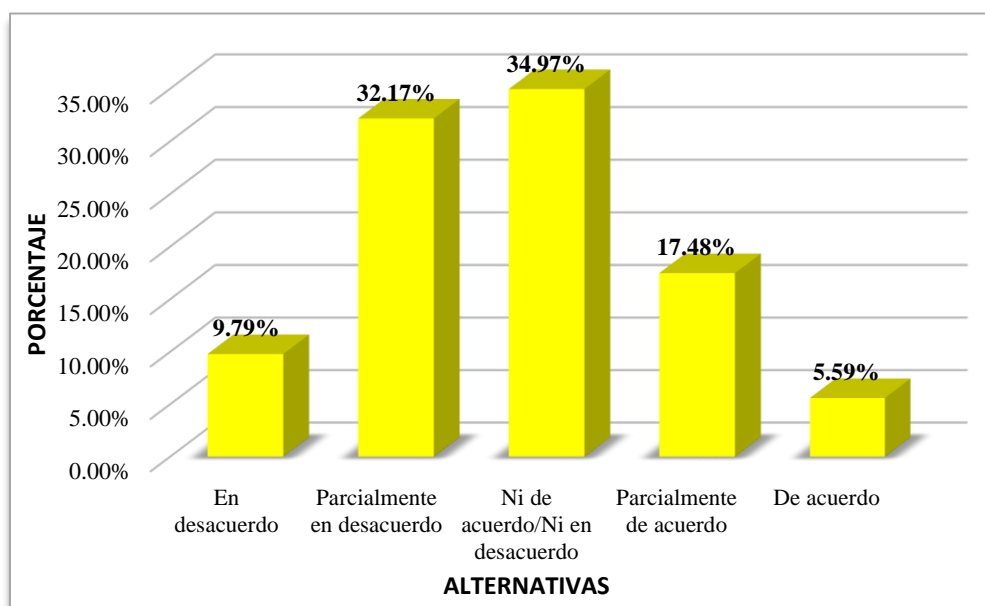
**14. La Gerencia General promueve y estimula la práctica del control en el desarrollo de las diversas actividades.**

**CUADRO 18. PRÁCTICA DEL CONTROL EN LAS ACTIVIDADES**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	14	9.79%
Parcialmente en desacuerdo	46	32.17%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	50	34.97%
Parcialmente de acuerdo	25	17.48%
De acuerdo	8	5.59%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

**GRÁFICO 14. PRÁCTICA DEL CONTROL EN LAS ACTIVIDADES**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

### **Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres profesionales, técnicos y auxiliares encuestados precisan, que el 5.59% está de acuerdo respecto a que si la Gerencia General promueve y estimula la práctica del control en el desarrollo de las diversas actividades; el 17.48% está parcialmente de acuerdo, el 34.97% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 32.17% está parcialmente en desacuerdo respecto a que si la Gerencia General promueve y estimula la práctica del control en el desarrollo de las diversas actividades y el 9.79% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 18 y gráfico N° 14)

Estos resultados demuestran que para los trabajadores la gerencia no promueve ni estimula la práctica del control en las actividades, ya que se toman poco interés a aspectos relacionados al control y al no estar familiarizados con estos temas; les es difícil promover el autocontrol en sus actividades.

### **15. Responda según el cargo que ocupa**

#### **Para los servidores públicos**

Considera que su jefe emite y aplica estrategias de corrección cuando detecta anomalías en el desarrollo de los procesos.

#### **Para los funcionarios y Gerentes de las Órganos Estructurados**

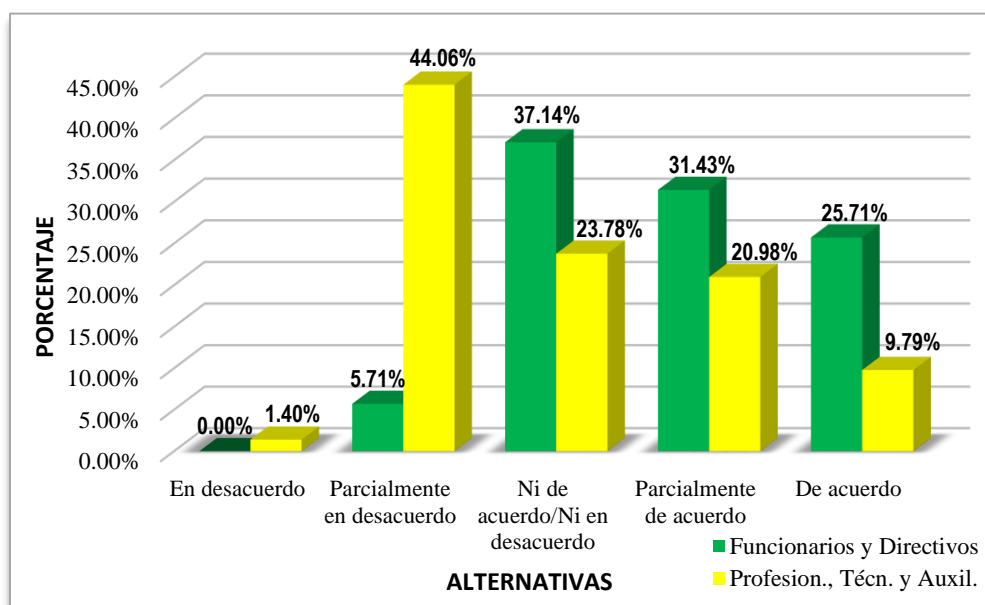
Emite y aplica estrategias de corrección cuando detecta anomalías en el desarrollo de los procesos.

**CUADRO 19. ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANT.	%	CANT.	%
En desacuerdo	0	0.00%	2	1.40%
Parcialmente en desacuerdo	2	5.71%	63	44.06%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	13	37.14%	34	23.78%
Parcialmente de acuerdo	11	31.43%	30	20.98%
De acuerdo	9	25.71%	14	9.79%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia*

## GRÁFICO 15. ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### Interpretación:

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 9.79% está de acuerdo respecto a que si su jefe emite y aplica estrategias de corrección cuando detecta anomalías en el desarrollo de los procesos, el 20.96% está parcialmente de acuerdo, el 23.78% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 44.06% está parcialmente en desacuerdo respecto a que si su jefe emite y aplica estrategias de corrección cuando detecta anomalías en el desarrollo de los procesos, y el 1.40% está en desacuerdo. Del mismo modo de los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos en un 40.00% consideran estar parcialmente de acuerdo respecto a que si emiten y aplican estrategias de corrección cuando detecta anomalías en el desarrollo de los procesos. (Ver cuadro N° 19 y gráfico N° 15)

Estos resultados demuestran que para los trabajadores sus jefes no aplican estrategias de corrección a anomalías detectadas, puesto que no implementan estrategias de corrección ya que no les prestan la debida atención. Esta percepción discrepa con las percepciones de los gestores, puesto que consideran que si corrigen las anomalías que detectan. Estas correcciones no se observan en los cuadros n° 14 y 15, puesto que se dejó lado y se siguió con el proceso encaminado.

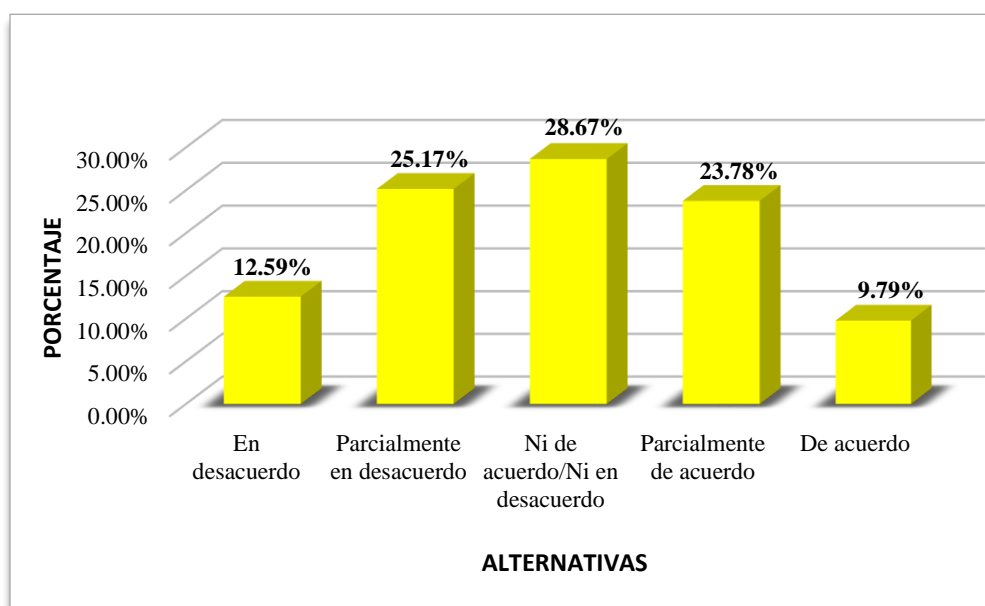
**16. Su jefe toma en cuenta la opinión de sus colaboradores ante la presencia de un problema o situación en particular.**

**CUADRO 20. COORDINACIÓN EN CONJUNTO**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	18	12.59%
Parcialmente en desacuerdo	36	25.17%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	41	28.67%
Parcialmente de acuerdo	34	23.78%
De acuerdo	14	9.79%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia*

**GRÁFICO 16. COORDINACIÓN EN CONJUNTO**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres profesionales, técnicos y auxiliares encuestados precisan, que el 9.79% están de acuerdo respecto a que si su jefe toma en cuenta la opinión de sus colaboradores ante la presencia de un problema o situación en particular, el 23.78% está parcialmente de acuerdo, el 28.67% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 25.17% está parcialmente en desacuerdo respecto a que si su jefe toma en cuenta la opinión de sus colaboradores ante la presencia de un problema o situación en particular, y el 12.59% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 20 y gráfico N° 16)



Estos aspectos demuestran que la opinión de los trabajadores no son tomadas en cuenta por sus superiores para la solución de problemas o situación en particular.

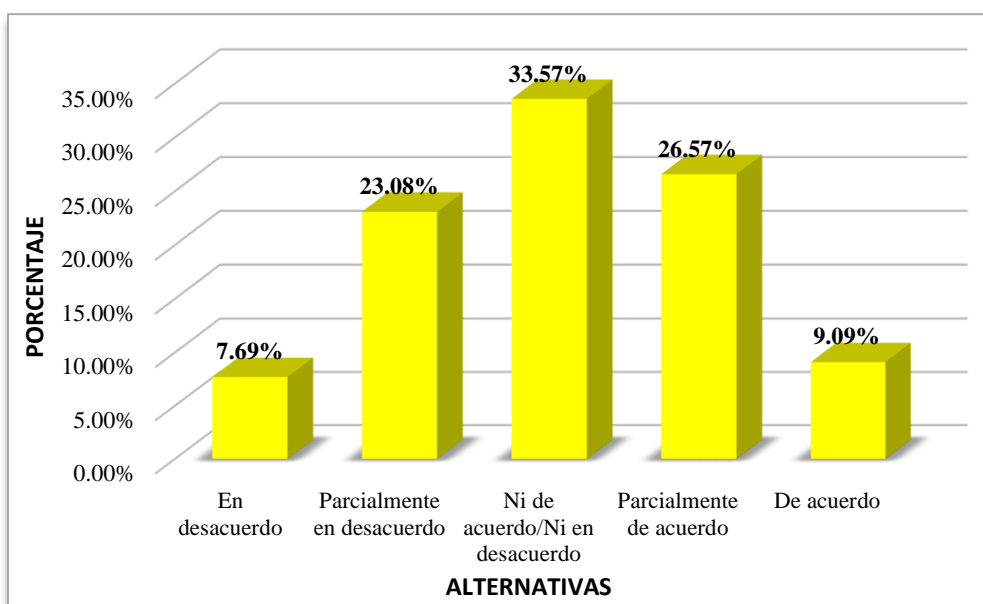
**17. Su jefe cumple cabalidad con las leyes y normativas con las que se regula el desarrollo de las actividades en un proceso.**

**CUADRO 21. CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMATIVAS**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	11	7.69%
Parcialmente en desacuerdo	33	23.08%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	48	33.57%
Parcialmente de acuerdo	38	26.57%
De acuerdo	13	9.09%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia*

**GRÁFICO 17. CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMATIVAS**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres profesionales, técnicos y auxiliares encuestados precisan, que el 9.09% está de acuerdo respecto a que si su jefe cumple a cabalidad con las leyes y normativas con las que se regula el desarrollo de las actividades en un proceso, 26.57% está parcialmente de acuerdo, el 33.57% no está ni de

acuerdo/ni en desacuerdo, el 23.08% están parcialmente en desacuerdo respecto a que si su jefe cumple a cabalidad con las leyes y normativas con las que se regula el desarrollo de las actividades en un proceso, y el 7.69% están en desacuerdo. (Ver cuadro N° 21 y gráfico N° 17)

Estos resultados demuestran que para los trabajadores sus jefes, realizan sus labores en parcial cumplimiento de las leyes y normativas.

### 18. Responda según el cargo que ocupa

#### Para los servidores públicos

Considera que su jefe introduce cambios significativos que mejoren el desarrollo y control en los procesos

#### Para los Funcionarios y Gerentes de las Órganos Estructurados

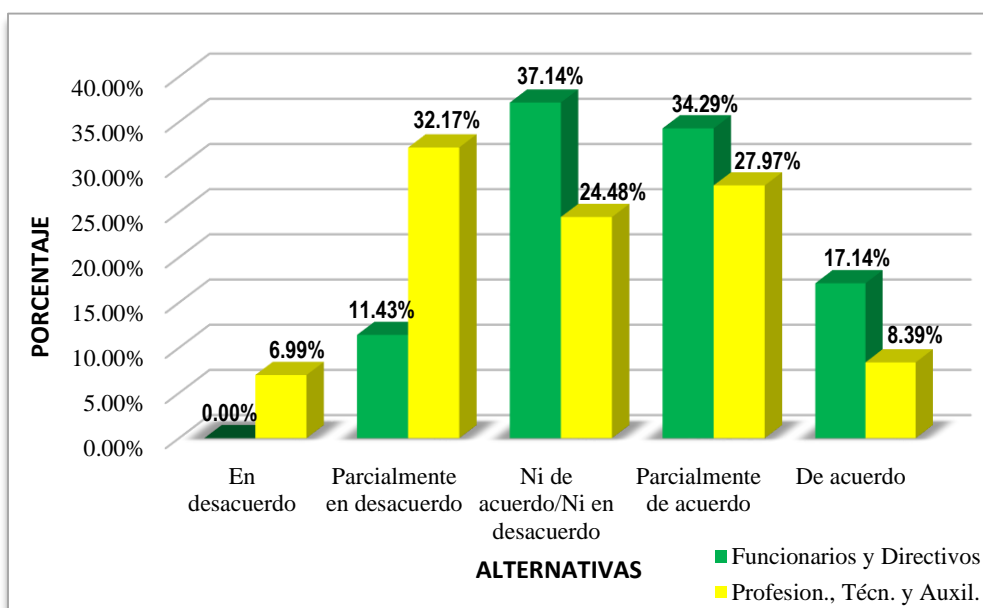
Usted introduce cambios significativos que mejoren el desarrollo de los procesos.

**CUADRO 22.CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LOS PROCESOS**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉCN. Y AUX.	
	CANT	%	CANT	%
En desacuerdo	0	0.00%	10	6.99%
Parcialmente en desacuerdo	4	11.43%	46	32.17%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	13	37.14%	35	24.48%
Parcialmente de acuerdo	12	34.29%	40	27.97%
De acuerdo	6	17.14%	12	8.39%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

**GRÁFICO 18. CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LOS PROCESOS**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 8.39% está de acuerdo respecto que si su jefe introduce cambios significativos que mejoren el desarrollo y control en los procesos, el 27.97% está parcialmente de acuerdo, el 24.48% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 32.17% está parcialmente en desacuerdo respecto a que si su jefe introduce cambios significativos que mejoren el desarrollo y control en los procesos, y el 6.99% están en desacuerdo. Del mismo modo de los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos no están de acuerdo/ni en desacuerdo en un 37.14% respecto a que si introduce cambios significativos que mejoren el desarrollo de los procesos. (Ver cuadro N° 22 y gráfico N° 18).

Estos resultados demuestran que para los trabajadores, sus jefes no introducen cambios significativos en los procesos, ya que solo se ciñen a lo que siempre se hace.

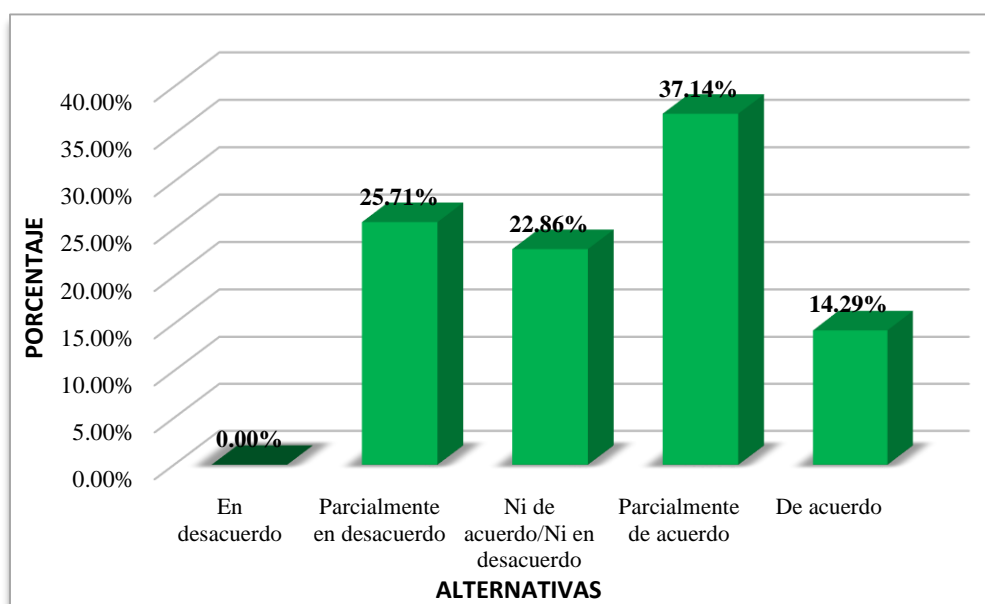
**19. Se supervisa y verifica la implementación de las recomendaciones de auditoría.**

**CUADRO 23. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	0	0.00%
Parcialmente en desacuerdo	9	25.71%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	8	22.86%
Parcialmente de acuerdo	13	37.14%
De acuerdo	5	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 19. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los treinta y cinco funcionarios y directivos encuestados precisan, que el 14.29% está de acuerdo respecto a que si se supervisan y verifican que se implemente oportunamente las recomendaciones de auditoría, el 37.14% está parcialmente de acuerdo, el 22.86% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 25.71% está parcialmente en desacuerdo respecto a que si se supervisan y verifican que se implemente oportunamente las recomendaciones de auditoría. (Ver cuadro N° 23 y gráfico N° 19).

Estos resultados demuestran que para los funcionarios y directivos, las recomendaciones de auditoría están en proceso de implementación. Este aspecto no se

está cumpliendo, de manera oportuna, puesto que las recomendaciones de auditoría del 2015, y de años anteriores en encuentran en estado “pendiente” o “en proceso”. (Ver Anexo n° 7)

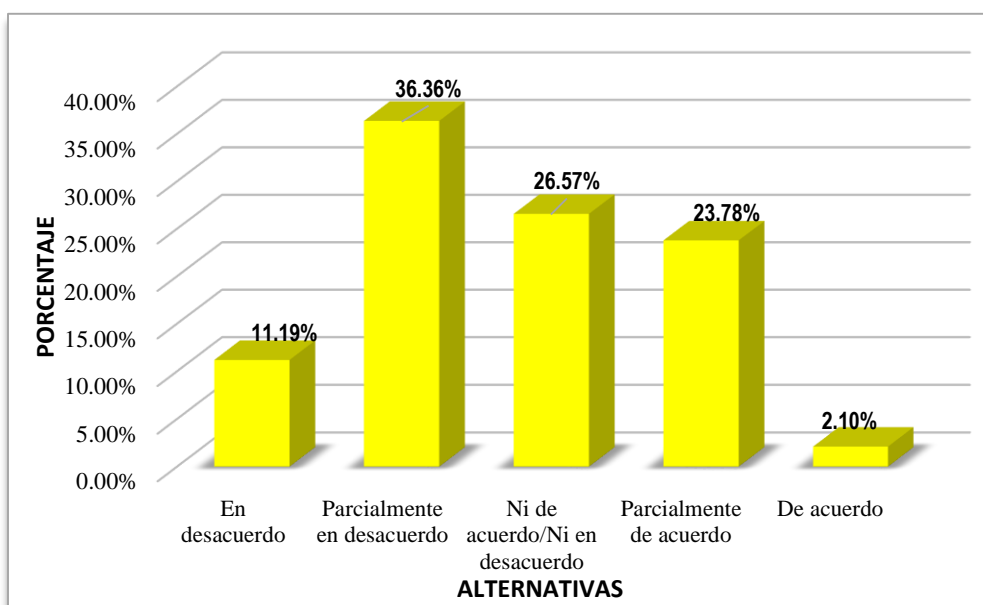
**20. Los responsables de la Gerencia instruyen a los trabajadores para que puedan identificar y realizar planes de mejora de las actividades que retrasan un proceso.**

**CUADRO 24. PLANES DE MEJORA**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCNIC Y AUX	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	16	11.19%
Parcialmente en desacuerdo	52	36.36%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	38	26.57%
Parcialmente de acuerdo	34	23.78%
De acuerdo	3	2.10%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 20. PLANES DE MEJORA**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados precisan, que el 2.10% está de acuerdo respecto a que los responsables de la Gerencia instruyen a los trabajadores para que puedan identificar y realizar planes de mejora de las actividades que retrasan un

proceso, el 23.78% está parcialmente de acuerdo, el 26.57% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 36.36% está parcialmente en desacuerdo respecto a que los responsables de la Gerencia instruyen a los trabajadores para que puedan identificar y realizar planes de mejora de las actividades que retrasan un proceso y el 11.19% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 24 y gráfico N° 20)

Estos resultados demuestran, que en la entidad no se instruyen en la identificación de las actividades que retrasan un proceso y mucho menos en la realización de planes de mejora. Esta situación ocasiona que no se puedan identificar las actividades que ralentizan los procesos (cuellos de botella), así mismo que se sigan cometiendo errores en las mismas actividades.

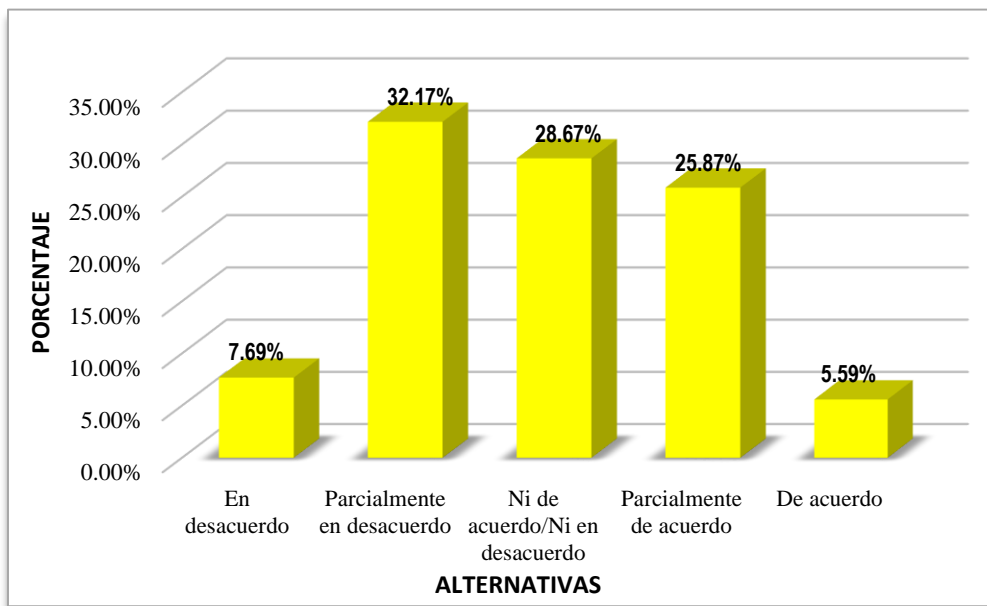
**21. La circulación de documentos en las áreas correspondientes cumple con las condiciones y periodos establecidos en el Manual de Procedimientos.**

**CUADRO 25. CIRCULACIÓN DE DOCUMENTOS**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN. Y AUXIL	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	11	7.69%
Parcialmente en desacuerdo	46	32.17%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	41	28.67%
Parcialmente de acuerdo	37	25.87%
De acuerdo	8	5.59%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

## GRÁFICO 21. CIRCULACIÓN DE DOCUMENTOS



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### Interpretación:

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados precisan, que el 5.59% está de acuerdo respecto a que en la circulación de documentos en las áreas correspondientes se cumple con las condiciones y periodos establecidos en el Manual de Procedimientos, el 25.87% está parcialmente de acuerdo, el 28.67% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 32.17% está parcialmente en desacuerdo respecto a que en la circulación de documentos en las áreas correspondientes se cumple con las condiciones y periodos establecidos en el Manual de Procedimientos y el 7.69% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 25 y gráfico N° 21).

Estos resultados demuestran que en la circulación de los documentos no se cumplen las condiciones y periodos establecidos en el Manual de Procedimientos (MAPRO). Al respecto mencionaron que a pesar que ellos se esfuerzan al máximo, la escasez de recursos y al no estar plasmados de manera correcta los procedimientos en los documentos normativos (cuadro N° 40), causan dificultades y esto ocasiona retraso en el cumplimiento de los plazos para la circulación de los documentos.

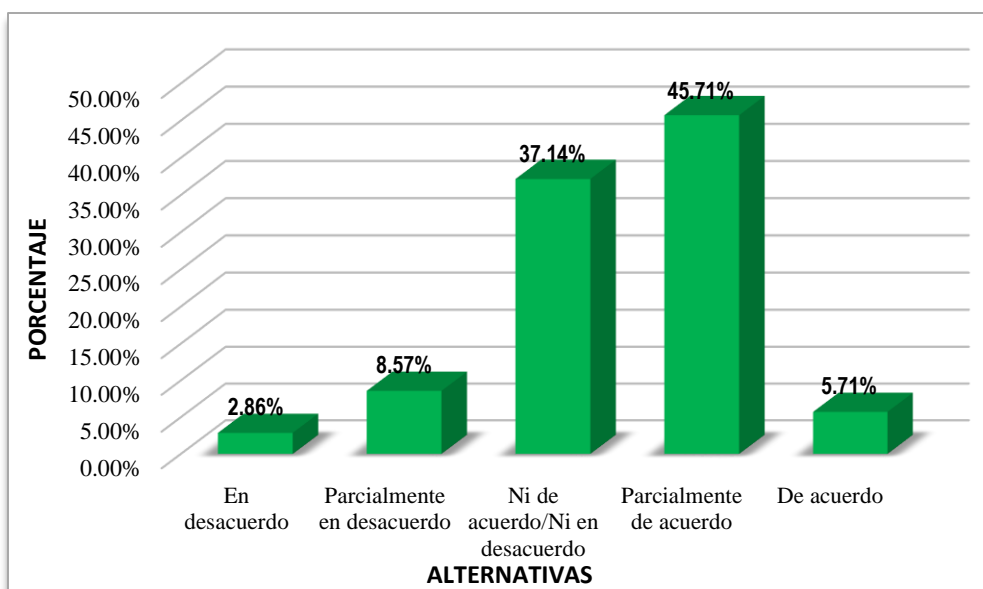
## 22. Se proporcionan políticas para el uso de los recursos.

**CUADRO 26. POLÍTICAS PARA EL USO DE LOS RECURSOS**

ALTERNATIVAS	FUNCION. Y DIRECT.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	1	2.86%
Parcialmente en desacuerdo	3	8.57%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	13	37.14%
Parcialmente de acuerdo	16	45.71%
De acuerdo	2	5.71%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 22. POLÍTICAS PARA EL USO DE LOS RECURSOS**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### **Interpretación:**

De los treinta y cinco encuestados precisan, que el 5.71% está de acuerdo respecto a que se proporciona políticas para el uso de los recursos, el 45.71% está parcialmente de acuerdo, al 37.14% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 8.57% está parcialmente en desacuerdo respecto a que se proporciona políticas para el uso de los recursos y el 2.86% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 26 y gráfico N° 22)

Estos resultados demuestran que en la entidad se proporcionan políticas para el uso adecuado de los recursos. Al respecto en la Directiva General N° 001-2015-GRA/GG-



ORADM-OAPF-UCP se mencionan las normas sobre administración, registro, uso, custodia, control y disposición de los bienes patrimoniales de la entidad.

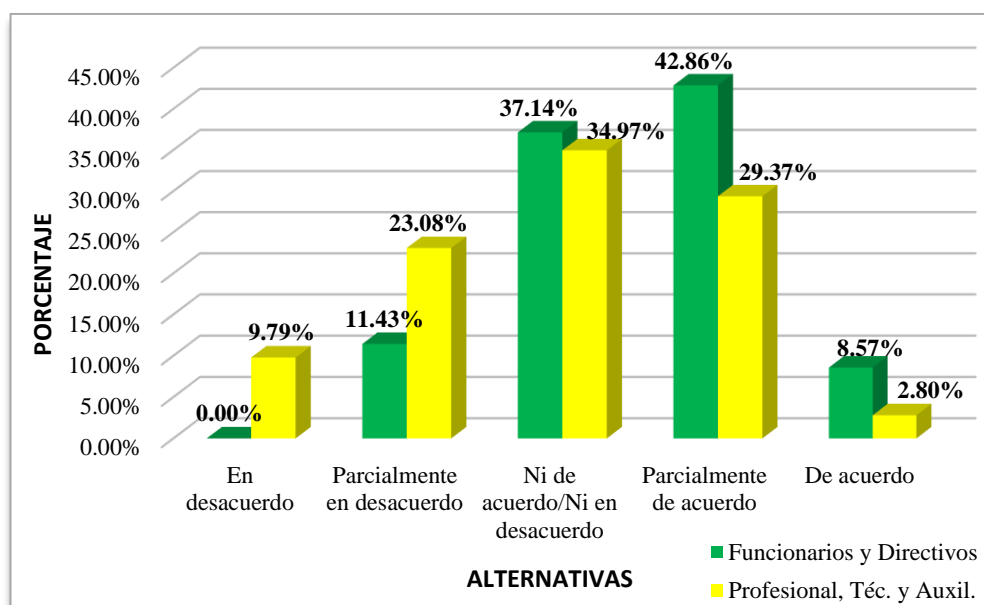
**23. Se cumplen con las políticas proporcionadas para regular el uso de los recursos.**

**CUADRO 27. CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS PARA EL USO DE LOS RECURSOS**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉC Y AUX	
	CANT.	%	CANT.	%
En desacuerdo	0	0.00%	14	9.79%
Parcialmente en desacuerdo	4	11.43%	33	23.08%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	13	37.14%	50	34.97%
Parcialmente de acuerdo	15	42.86%	42	29.37%
De acuerdo	3	8.57%	4	2.80%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 23. CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS PARA EL USO DE LOS RECURSOS**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 2.80% está de acuerdo respecto a que se cumplen con las políticas proporcionadas para el uso los recursos, el 29.37% está parcialmente de acuerdo, al 34.97% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 23.08% está parcialmente en desacuerdo respecto a que se cumplen con las políticas proporcionadas para el uso de

los recursos y el 9.79% están en desacuerdo. Por otro lado, de los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos precisan, que el 42.86% está de acuerdo respecto a que se cumplen con las políticas proporcionadas para el uso de los recursos. (Ver cuadro N° 27 y gráfico N° 23).

Estos resultados demuestran que para los funcionarios y directivos si se cumplen con las políticas proporcionadas para el uso de los recursos, mientras que los profesionales, técnicos y auxiliares muestran indiferencia a este tema. Al respecto mencionan que si saben de la existencia de esas normativas pero que no todo lo que se encuentra plasmado en el papel se cumple en la vida laboral.

### 2.5.2. Resultados de los análisis documentales

Para medir el indicador gestor se evaluó el curriculum vitae del Director de Administración II de la Oficina de Abastecimientos y Patrimonio Fiscal, se hizo una comparación del perfil establecido en el Manual de Organización y Funciones con la hoja de vida del funcionario. Esta corroboración se puede visualizar en el cuadro N° 28, donde se evidencia que el funcionario cumple con el perfil establecido en el Manual de Organización y Funciones.

**CUADRO 28. PERFIL DE PUESTO Y HOJA DE VIDA DEL DIRECTOR DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO II DE LA OFICINA DE ABASTECIMIENTOS Y PATRIMONIO FISCAL**

PEFIL DE PUESTO	HOJA DE VIDA
Título Profesional de Universitario que incluya estudios relacionados con la especialidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional de Licenciado en Administración expedido por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.</li> <li>• Diplomado de Especialización en contrataciones del estado en Universidad Nacional Agraria LA MOLINA.</li> <li>• Diplomado de Especialización en Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAF) en la Escuela Nacional de Estudios Gubernamentales</li> </ul>
Capacitaciones relacionadas en el área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso profesional de Gestión del presupuesto del sector público para el año fiscal 2013 del Instituto Peruano de Capacitación.</li> <li>• Curso práctico de Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF del Instituto Peruano de Capacitación.</li> <li>• Curso práctico en el manejo del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE),</li> </ul>
Experiencia en la conducción de programas de un sistema administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el manejo del Sistema Integrado de Administración Financiera –SIAF.</li> <li>• Experiencia en contrataciones del estado.</li> </ul>

*Fuente: Manual de Organización y Funciones y Curriculum Vitae.  
Elaboración propia.*

### **2.5.3. Resultados de la entrevista**

Producto de un estudio realizado por la Cooperación Alemana de Desarrollo en coordinación con la Contraloría General de la República orientado a identificar los procesos que requieren mayor atención en entidades públicas, se determinaron cinco procesos, entre los cuales se encuentra la ejecución de obras por administración directa. En consecuencia, para medir la mejora continua se tomó el criterio antes mencionado, para lo cual se realizó la entrevista a dos Sub Gerentes de Obras. (Ver anexo N° 4)

Al respecto se obtuvo los siguientes resultados:

**1. Los procesos establecidos en el Manual de Procedimientos (MAPRO) para la ejecución de las obras ¿Están de acuerdo a la naturaleza y complejidad de la entidad?**

Según los entrevistados, el Manual de Procedimientos al estar desactualizado no refleja los procesos de manera correcta, tampoco hay especificaciones de las actividades que deberían realizar y es por ello que muchas veces hay demoras en el recorrido de los documentos. También dijeron que el Manual de Procedimientos solo es para fines generales y por lo tanto no son de mucha ayuda para identificar los problemas y mucho menos para mejorarlos.

**2. ¿Se practica controles en cada una de las actividades del proceso de ejecución de obras? Y ¿cómo se lleva a cabo?**

Al respecto, mencionaron que el proceso de ejecución de obras se realiza teniendo en cuenta las normativas correspondientes, así mismo indicaron que hay un supervisor de obra encargado de verificar todo el proceso, y que los controles realizados por parte de la entidad solo se efectúan cuando surgen inconvenientes que afectan la continuidad de las obras.

**3. ¿Considera importante identificar las actividades que retrasan los procesos? ¿Por qué?**

Los dos entrevistados consideran importante identificar las actividades que retrasan los procesos, mencionaron que eso ayudaría a evitar gastos insulsos y reducir tiempos en el desarrollo de ejecución de obras.

**4. ¿En qué fase del proceso de ejecución de obras se encuentran mayores dificultades?**

Al respecto, mencionaron que las mayores dificultades se encuentran en la fase de inversión, es específicamente en el proceso de ejecución de obras, puesto que es en esta etapa donde se lleva a la práctica todo lo plasmado en el expediente técnico, así mismo, es en esta etapa donde existen mayores riesgos en el uso de los recursos del estado.

**Respecto a la ejecución de obras por administración directa**

**5. ¿Cuáles son las actividades que retrasan el correcto desarrollo de la ejecución de obras por administración directa?**

Al respecto, los entrevistados concordaron en lo siguiente:

- **Modificaciones en el expediente técnico:**

Mencionaron que lo plasmado en el expediente técnico muchas veces no concuerda cuando se realizan las verificaciones del terreno, esto ocasiona demoras y adiciones en el presupuesto para la obra. Y esto es a consecuencia de que los estudios de pre inversión, pre factibilidad y factibilidad lo realicen profesionales sin experiencia, así mismo de que el expediente técnico sea elaborado sin tomar en cuenta las condiciones geológicas del lugar.

- **Requerimiento de materiales e insumos:** Mencionaron que existe poca coordinación con los responsables acerca del requerimiento y entrega de los materiales, por lo que muchas veces no se provisionan de acuerdo al avance de obra, sino que son entregados al inicio y esto ocasiona que los materiales se deterioren.

- **Recepción y almacenamiento de materiales:** Al respecto mencionaron que existe poco control en la recepción de los materiales, puesto que los responsables no verifican adecuadamente las especificaciones mencionadas en el expediente técnico acerca de la calidad y la cantidad.

- **Informes mensuales:** Mencionaron que los informes son presentados fuera de plazo, por lo que no se conoce en su debido momento sobre las condiciones en que se encuentran las obras, tampoco que se conozca el avance físico y

financiero de la obra, esto ocurre porque no existe una normativa específica que exija la elaboración mensual de los informes.

- **Tiempos muertos no registrados en el expediente técnico:** En el expediente técnico no se mencionan los tiempos utilizados en los procesos no rutinarios de la ejecución de obras.

#### **6. ¿Se elaboran planes de mejora para esas actividades?**

Los encuestados mencionaron que solo realizan mejoras de manera empírica (a su criterio), puesto que no cuentan con un manual donde les indique cómo realizar esos planes de mejora, así mismo que la entidad es indiferente respecto a este tema.

#### **7. ¿Hay actividades que no generan ningún valor al proceso? Mencione**

Al respecto mencionaron que si existen actividades que no generan ningún valor al proceso de ejecución de obras, y todo ello a consecuencia de la existencia de excesivos papeleos en el recorrido de documento de una oficina a otra.

Un ejemplo es cuando se quiere solicitar el requerimiento para la ejecución de un proyecto a la Oficina de Estudios, primero tiene que pasar por la oficina de secretaria General, Presidencia, Gerencia General para recién llegar a la Oficina de Estudios e Investigación, todo esto ocasiona gastos insulsos y retrasa la ejecución de las obras.

#### **8. ¿Tiene conocimiento sobre el proceso de mejora continua?**

Los encuestados mencionaron que no tienen muchos conocimientos sobre este tema y tampoco tiene idea de cómo llevarlos a cabo en el proceso de ejecución de obras. Así mismo mencionaron que desarrollarlo ocasionaría costos adicionales para la obra y con el presupuesto que les brinda la entidad les resultaría difícil hacerlo.

### **2.5.4. Comentario**

Como resultado de las encuestas aplicadas, se evidencia que los gestores a pesar de cumplir con el perfil establecido en el Manual de Organización y Funciones, no muestran capacidades para gestionar y tomar decisiones, así mismo no promueven ni estimulan la práctica del control en las actividades, así como tampoco introducen cambios significativos en el desarrollo de los procesos. Realizan sus labores en parcial cumplimiento de las leyes y normativas ya establecidas, no aplican estrategias de corrección para anomalías detectadas en el desarrollo de las actividades. Por otro lado toman poco en cuenta la opinión de sus colaboradores para la solución de algún

problema o circunstancia en particular. No toman interés en la implementación de las recomendaciones de auditoría hechas por el Órgano de Control Institucional. Estos aspectos ocasionan que no se identifiquen y realicen planes de mejora para las actividades que retrasan un proceso, así como tampoco se cumplan con las condiciones y periodos establecidos en el Manual de Procedimientos para la circulación de documentos. Por otro lado, que no se cumplan con las normativas relacionadas al uso de los recursos. Todos estos aspectos se pueden corroborar en la entrevista hecha al Sub Gerente de Obras, donde manifiesta la existencia de una escasa supervisión en el desarrollo de los procesos dentro de la entidad, recalando que en el proceso de ejecución de obras existen cinco actividades que retrasan su correcta ejecución y que necesitan mayores atenciones y mejores controles, estas actividades son: Modificaciones del expediente técnico hechas después de haberse aprobado, en el requerimiento de materiales e insumos, recepción y almacenamiento de materiales, emisión de los informes mensuales de avance de obra y en el no registro de los tiempos muertos en el expediente técnico.

## 2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFICACIA

### 2.6.1. Resultados de la encuesta

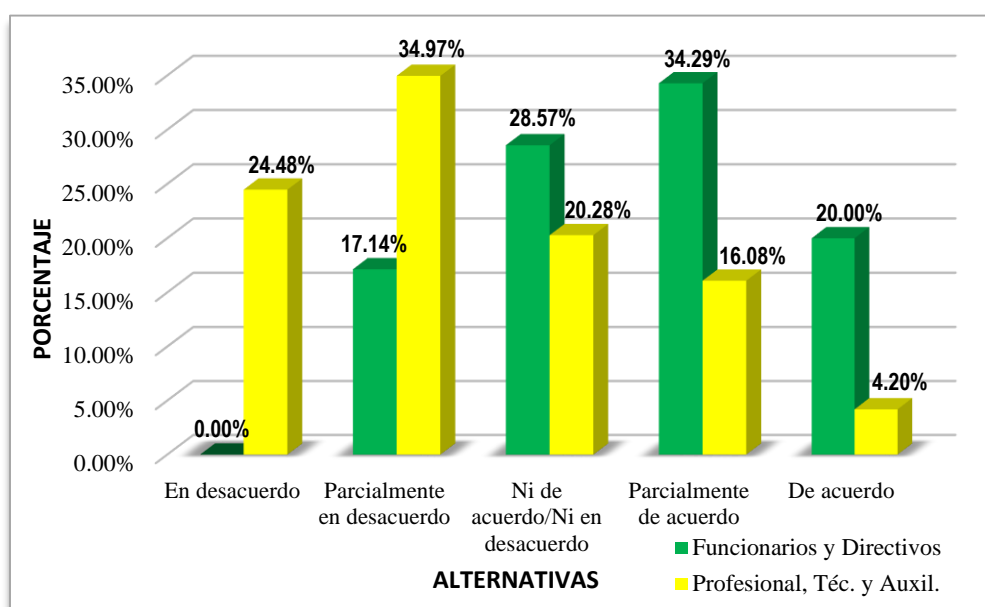
#### 24. La dirección difunde los valores éticos en toda la organización.

**CUADRO 29. DIFUSIÓN DE VALORES ÉTICOS**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉC Y AUX	
	CANT	%	CANT	%
En desacuerdo	0	0.00%	35	24.48%
Parcialmente en desacuerdo	6	17.14%	50	34.97%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	10	28.57%	29	20.28%
Parcialmente de acuerdo	12	34.29%	23	16.08%
De acuerdo	7	20.00%	6	4.20%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

## GRÁFICO 24. DIFUSIÓN DE VALORES ÉTICOS



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### Interpretación:

De los ciento cuarenta y tres encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 4.20% está de acuerdo respecto a que la dirección difunde los valores éticos en toda la organización, el 16.08% está parcialmente de acuerdo, el 20.28% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 41.96% está parcialmente en desacuerdo respecto a que la dirección difunde los valores éticos en toda la organización, y el 17.48% está en desacuerdo. Por otro lado, de los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos precisan, que el 34.29% está parcialmente de acuerdo respecto si se difunden los valores éticos en toda la organización (Ver cuadro N° 29 y gráfico N° 24)

Estos resultados demuestran que para los funcionarios y directivos los valores éticos se difunden en toda la organización, mientras que para los trabajadores (profesionales, técnicos y auxiliares) los valores éticos no son difundidos en toda la organización. Al respecto se puede mencionar que los documentos relacionados a este tema no son de visibilidad en la entidad, puesto que a pesar de contar con un código de ética aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 811-2015-GRA/GR, este no es de conocimiento para los trabajadores.

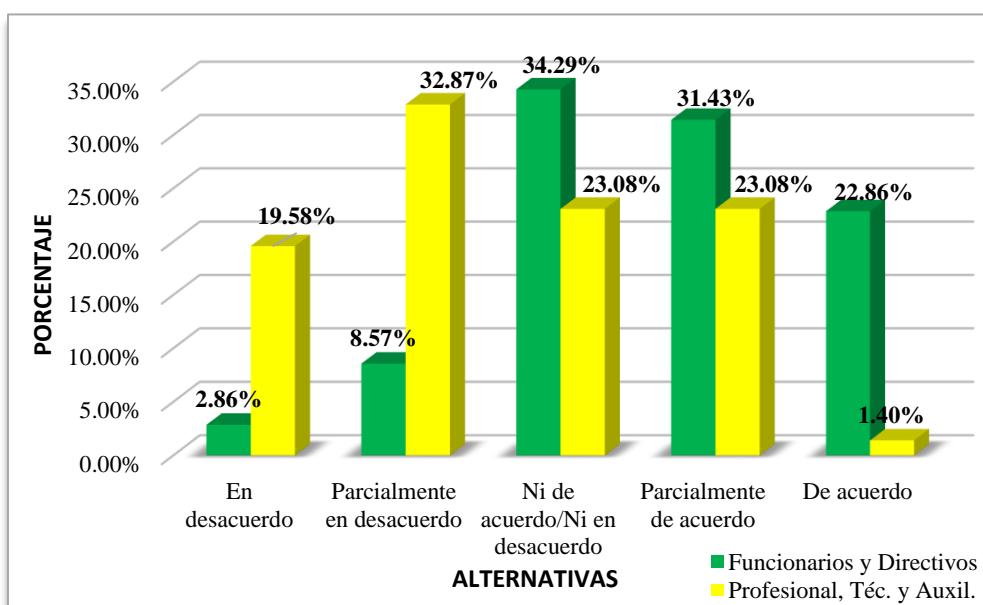
**25. Las violaciones a las normas éticas son objeto de sanción.**

**CUADRO 30. SANCIÓN A VIOLACIONES ÉTICAS**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉC Y AUX	
	CANT	%	CANT	%
En desacuerdo	1	2.86%	28	19.58%
Parcialmente en desacuerdo	3	8.57%	47	32.87%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	12	34.29%	33	23.08%
Parcialmente de acuerdo	11	31.43%	33	23.08%
De acuerdo	8	22.86%	2	1.40%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 25. SANCIÓN A VIOLACIONES ÉTICAS**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados entre profesionales, técnicos y auxiliares precisan, que el 1.40% está de acuerdo respecto a que las violaciones a las normas éticas son objeto de sanción, el 23.08% está parcialmente de acuerdo, el 23.08% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 32.87% está parcialmente en desacuerdo respecto a que las violaciones a las normas éticas son objeto de sanción y el 19.58% está en desacuerdo. Por otro lado, de los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos precisan, que el 34.29% no está de acuerdo/ ni en desacuerdo respecto a que las violaciones a las normas éticas son objeto de sanción. (Ver cuadro N° 30 y gráfico N° 25).



Estos resultados demuestran que para los funcionarios y directores las violaciones a las normas éticas son objeto de sanción, mientras que para los profesionales, técnicos y auxiliares las violaciones a las normas éticas no son objeto de sanción puesto que no perciben preocupación por parte de la entidad por hacer prevalecer y cumplir las normativas relacionados a estos temas.

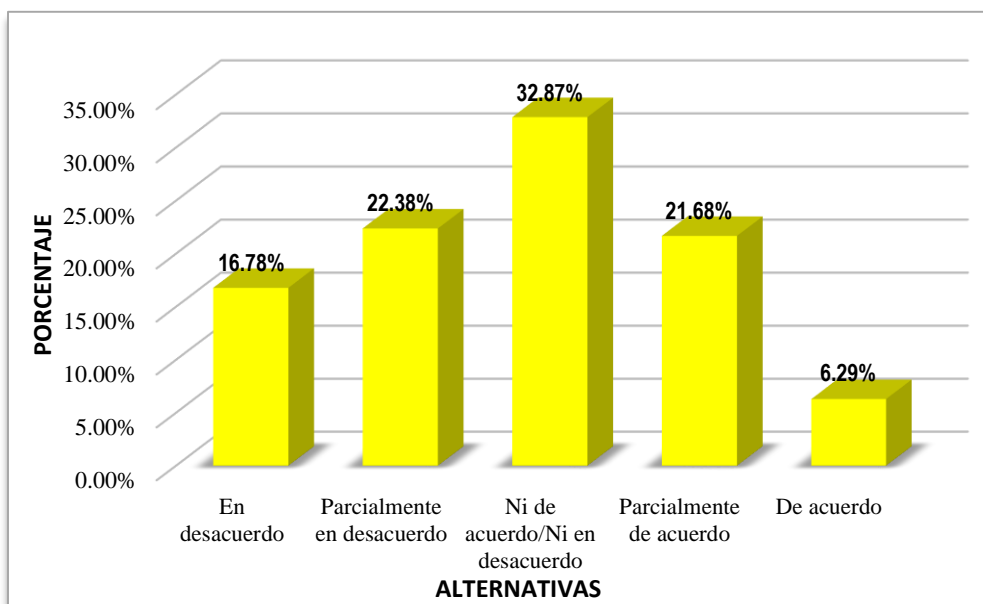
**26. Considera que sus compañeros de trabajo se identifican con la entidad.**

**CUADRO 31. IDENTIFICACIÓN CON LA ENTIDAD**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉC. Y AUX	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	24	16.78%
Parcialmente en desacuerdo	32	22.38%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	47	32.87%
Parcialmente de acuerdo	31	21.68%
De acuerdo	9	6.29%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los profesionales, técnicos y auxiliares del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 26. IDENTIFICACIÓN CON LA ENTIDAD**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados precisan, que el 6.29% está de acuerdo respecto a que sus compañeros de trabajo se identifican con la entidad, el 21.68% está parcialmente de acuerdo, el 32.87% no está ni de acuerdo/ni en

desacuerdo, el 22.38% está parcialmente en desacuerdo respecto a que sus compañeros de trabajo se identifican con la entidad, y el 16.78% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 31 y gráfico N° 26)

Estos resultados demuestran que los trabajadores no se identifican con la entidad, puesto que los que dirigen la entidad son indiferentes a las necesidades de sus colaboradores, no se sienten motivados, ni incentivados, tampoco ven reconocidos sus esfuerzos.

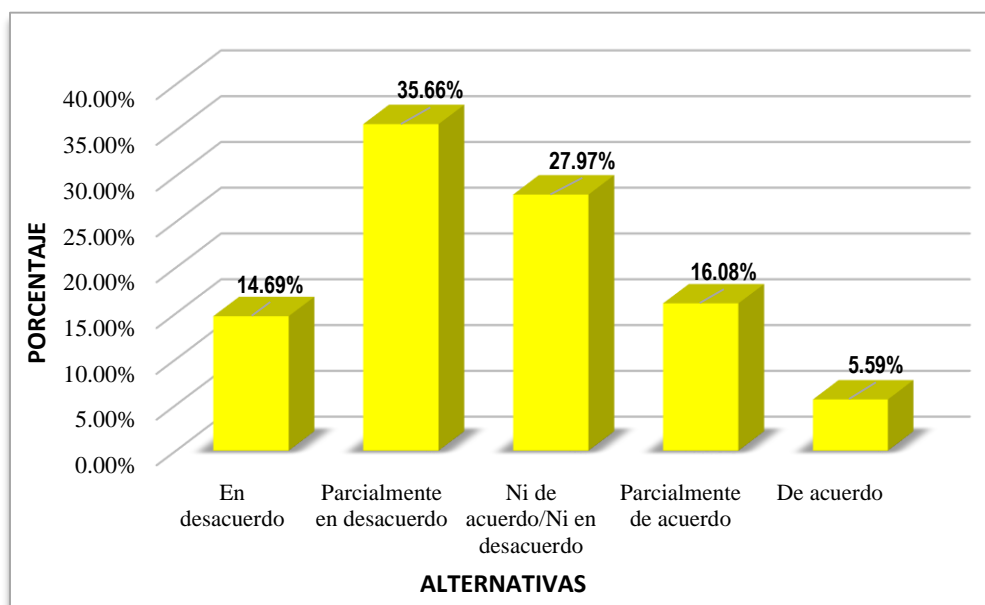
## 27. La gerencia mantiene una comunicación abierta con los trabajadores.

**CUADRO 32. COMUNICACIÓN EN LA ENTIDAD**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN Y AUXIL.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	21	14.69%
Parcialmente en desacuerdo	51	35.66%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	40	27.97%
Parcialmente de acuerdo	23	16.08%
De acuerdo	8	5.59%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

**GRÁFICO 27. COMUNICACIÓN EN LA ENTIDAD**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados precisan, que el 5.59% está de acuerdo respecto a que la gerencia mantiene una comunicación abierta con los trabajadores, el 16.08% está parcialmente de acuerdo, el 27.97% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 35.66% está parcialmente en desacuerdo respecto a que la gerencia mantiene una comunicación abierta con los trabajadores y el 14.69% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 32 y gráfico N° 27).

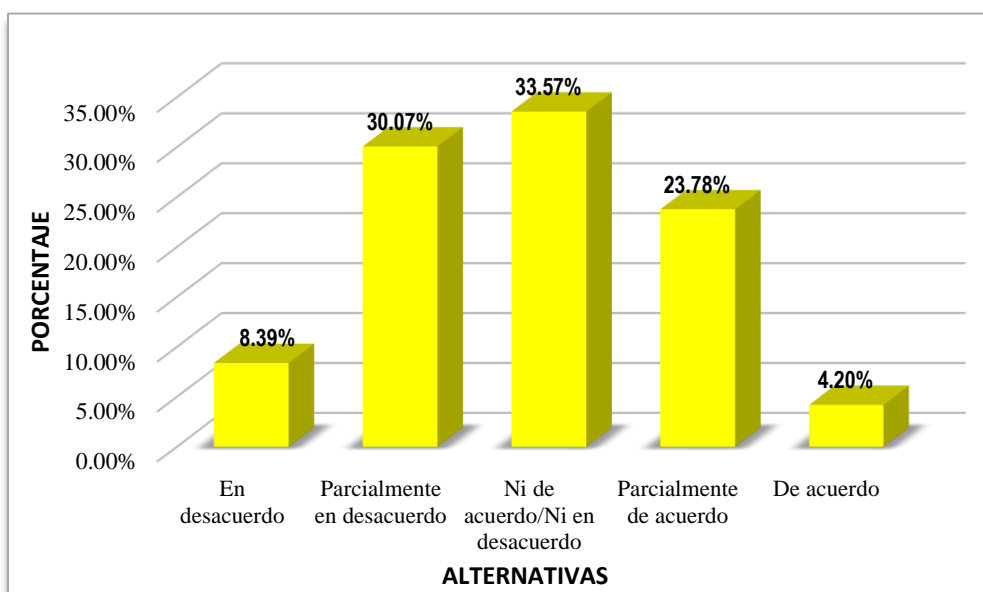
Estos resultados demuestran que en la entidad la comunicación entre la Gerencia y los trabajadores no es abierta, las opiniones no se expresan libremente, se mantiene la cultura de los papeles hablan, todo ello a consecuencia de la existencia de una comunicación vertical.

**28. En la realización de los trabajos en conjunto, prevalece la cultura de cooperación y solidaridad.****CUADRO 33. CULTURA DE COOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN Y AUXIL	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	12	8.39%
Parcialmente en desacuerdo	43	30.07%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	48	33.57%
Parcialmente de acuerdo	34	23.78%
De acuerdo	6	4.20%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

## GRÁFICO 28. CULTURA DE COOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### Interpretación:

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados precisan, que el 4.20% está de acuerdo respecto a que en la realización de los trabajos en conjunto, prevalece la cultura de cooperación y solidaridad, el 23.78% está parcialmente de acuerdo, el 33.57% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 30.07% está parcialmente en desacuerdo respecto a que en la realización de los trabajos en conjunto, prevalece la cultura de cooperación y solidaridad, 8.39% está en desacuerdo. (Ver cuadro 33 y gráfico N° 28).

Estos resultados demuestran que en la entidad no prevalece la cultura de cooperación y solidaridad. Al respecto mencionaron que cada trabajador solo se dedica a hacer lo que le corresponde, mostrando indiferencia a las necesidades de sus compañeros.

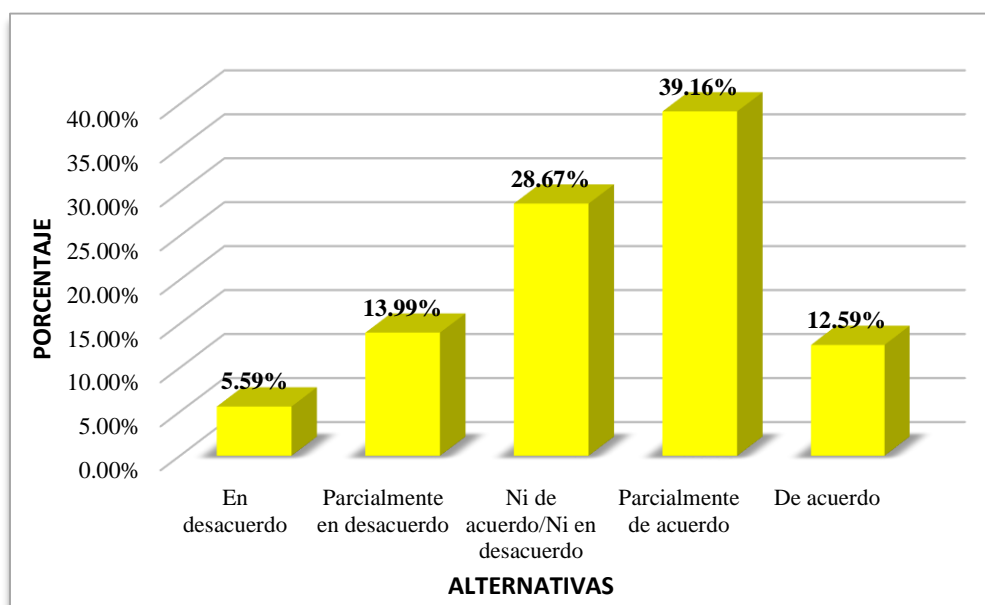
## 29. Existen conflictos dentro de la entidad

### CUADRO 34. CONFLICTOS DENTRO DE LA ENTIDAD

ALTERNATIVAS	PROF. TÉCN Y AUXIL.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	8	5.59%
Parcialmente en desacuerdo	20	13.99%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	41	28.67%
Parcialmente de acuerdo	56	39.16%
De acuerdo	18	12.59%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

## GRÁFICO 29. CONFLICTOS DENTRO DE LA ENTIDAD



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### Interpretación:

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados precisan, que el 12.59% está de acuerdo respecto a que en la entidad existen conflictos, el 39.16% está parcialmente de acuerdo, el 28.67% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 13.99% está parcialmente en desacuerdo a que en la entidad existen conflictos, y el 5.59% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 34 y gráfico N° 29).

Estos resultados demuestran que en la entidad los conflictos son permanentes, esto ocasiona retraso en el desarrollo de las actividades, así como la existencia de críticas negativas y rumores por parte de los trabajadores y de la población.

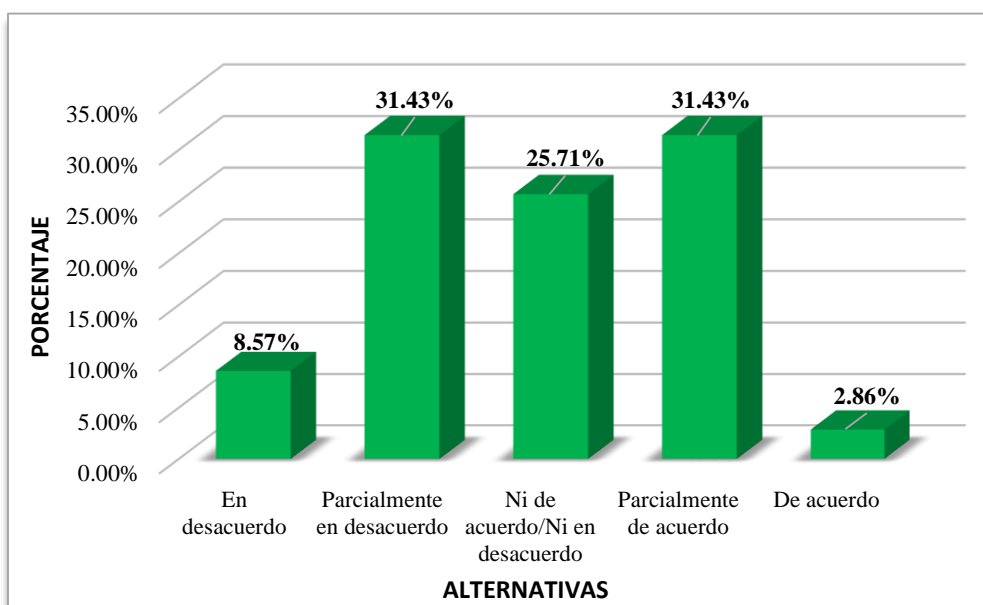
### 30. La entidad cuenta con un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos.

#### CUADRO 35. PLAN PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

ALTERNATIVAS	FUNCION. Y DIRECT.	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	3	8.57%
Parcialmente en desacuerdo	11	31.43%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	9	25.71%
Parcialmente de acuerdo	11	31.43%
De acuerdo	1	2.86%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### GRÁFICO 30. PLAN PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

#### **Interpretación:**

De los treinta y cinco encuestados precisan, que el 2.86% está de acuerdo respecto a que en la entidad se cuenta con un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos, el 31.43 % está parcialmente de acuerdo, al 25.71% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 31.43% está parcialmente en desacuerdo respecto a que en la entidad se cuenta con un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos y el 8.57% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 35 y gráfico N° 30)

Estos resultados demuestran que no se cuentan con un plan de manejo de conflictos. En el Gobierno Regional de Ayacucho se generan conflictos al no existir consenso entre los trabajadores, ya sea por algún tema laboral o particular, estos aspectos en la mayoría de las veces no son resueltos por falta de un plan de manejo de conflictos y a largo plazo esto afecta en el crecimiento de la entidad y en la toma de decisiones.

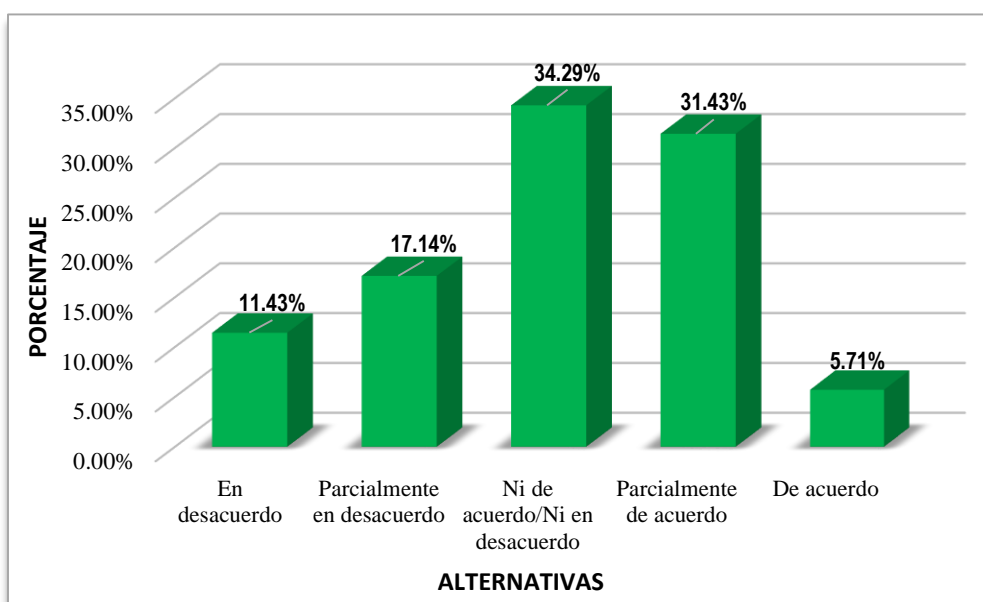
**31. Considera que existe retrasos en el cumplimiento de metas.**

**CUADRO 36. CUMPLIMIENTO DE METAS**

ALTERNATIVAS	FUNCIONAR Y DIRECT	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	4	11.43%
Parcialmente en desacuerdo	6	17.14%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	12	34.29%
Parcialmente de acuerdo	11	31.43%
De acuerdo	2	5.71%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 31. CUMPLIMIENTO DE METAS**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los treinta y cinco encuestados precisan, que el 5.71% está de acuerdo respecto a que existen retrasos en el cumplimiento de metas, el 31.43% está parcialmente de acuerdo, el 34.29% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 17.14% está parcialmente en desacuerdo respecto a que existen retrasos en el cumplimiento de metas y el 11.43% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 36 y gráfico N° 31).

Estos resultados demuestran que existen retrasos en el cumplimiento de las metas planificadas en el Plan Operativo Institucional. Al respecto se puede mencionar que al

prevalecer un enfoque burocrático (exceso de papeleos para situaciones pequeñas) en la realización de cada uno de los procesos ocasiona retrasos en el cumplimiento de metas.

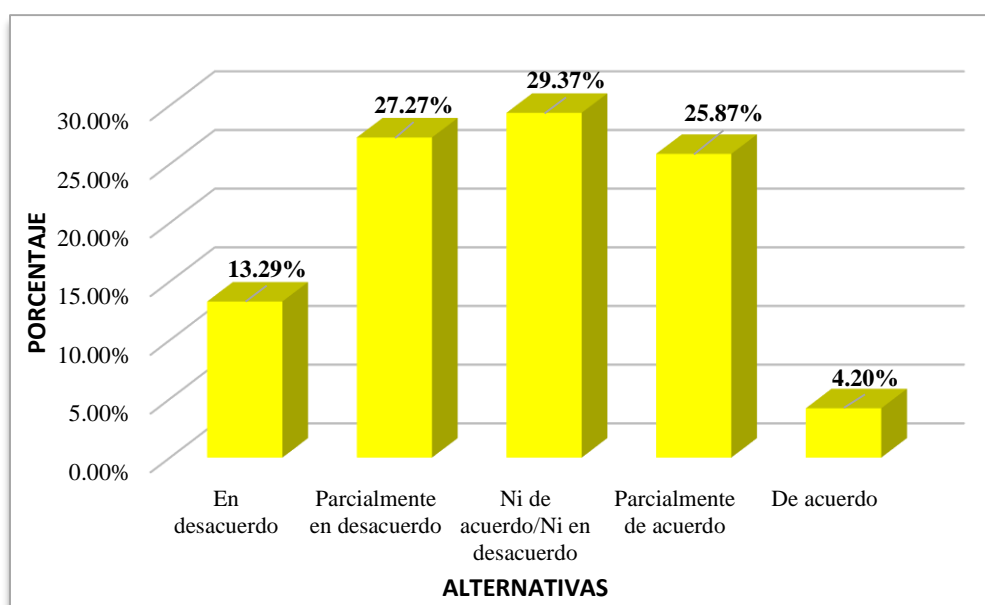
**32. Los resultados de las decisiones tomadas por la Gerencia han ayudado al crecimiento de la entidad.**

**CUADRO 37. CRECIMIENTO DE LA ENTIDAD**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉC Y AUX	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	19	13.29%
Parcialmente en desacuerdo	39	27.27%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	42	29.37%
Parcialmente de acuerdo	37	25.87%
De acuerdo	6	4.20%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 32. CRECIMIENTO DE LA ENTIDAD**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres trabajadores encuestados precisan, que el 4.20% está de acuerdo respecto a que los resultados de las decisiones tomadas por la Gerencia han ayudado al crecimiento de la entidad, el 25.87% está parcialmente de acuerdo, el 29.37% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 27.27% está parcialmente en desacuerdo respecto a que los resultados de las decisiones tomadas por la Gerencia han



ayudado al crecimiento de la entidad y el 13.29% está en desacuerdo. (Ver cuadro N° 37 y gráfico N° 32).

Estos resultados demuestran que para los trabajadores las decisiones tomadas por la gerencia no han ayudado al crecimiento de la entidad.

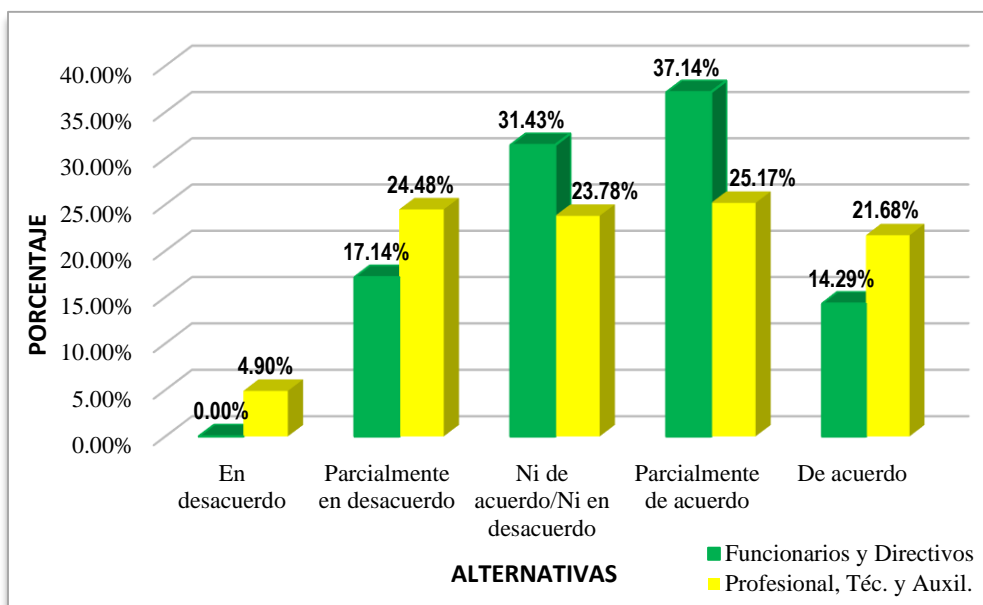
**33. Las quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios sobre los servicios que presta la entidad, son recurrentes**

**CUADRO 38. QUEJAS, RECLAMOS Y DISCONFORMIDADES DE LOS USUARIOS**

ALTERNATIVAS	FUNC. Y DIREC.		PROF. TÉC Y AUX	
	CANT	%	CANT	%
En desacuerdo	0	0.00%	7	4.90%
Parcialmente en desacuerdo	6	17.14%	35	24.48%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	11	31.43%	34	23.78%
Parcialmente de acuerdo	13	37.14%	36	25.17%
De acuerdo	5	14.29%	31	21.68%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

**GRÁFICO 33. QUEJAS, RECLAMOS Y DISCONFORMIDADES DE LOS USUARIOS**



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

### **Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres encuestados precisan, que el 21.68% está de acuerdo respecto a que si las quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios sobre los servicios que presta la entidad, son recurrentes; el 25.17% está parcialmente de acuerdo; el 23.78% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo; el 24.46% está parcialmente en desacuerdo respecto a que si las quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios sobre los servicios que presta la entidad, son recurrentes y el 4.90% está en desacuerdo. Por otro lado, de los treinta y cinco encuestados entre funcionarios y directivos precisan, que el 37.14% están parcialmente de acuerdo respecto a que si las quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios sobre los servicios que presta la entidad, son recurrentes. (Ver cuadro N° 38 y gráfico N° 33)

Estos resultados demuestran que en la entidad las quejas, reclamos y disconformidades por parte de los usuarios, son recurrentes, todo ello relacionados a los servicios que presta.

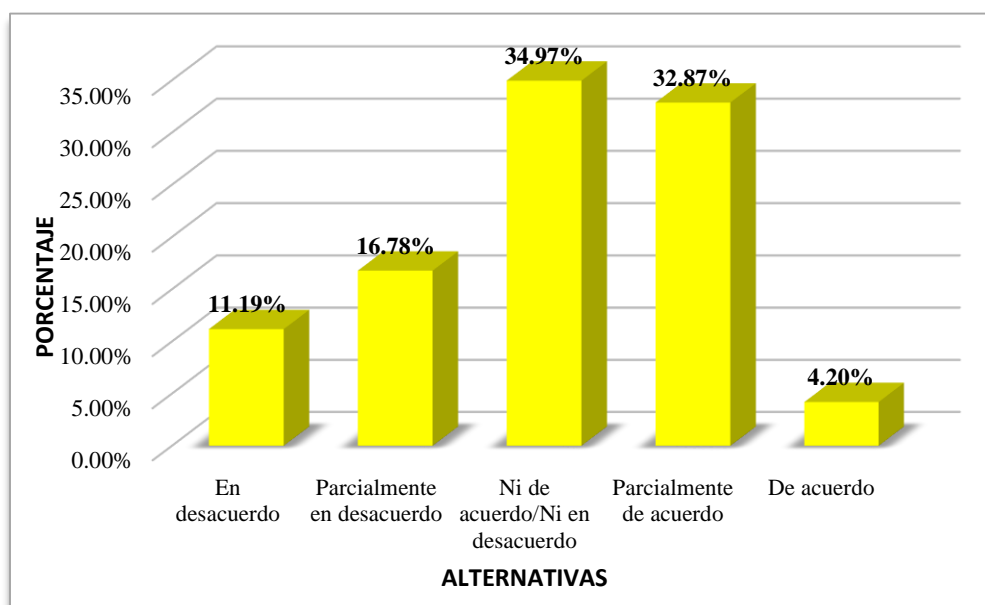
- 34. Considera que el trabajo de la dirección está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rigen las actividades de la entidad.**

**CUADRO 39. OBJETIVOS BAJO CRITERIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA**

ALTERNATIVAS	PROF. TÉC Y AUX	
	CANTIDAD	%
En desacuerdo	16	11.19%
Parcialmente en desacuerdo	24	16.78%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	50	34.97%
Parcialmente de acuerdo	47	32.87%
De acuerdo	6	4.20%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.*

### GRÁFICO 34. OBJETIVOS BAJO CRITERIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA



*Fuente: Encuesta a los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. Elaboración propia.*

#### **Interpretación:**

De los ciento cuarenta y tres encuestados precisan, que el 4.20% está de acuerdo respecto a que la dirección orienta su trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rigen las actividades de la entidad, el 32.87% está parcialmente de acuerdo; el 34.97% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo; el 16.78% está parcialmente en desacuerdo respecto a que la dirección orienta su trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rigen las actividades de la entidad y el 11.19% está en desacuerdo (Ver cuadro N° 39 y gráfico N° 34).

Estos resultados demuestran que la dirección no orienta su trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rigen las actividades de la entidad.

#### **2.6.2. Resultados de los análisis documentales**

Para medir el indicador cultura organizacional se hizo la revisión de los documentos de gestión. Al respecto, en el cuadro N° 40 se observa el detalle de los documentos con que cuenta la entidad, su resolución de aprobación, la fecha de aprobación, y su última actualización.

#### CUADRO 40. DETALLE DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN

DOCUMENTOS DE GESTIÓN	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN	AÑO DE APROBACIÓN	ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN
Código de Ética	Resolución Ejecutiva Regional n° 811-2015-GRA/GR	26/11/2015	26/11/2015
Manual de Organización y Funciones	Ordenanza Regional N° 030-2008-GRA/CR, suspendido con Resolución Ejecutiva Regional N° 408-2014-GRA/PRES	18/12/2008	Suspendido 27/05/2014
Reglamento de Organización y Funciones	Ordenanza Regional N° 004-07-GRA/CR	19/03/2007	19/03/2007
Reglamento Interno de Trabajo	Resolución Ejecutiva Regional N° 735-2015-GRA/GR	15/10/2015	15/10/2015
Manual de Procedimientos Administrativos	Resolución Ejecutiva Regional N° 207-12-GRA/PRES	16/03/2012	16/03/2012

*Fuente: Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

Según informe N° 012-2009-2-5335 el Órgano de Control Institucional (OCI) recomienda a la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial el análisis para la modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) del Gobierno Regional de Ayacucho y con esto insta a incluir la Unidad de Programación y Adquisiciones dentro de la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio Fiscal. Así mismo según informe N° 013-2017-2-5335, el OCI recomienda a la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial de la Entidad, actualizar el Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO). Por lo cual se puede constatar que estas recomendaciones se encuentran en proceso de implementación desde la fecha en que fueron emitidos los informes hasta la actualidad. (Ver Anexo N° 7).

Por otro lado, con respecto a los valores éticos, se puede observar poca práctica por parte de los trabajadores. Una evidencia de ello se puede visualizar en los diversos informes que son emitidos por parte del Órgano de Control Institucional, donde en sus recomendaciones mencionan que se den sanciones administrativas contra algunos funcionarios y exfuncionarios. (Ver Anexo N° 7)

Para evaluar el indicador eficacia se tomó a las obras ejecutadas en los años 2015, 2016 y 2017. Al respecto se observa que la ejecución del gasto total de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho para los años 2015, 2016 y 2017 fueron de S/. 403,088,430.00, S/. 273,989,710.00 y S/. 220,879,123.00 respectivamente (Ver anexo 8).

Así mismo, específicamente para la ejecución de proyectos se programaron: para el año 2015 el monto de S/.429,227,017.00, de los cuales se devengaron S/.372,317,860.00. Para el 2016 el monto de S/.323,646,499.00, devengándose S/. 237, 025,621.00 y para el 2017 el monto de S/.282,386,348.00 devengándose S/.177,319,427.00. (Ver cuadro 41)

#### CUADRO 41. EJECUCIÓN DEL GASTO EN PROYECTOS

AÑO	PIA (S/.)	PIM (S/.)	EJECUCIÓN DEL GASTO		
			COMPROMISO	DEVENGADO	GIRADO
2015	188,084,483	429,227,017	373,644,444	372,317,860	372,017,703
2016	130,142,441	323,646,499	237,080,026	237,025,621	236,901,972
2017	96,053,923	282,386,348	177,329,709	177,319,427	177,273,242
<b>TOTAL</b>	<b>414,280,847</b>	<b>1,035,259,864</b>	<b>788,054,179</b>	<b>786,662,908</b>	<b>786,192,917</b>

*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas*

Por otro lado, durante el año 2015 se programaron 164 proyectos de los cuales solo 37 fueron ejecutados al 100% de su presupuesto planificado. Para el 2016 se programaron 170 proyectos, concluyéndose solo 39 al 100% de su presupuesto, mientras que para el 2017 de las 170 programadas, solo se concluyeron 20 proyectos. (Ver cuadro N° 42).

#### CUADRO 42. CANTIDAD DE PROYECTOS POR CADA FUNCIÓN PROGRAMÁTICA

Función	2015		2016		2017	
	Proyectos Planificados	Proyectos ejecutados al 100%	Proyectos Planificados	Proyectos ejecutados al 100%	Proyectos Planificados	Proyectos ejecutados al 100%
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	13	4	12	2	11	0
Orden público y seguridad	1	0	1	0	1	0
Comercio	2	0	2	0	1	0
Turismo	4	0	6	2	7	0
Agropecuaria	5	3	25	13	26	2
Energía	0	0	3	1	1	1
Industria	1	1	1	0	1	1
Transporte	17	4	17	1	17	2
Ambiente	2	0	3	1	6	0
Saneamiento	1	0	2	0	2	0
Vivienda y desarrollo urbano	6	1	4	1	5	1
Salud	12	1	12	2	13	1
Cultura y deporte	0	0	2	1	5	0
Educación	96	22	82	15	70	12
Protección social	4	1	4	0	4	0
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>37</b>	<b>176</b>	<b>39</b>	<b>170</b>	<b>20</b>

*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Elaboración propia.*

### Eficacia en la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho

Para medir la eficacia de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho, se tomó en cuenta la cantidad de los proyectos planificados según su presupuesto y desembolsados en su totalidad. Al respecto se evidenció que en el año 2015 la entidad fue 22.56% eficaz; en el 2016, 22.16% y en el 2017, 11.76%. (Ver cuadro N° 43).

#### CUADRO 43. EFICACIA EN LOS PROYECTOS SEGÚN SU PRESUPUESTO

AÑO	Total de proyectos ejecutados (A)	Total de proyectos programados (B)	Eficacia (A/B)
2015	37	164	22.56%
2016	39	176	22.16%
2017	20	170	11.76%

*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Elaboración propia.*

Por otro lado, para medir la eficacia en la parte práctica se comparó el detalle del gasto presupuestario con el avance físico de las obras que figuran en el portal transparencia – Infobras del Gobierno Regional de Ayacucho (Ver anexo 9). Al respecto se evidenció que el avance presupuestal para 17 obras en el año 2015 fue 1,202% y el avance físico fue de 657%, resultando una eficacia presupuestaria del 71% y una eficacia física del 39%. Con respecto al 2016, el avance presupuestal para 4 obras fue de 335% y el avance físico fue de 189%, resultando una eficacia presupuestal del 84% y una eficacia física del 47%. Así mismo para el año 2017 el avance presupuestal para 16 obras fue de 1,162% y el avance físico de 711%, resultando una eficacia presupuestal de 73% y una eficacia física de 44% (Ver cuadro N° 44).

#### CUADRO 44. COMPARACIÓN DE LA EFICACIA PRESUPUESTARIA Y FÍSICA DE LAS OBRAS

AÑO	N° de obras (A)	Avance Presupuestal (B)	Eficacia Presupuestal (B/A)=D	Avance Físico (C)	Eficacia física (C/A)=E	Diferencia (D-E)
2015	17	1202%	71%	657%	39%	32%
2016	4	335%	84%	189%	47%	37%
2017	16	1162%	73%	711%	44%	28%

*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas y Gobierno Regional de Ayacucho  
Elaboración propia.*

### 2.6.3. Comentario

Como resultado de las encuestas, se evidencia que la entidad no difunde los valores éticos en toda la organización, tampoco que las violaciones a las normas éticas son

objeto de sanción; así mismo, la no existencia de una cultura de cooperación y solidaridad hace que los trabajadores no se identifiquen con la entidad. La comunicación existente dentro de la entidad es de manera vertical. Por otro la indiferencia de la entidad ante la existencia de conflictos hace que no se cuente con un plan de manejo de los mismos. Estos aspectos ocasionan retraso en el cumplimiento de las metas planificadas, poco crecimiento de la entidad y la persistencia de las quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios sobre los servicios que son prestados por la entidad. Esto se visualiza en el incremento de los procesos judiciales en los años 2015 al 2017 (Anexo N° 10).

Estos aspectos se corroboran con el análisis documental hecho acerca de la existencia de los documentos normativos de la entidad, como se señala en el cuadro N° 39 estos documentos no se encuentran actualizados de acuerdo a las normativas vigentes y a pesar de que el Órgano de Control Institucional a través de sus informes de auditoría recomienda que sean actualizados (Anexo N° 7), la gerencia no toma mucho en cuenta estos aspectos. Así mismo se puede evidenciar la existencia de violaciones éticas, y ello se observa en las recomendaciones plasmadas en los informes de auditoría donde se recomienda a la entidad que den sanciones administrativas a los funcionarios que tuvieron una conducta ilícita en algún proceso dentro de la organización (Anexo N° 7). Por otro lado, en el análisis documental hecho del avance presupuestal y físico para 37 obras programadas para los años 2015, 2016, 2017, se muestra una eficacia de 22.56% para el primer año, 21.16% para el segundo y 11.76% para el tercero, ello se puede visualizar en el cuadro n° 44.

## **2.7.CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **2.7.1.Hipótesis General: El entorno de control influye de manera significativa en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho**

Para la contrastación estadística se aplicó la correlación de Rho Spearman.

#### **Contrastación de la Hipótesis General**

*El entorno de control influye de manera significativa en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015- 2017.*

### A. Formulación de las hipótesis generales

**H<sub>1</sub>**: El entorno de control influye de manera significativa en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015- 2017.

**H<sub>0</sub>**: El entorno de control no influye de manera significativa en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015- 2017.

### B. Presentación del resultado de la prueba de correlación

- a. Nivel de confianza ( $1-\alpha$ ):  
El nivel de confianza es:  $1-\alpha = 95\% = 0,95$ .
- b. Nivel de significación: ( $\alpha$ )  
El nivel de significación es:  $\alpha = 5\% = 0,05$  (Unilateral)
- c. Valor de prueba.
  - c.1. *Según los Profesionales, Técnicos y Auxiliares*  
Valor estadístico  $r = 0,686$   
Valor  $p = 0,000$
  - c.2. *Según los Funcionarios y Directivos*  
Valor estadístico  $r = 0,647$   
Valor  $p = 0,001$
- d. Regla de decisión  
 $p < \alpha = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .  
 $p > \alpha = 0.05$ , se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

## CUADRO 45. CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN PARA LA HIPÓTESIS GENERAL

### SEGÚN LOS PROFESIONALES, TÉCNICOS Y AUXILIARES

			Entorno de Control	Gestión
Rho de Spearman	Entorno de Control	Coeficiente de correlación	1,000	0,686**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	143	143
	Gestión	Coeficiente de correlación	0,686**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	143	143

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Programa Statistical Package for the Social Sciences - edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español*

*Elaboración propia*



*SEGÚN LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS*

			<b>Entorno de Control</b>	<b>Gestión</b>
Rho de Spearman	Entorno de Control	Coeficiente de correlación	1,000	0,647**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	35	35
	Gestión	Coeficiente de correlación	0,647**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Programa Statistical Package for the Social Sciences - edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español*

*Elaboración propia*

**Interpretación:**

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,686, existe una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.000 resultando menor que 0.05, esto indica que existe una relación directa entre las variables entorno de control y gestión según la encuesta realizada a los profesionales, técnicos y auxiliares.

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,647, existe una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.000 resultando menor que 0.05, esto indica que existe una relación directa entre las variables entorno de control y gestión según la encuesta realizada a los funcionarios y Directivos.

Consecuentemente se concluye que el entorno de control influye de manera significativa en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho periodos 2015-2017; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

**2.7.2. Hipótesis Específica 1: El capital humano influye de manera significativa en la toma de decisiones.**

Para la contrastación estadística se aplicó la correlación de Rho Spearman.

**Contrastación estadística:**

*El Capital humano influye de manera significativa en la toma de decisiones.*

**A. Formulación de la primera hipótesis específica:**

**H<sub>1</sub>:**El Capital humano influye de manera significativa en la toma de decisiones.

**H<sub>0</sub>:**El Capital humano no influye de manera significativa en la toma de decisiones.

## B. Presentación del resultado de la prueba de correlación

- a. Nivel de confianza ( $1-\alpha$ ):  
El nivel de confianza es:  $1-\alpha = 95\% = 0,95$ .
- b. Nivel de significación: ( $\alpha$ )  
El nivel de significación es:  $\alpha = 5\% = 0,05$  (Unilateral)
- c. Valor de prueba.
  - c.1. Según los Profesionales, Técnicos y Auxiliares  
Valor estadístico  $r = 0,665$   
Valor  $p = 0,000$
  - c.2. Según los Funcionarios y Directivos  
Valor estadístico  $r = 0,556$   
Valor  $p = 0,001$
- d. Regla de decisión  
 $p < \alpha = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .  
 $p > \alpha = 0.05$ , se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

### CUADRO 46. CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN PARA LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

#### SEGÚN LOS PROFESIONALES, TÉCNICOS Y AUXILIARES

			Capital humano	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Capital humano	Coeficiente de correlación	1,000	0,665**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	143	143
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0,665**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	143	143

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Programa Statistical Package for the Social Sciences - edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español  
Elaboración propia.

#### SEGÚN LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS

			Capital humano	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Capital humano	Coeficiente de correlación	1,000	0,556**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	35	35
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0,556*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Programa Statistical Package for the Social Sciences - edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español  
Elaboración propia

### **Interpretación:**

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,665, existe una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.000 resultando menor que 0.05, esto indica que existe una relación directa entre los indicadores capital humano y toma de decisiones según la encuesta realizada a los profesionales, técnicos y auxiliares.

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,556, existe una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.001 resultando menor que 0.05, esto indica que existe una relación directa entre los indicadores capital humano y toma de decisiones según la encuesta realizada a los Funcionarios y Directivos.

Consecuentemente se concluye que el capital humano influye de manera significativa en la toma de decisiones; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

### **2.7.3. Hipótesis Específica 2: Los gestores influyen en la mejora continua de la gestión.**

Para la contrastación estadística se aplicó la correlación de Rho Spearman.

#### **Contrastación estadística:**

*Los gestores influyen en la mejora continua de la gestión.*

#### **A. Formulación de las hipótesis específicas**

**H<sub>1</sub>**: Los gestores influyen en la mejora continua de la gestión.

**H<sub>0</sub>**: Los gestores no influyen en la mejora continua de la gestión.

#### **B. Presentación del resultado de la prueba de correlación**

- a. Nivel de confianza ( $1-\alpha$ ):  
El nivel de confianza es:  $1-\alpha = 95\% = 0,95$ .
- b. Nivel de significación: ( $\alpha$ )  
El nivel de significación es:  $\alpha = 5\% = 0,05$  (Unilateral)
- c. Valor de prueba.
  - c.1. *Según los Profesionales, Técnicos y Auxiliares*  
Valor estadístico  $r = 0,453$   
Valor  $p = 0,000$
  - c.2. *Según los Funcionarios y Directivos*  
Valor estadístico  $r = 0,463$   
Valor  $p = 0,005$

- d. Regla de decisión  
 $p < \alpha = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .  
 $p > \alpha = 0.05$ , se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

**CUADRO 47. CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN PARA LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

*SEGÚN LOS PROFESIONALES, TÉCNICOS Y AUXILIARES*

			<b>Gestores</b>	<b>Mejora Continua</b>
Rho de Spearman	Gestores	Coefficiente de correlación	1,000	0,453**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	143	143
	Mejora continua	Coefficiente de correlación	0,453**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	143	143

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Programa Statistical Package for the Social Sciences - edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español*

*Elaboración propia.*

*SEGÚN LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS*

			<b>Gestores</b>	<b>Mejora Continua</b>
Rho de Spearman	Gestores	Coefficiente de correlación	1,000	0,463**
		Sig. (bilateral)	.	0,005
		N	35	35
	Mejora continua	Coefficiente de correlación	0,463**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,005	.
		N	35	35

\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Programa Statistical Package for the Social Sciences - edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español*

*Elaboración propia.*

**Interpretación:**

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,453, existe una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.000 resultando menor que 0.05, esto indica que existe una relación directa entre los indicadores gestores y mejora continua según la encuesta realizada a los Profesionales, técnicos y auxiliares.

El coeficiente Rho de Spearman es 0,463, existe una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.005 resultando menor que 0.05, esto indica que existe una relación directa entre los indicadores gestores y mejora continua según la encuesta realizada a los Funcionarios y Directivos. Consecuentemente se concluye que los gestores influyen en la mejora continua de

la gestión, por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

#### **2.7.4. Hipótesis Específica 3: La cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión.**

Para la contrastación estadística se aplicó la correlación de Rho Spearman.

##### **Contrastación de la Tercera Hipótesis Específica**

*La cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión.*

##### **A. Formulación de las hipótesis específicas**

$H_1$ : La cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión.

$H_0$ : La cultura organizacional no influye en la eficacia de la gestión.

##### **B. Presentación del resultado de la prueba de correlación**

- a. Nivel de confianza ( $1-\alpha$ ):  
El nivel de confianza es:  $1-\alpha = 95\% = 0,95$ .
- b. Nivel de significación: ( $\alpha$ )  
El nivel de significación es:  $\alpha = 5\% = 0,05$  (Unilateral)
- c. Valor de prueba.
  - c.1. *Según los Profesionales, Técnicos y Auxiliares*  
Valor estadístico  $r = 0,449$   
Valor  $p = 0,000$
  - c.2. *Según los Funcionarios y Directivos*  
Valor estadístico  $r = 0,438$   
Valor  $p = 0,008$
- d. Regla de decisión  
 $p < \alpha = 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .  
 $p > \alpha = 0,05$ , se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

**CUADRO 48. CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN PARA LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

*SEGÚN LOS PROFESIONALES, TÉCNICOS Y AUXILIARES*

			<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Eficacia</b>
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,449**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	183	183
	Eficacia	Coefficiente de correlación	0,449**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	183	183

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Programa Statistical Package for the Social Sciences - edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español*

*Elaboración propia.*

*SEGÚN LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS*

			<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Eficacia</b>
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,438**
		Sig. (bilateral)	.	0,008
		N	35	35
	Eficacia	Coefficiente de correlación	0,438**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,008	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Programa Statistical Package for the Social Sciences - edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español*

*Elaboración propia.*

**Interpretación:**

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0,449, existe una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.000 resultando menor que 0.05, esto indica que existe una relación directa entre los indicadores cultura organizacional y eficacia según la encuesta realizada a los Profesionales, técnicos y auxiliares.

El coeficiente Rho de Spearman es 0,438, existe una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.008 resultando menor que 0.05, esto indica que existe una relación directa entre los indicadores cultura organizacional y eficacia según la encuesta realizada a los Funcionarios y Directivos.

Consecuentemente se concluye que la cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

## IV. DISCUSIÓN

El objetivo de la presente investigación es evaluar la influencia del entorno de control en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015- 2017, así mismo evaluar la influencia del capital humano en la toma de decisiones, describir la influencia de los gestores en la mejora continua y analizar la influencia de la cultura organizacional en la eficacia de la gestión. Estos objetivos se realizaron siguiendo la metodología planteada, la principal técnica utilizada fue la de encuesta tipo Likert realizada a 178 trabajadores, así mismo se realizaron entrevistas y análisis de documentos fuentes, todo ello con la finalidad de obtener información relevante.

Con los resultados de las encuestas se comprobó la hipótesis y estas fueron contrastadas a través del estudio estadístico del Rho Spearman, así mismo se puede decir que el análisis de los documentos fuentes fueron fiables puesto que se obtuvo esa información del personal responsable de la custodia de esos documentos y que la muestra seleccionada es confiable puesto que fueron tomadas a más del 50% de los trabajadores.

Por otro lado, estos resultados corresponden al estudio hecho a la Sede Central del Gobierno Regional de Ayacucho, el cual puede ser generalizado para las demás entidades del estado, todo ello con algunas restricciones puesto que, a pesar de contar con las mismas normativas, la gestión de cada entidad es diferente.

### a) **Con respecto al capital humano y toma de decisiones**

De los resultados para la **hipótesis 1**, demostrada en los cuadros N° 2 al 16 se determina que el capital humano influye de manera significativa en la toma de decisiones, ello se demuestra de la siguiente manera:

En el Gobierno Regional de Ayacucho – Sede Central, la gerencia toma poco interés en promover capacitaciones al personal (Cuadro N° 2), ello se puede corroborar por la no existencia de un plan anual permanente para la formación y capacitación del personal (Cuadro N° 3). Así mismo, la entidad muestra poca preocupación en el aspecto de segregación de funciones puesto que pese a la existencia de una segregación de funciones (Cuadro N° 5), se visualiza que sigue persistiendo la vulnerabilidad en los procesos (Cuadro N° 6), Por otro lado, se visualiza la existencia de rotación de puestos (cuadro N° 8) pero esto solo se da cuando el personal de carrera lo solicita, ello se puede corroborar

con el análisis documental plasmados en el cuadro N° 16, en este proceso se toma poca atención a las áreas consideradas de mayor riesgo (Cuadro N° 9). Repercutiendo así que las decisiones, puesto que estas fueron tomadas sin tener claras las metas y objetivos institucionales, con omisión de alguna de las funciones por parte de los que toman las decisiones (cuadro N° 12), con falta de consenso (Cuadro N° 10) y contando con poca información oportuna y relevante (cuadro N° 11). Todo ello se puede evidenciar en el análisis documental hecho en el área de Abastecimiento del Gobierno Regional de Ayacucho, específicamente en la adquisición de bienes, donde se evidencia debilidades en el control, una muestra de ello se visualiza en el fraccionamiento hecho para la adquisición de bienes para la meta “Instalación de servicio educativo del nivel inicial para la I.E N° 43278-Ticllas”, puesto que estas adquisiciones realizadas por la suma de S/. 62,311.50 debieron ser adquiridas mediante concurso público, ya que la suma de montos supera a las adquisiciones permitidas por compras directas para el año 2015 (S/ 11,550.00) como se muestra en el Cuadro n° 14 y 15, lo que contraviene la Ley de Contrataciones de Estado, Decreto Legislativo N° 1017 y su reglamento Decreto Supremo N° 184-2008-EF.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen (Sánchez Medina, y otros, 2007), en los estudios hechos sobre “el capital intelectual y sus dimensiones” donde mencionan que el capital humano es un generador de valor y fuente potencial de innovación y renovación estratégica para la organización, en otras palabras es el capital pensante del individuo que reside en cada uno de los miembros de la organización.

Así mismo, (Chiavenato, 2011), en su libro “Administración de Recursos Humanos” indica que las personas constituyen el recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser los que deciden como manipular los demás recursos para ayudar en el crecimiento y desarrollo de una organización.

Así mismo, estos resultados son reforzados mediante la prueba estadística Rho Spearman, donde se muestra que existe un grado de correlación de 0,665 entre los indicadores capital humano y toma de decisiones según la encuesta hecha a los profesionales, técnicos y auxiliares; y una correlación de 0,556 según encuesta hecha a los funcionarios y directivos, demostrándose así que el capital humano influye de manera significativa en la toma de decisiones, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula (Cuadro N° 46).



## b) Con respecto a los gestores y mejora continua

De los resultados para la **hipótesis 2**, demostrada en los cuadros N° 17 al 28 se determina que los gestores influyen en la mejora continua de la gestión, ello se demuestra de la siguiente manera:

Los gestores a pesar de cumplir con el perfil establecido en el Manual de Organización y Funciones (Cuadro n° 28) no muestran capacidades para gestionar y tomar decisiones (Cuadro n° 17), así mismo no promueven ni estimulan la práctica del control en las actividades (Cuadro n° 18), así como tampoco introducen cambios significativos en el desarrollo de los procesos (Cuadro n° 22). Realizan sus labores en parcial cumplimiento de las leyes y normativas ya establecidas, (Cuadro n° 21), no aplican estrategias de corrección para anomalías detectadas en el desarrollo de las actividades (Cuadro n° 19). Por otro lado, toman poco en cuenta la opinión de sus colaboradores para la solución de algún problema o circunstancia en particular (Cuadro n° 20). No toman interés en la implementación de las recomendaciones de auditoría hechas por el Órgano de Control Institucional (Cuadro n° 23 y Anexo n° 7). Repercutiendo así, negativamente en la mejora continua de la gestión puesto que no se identificaron ni realizaron planes de mejora para las actividades que retrasaron los procesos (Cuadro n° 24), así como tampoco se cumplieron con las condiciones y periodos establecidos en el Manual de Procedimientos para la circulación de documentos (Cuadro n° 25). Por otro lado que no se cumplieron con las normativas relacionadas para el uso de los recursos (Cuadro n° 27). Todos estos aspectos se pueden corroborar en la entrevista hecha al Sub Gerente de Obras, donde manifiesta la existencia de una escasa supervisión en el desarrollo de los procesos dentro de la entidad, recalcando que en el proceso de ejecución de obras existen cinco actividades que retrasan su correcta ejecución y que necesitan mayores atenciones y mejores controles, estas actividades son: Modificaciones del expediente técnico hechas después de haberse aprobado, en el requerimiento de materiales e insumos, recepción y almacenamiento de materiales, emisión de los informes mensuales de avance de obra y en el no registro de los tiempos muertos en el expediente técnico.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen (Hellriegel, y otros, 2008), en su libro “Administración: Un enfoque basado en competencias” donde mencionan que un gestor es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la

asignación de los recursos humanos, materiales y financieros con el objeto de contribuir a la mejora en los procesos de la organización.

Así mismo, (Chiavenato, 2009) en su libro “Gestión del talento humano” indica que en su labor diaria cada administrador, director, gestor, jefe o supervisor, realiza su trabajo con el apoyo de sus subordinados, mediante la guía, coordinación, liderazgo y supervisión en el desarrollo de las tareas para mejorar los procesos y alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Del mismo modo, estos resultados son reforzados mediante la prueba estadística Rho Spearman, donde se muestra que existe un grado de correlación de 0,453 entre los indicadores gestores y mejora continua según la encuesta realizada a los profesionales, técnicos y auxiliares, y 0,463 según encuesta realizada a funcionarios y directivos, demostrándose así que los gestores influyen en la mejora continua, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula (Cuadro N° 47).

### **c) Con respecto a cultura organizacional y eficacia**

De los resultados para la **hipótesis 3**, demostrada en los cuadros N° 29 al 44 se determina que la cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión, ello se demuestra de la siguiente manera:

En el Gobierno Regional de Ayacucho – Sede Central, los valores éticos no son difundidos en toda la organización (Cuadro N° 29), las violaciones a las normas éticas no son objeto de sanción (Cuadro N° 30), así mismo, la no existencia de una cultura de cooperación y solidaridad (cuadro N° 33) hace que los trabajadores no se identifiquen con la entidad (cuadro 31). La comunicación existente dentro de la entidad es de manera vertical (Cuadro N° 32). Por otro lado la indiferencia de la entidad ante la existencia de conflictos (Cuadro N° 34) hace que no se cuente con un plan de manejo de los mismos (Cuadro N° 35). Estos aspectos ocasionaron retraso en el cumplimiento de las metas planificadas (Cuadro N° 36) y en el crecimiento de la entidad (Cuadro N° 37), así como la persistencia de las quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios sobre los servicios que son prestados por la entidad (Cuadro N° 38). Esto se visualiza en el incremento de los procesos judiciales en los años 2015 al 2017 (Anexo N° 10)

Estos aspectos se corroboran con el análisis documental hecho acerca de la existencia de los documentos normativos de la entidad, como se señala en el cuadro N° 40 estos documentos no se encuentran actualizados de acuerdo a las normativas vigentes y a pesar de que el Órgano de Control Institucional a través de sus informes de auditoría recomienda que sean actualizados (Anexo N° 7), la gerencia no toma mucho en cuenta estos aspectos. Así mismo se muestra la existencia de violaciones éticas, y ello se observa en las recomendaciones plasmadas en los informes de auditoría donde se recomienda a la entidad que den sanciones administrativas a los funcionarios que tuvieron una conducta ilícita en algún proceso dentro de la organización (Anexo N° 8). Por otro lado, en el análisis documental hecho del avance presupuestal y físico para 37 obras programadas para los años 2015, 2016, 2017, se muestra una eficacia de 22.56% para el primer año, 21.16% para el segundo y 11.76% para el tercero, ello se puede visualizar en el cuadro n° 44.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Gareth R, 2008) en su libro “Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones” donde menciona que la cultura organizacional son normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización e influye en el cumplimiento de metas.

Así mismo, (Charón Durive, Leonardo, 2007) en un estudio hecho sobre “La importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de calidad”, menciona que la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhibe otras, todo ello direccionado al logro de los objetivos y cumplimiento de metas.

Del mismo modo, estos resultados son reforzados mediante la prueba estadística Rho Spearman, donde se muestra que existe un grado de correlación de 0,449 entre los indicadores cultura organizacional y eficacia según la encuesta realizada a los profesionales, técnicos y auxiliares, y de 0,438 según encuesta realizada a funcionarios y directivos, demostrándose así que la cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula (Cuadro N° 48).

#### **d) Con respecto al entorno de control y gestión**

En los resultados demostrados en los cuadros anteriores se determina que el entorno de control influye de manera significativa en la gestión de la sede central del Gobierno

Regional de Ayacucho, periodos 2015-2017. Toda vez que la organización al contar con un entorno de control adecuado, ayuda a que haya una buena gestión.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Valera Rojas, 2011), en su tesis titulada “El ambiente de control en El Informe The Comité Of Sponsoring Organizations Of Treadway Comission (Coso I) y su influencia en la gestión estratégica del Área de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Trujillo 2011” en el cual manifiesta que el ambiente de control influye favorablemente en la gestión, puesto que la aplicación de un entorno organizacional favorable orientada a un ambiente de actitud positiva de autocontrol, autogestión, autoevaluación y auto mejoramiento, contribuirá al mayor compromiso de los trabajadores en el cumplimiento de metas y logro de los objetivos.

En los estudios hechos por (Rivas Márquez, Glenda, 2011) sobre “Modelos Contemporáneos de Control Interno. Fundamentos Teóricos” menciona que el ambiente de control crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Es por ello, que se puede decir que, un ambiente de control efectivo puede ayudar a reducir las irregularidades en la gestión, así como un ambiente de control débil propiciaría a que se incrementen esas irregularidades.

## CONCLUSIONES

En esta tesis se evaluó la influencia del entorno de control en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodos 2015- 2017, siendo el entorno de control la base para la toma de decisiones, mejora continua y eficacia, se concluye que el entorno de control en la entidad no es la adecuada y esto influye de manera significativa en la gestión, existiendo una correlación positiva moderada entre las dos variables. Lo cual es respaldado por los siguientes resultados de la investigación

1. Se determina que en el Gobierno Regional de Ayacucho hay poca preocupación en el fomento de las capacitaciones a los trabajadores, así mismo pese a la existencia de una segregación de funciones persiste la vulnerabilidad en los procesos, por otro lado en la rotación de puestos no se da especial atención a las áreas consideradas con mayores riesgos; repercutiendo así en la toma de decisiones, puesto que éstas fueron tomadas sin tener claras las metas y objetivos institucionales, con omisión de alguna de las funciones por parte de los que toman las decisiones, con falta de consenso y contando con poca información oportuna y relevante. Esto se visualiza en los resultados obtenidos de la revisión documentaria hecha a la adquisición de bienes para la meta “Instalación de servicio educativo del nivel inicial para la I.E N° 43278-Ticllas”, donde se observa un supuesto de fraccionamiento, puesto que fueron adquiridos transgrediendo lo mencionado en el Decreto Legislativo 1017 (Cuadro N° 14). Los cuales son reforzados mediante la prueba estadística Rho Spearman, existiendo un grado de correlación de 0,665 entre los indicadores capital humano y toma de decisiones según la encuesta hecha a los profesionales, técnicos y auxiliares; y una correlación de 0,556 según encuesta hecha a los funcionarios y directivos (Ver cuadro N° 46, pág. 99).
2. Se determina que en el Gobierno Regional de Ayacucho los gestores a pesar de cumplir con el perfil establecido en el Manual de Organización y Funciones no muestran capacidades para dirigir, gestionar y tomar decisiones, dejan de lado la práctica del control en las actividades, del mismo modo no aplican estrategias de corrección a anomalías detectadas en las actividades, ni introducen cambios significativos para el desarrollo de los procesos, así como tampoco toman interés en la implementación de las

recomendaciones de auditoría hechas por el Órgano de Control Institucional. Repercutiendo así, negativamente en la mejora continua de la gestión puesto que no se identificaron ni realizaron planes de mejora para las actividades que retrasaron los procesos, así como tampoco se cumplieron con las condiciones y periodos establecidos en el Manual de Procedimientos para la circulación de documentos. Los cuales son reforzados mediante la prueba estadística Rho Spearman, existiendo un grado de correlación de 0,453 entre los indicadores gestores y mejora continua según la encuesta hecha a los profesionales, técnicos y auxiliares; y una correlación de 0,463 según encuesta hecha a los funcionarios y directivos (Ver cuadro N° 47, pág. 101)

3. Se determina que en el Gobierno Regional de Ayacucho los valores éticos no son difundidos en toda la organización, las violaciones a las normas éticas no son objeto de sanción, así mismo las interacciones y relaciones entre los trabajadores son poco afectivas y la comunicación existente dentro de la entidad es de manera vertical, además de ello los documentos normativos con los que cuenta la entidad se encuentran desactualizados. Todos estos aspectos repercutieron de manera negativa a la eficacia de la gestión, de manera que ocasionaron el retraso en el cumplimiento de las metas planificadas en crecimiento de la entidad, así como la persistencia de las quejas, reclamos y disconformidades por parte de los usuarios sobre los servicios que presta la entidad. Esto se visualiza en los resultados obtenidos de en la eficacia presupuestaria para la ejecución de obras, mostrándose para el año 2015 una eficacia de 22.56%, para el 2016 una eficacia de 22.16% y para el 2017 una eficacia de 11.76%. Los cuales son reforzados mediante la prueba estadística Rho Spearman, existiendo un grado de correlación de 0,449 entre los indicadores cultura organizacional y eficacia según la encuesta hecha a los profesionales, técnicos y auxiliares; y una correlación de 0,438 según encuesta hecha a los funcionarios y directivos (Ver cuadro N° 48, pág. 103).

## REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

**Andia Valencia, Walter.** *Manual de Gestión pública: Pautas para la aplicación de los sistemas administrativos.* Tercera Edición. Lima: Evolution Graphic, 2013. ISBN 9786120011393.

**Amaya Amaya, Jairo.** *Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración.* Segunda Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2010. ISBN 9789586486361.

**Arango Palomino, Janina y Ramos Cuadros, Nimea.** *"Repercusión del control interno en la Gestión del transporte interprovincial de pasajeros del distrito de San Juan Bautista".* Tesis (Contador Público). Ayacucho, 2014.

**Bernal Pisfil, Florencio.** *Enfoque moderno y dinámico de la auditoría de gestión.* Revista Actualidad Empresarial. Lima. 2008. págs. IX-2. ISSN: 18109837.

**Bisquerra Alzina, Rafael.** *Metodología de la investigación educativa.* Segunda Edición. Madrid: La Muralla S.A., 2004.

**Blacke, Oscar Juan.** *La capacitación: Un recurso dinamizador de las organizaciones.* Segunda Edición. Buenos Aires: Editorial Machi, 1997. ISBN 9789505374113.

**Bravo, Juan.** *Gestión de Procesos.* Quinta Edición. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A., 2013. ISBN: 9567604088.

**Cabezas de Vergara, Leonor, Muñoz Santiago, Alberto Elías y Vivero Santis, Sandra Milena.** *Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera.* Barranquilla. Pensamiento & Gestión [En línea] 2004. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601701>. ISSN: 16576276

**Cepeda Alonso, Gustavo.** *Auditoría y control interno.* Segunda Edición. Bogotá: Mc Gran Hill. 1997 ISBN: 9586006018

**Charón Durive, Leonardo.** *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de calidad.* [En línea] 2007. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>. ISSN: 10272887.

**Chavez Leiva, Jorge.** *Gestión de personas por competencias y desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho.* Tesis (Licenciado en Administración), Ayacucho: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2014.

**Chiavenato, Idalberto.** *Administración del recurso humano.* Octava Edición. México : Mc Graw Hill, 2007. ISBN: 9701061047

—. **2009.** *Comportamiento Organizacional.* Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2009.

—. **2009.** *Gestión del talento humano.* Tercera. México : Mc Graw Hill, 2009. ISBN: 9789701073407.

**Contraloría General de la República del Perú, Cooperación Alemana de Desarrollo.** *Guía de Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales.* Lima, 2010.

**Contraloría General de la República del Perú.** *Marco Conceptual de Control Interno.* Lima, 2014.

**Covey, Stephen.** *Competencias organizacionales.* México: Editores S.A. 2005.

**Decreto .Legislativo n° 276.** *Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público.* Diario Oficial El Peruano.24 de marzo de 1984

**Decreto .Supremo N° 004-2013-PCM:** *Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública.* Diario Oficial El Peruano. 9 de enero de 2013.

**Decreto. Supremo N° 005-90-PCM.** *Aprueban el reglamento de la Carrera Administrativa.* Diario Oficial El Peruano. 18 de enero de 1990.

**Del Cid, Alma, Méndez, Rosemar y Sandoval, Franco.** *Investigación, Fundamentos y Metodología.* México : Prentice Hall, 2011.

**Dessler, Gary.** *Administración de personal.* Octava Edición. México: Pearson Education, 2001.

**Diccionario de la Lengua Española.** 23° Edición. España : Real Academia Española, 2014. ISBN: 9788467041897.

**Directiva N° 013-2016-CG/GPROD,** "Implemetación del Sistema de Control Interno en las entidades de estado", Diario Oficial el Peruano, Lima, 14 de mayo del 2016.

**Directiva General N° 001-2015-GRA/GG-ORADM-OAPF-UCP,** "Normas sobre administración, registro, uso, custodia, control y disposición de bienes patrimoniales del Gobierno Regional de Ayacucho.Mayo 2015

**Duarte Rodríguez, José Candelario.** *Estándares de control interno administrativo en la gestión de obras civiles de los órganos de la Administración Pública municipal 2012.* Tesis (Magister en Ciencias Contables), Bolivia: Universidad los Andes, 2012.

**Estupiñan García, Rodrigo.** *Control Interno y Fraudes.* Segunda Edición. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2006.ISBN: 9586484157.

**Fayol, Henry.** *Administración General e Industrial.* 1992.

**Fernández Rios, Manuel y Sánchez, José Carlos.** *Eficacia Organizacional.* Madrid : s.n., 1997. ISBN: 8479783125.

**García Pantigozo, Manuel, Quispe A., Carlos y Ráez G., Luís.** *Mejora Continua de la calidad en los procesos.* Lima: UNMSM, 2003. Vol. 6. ISSN:15609146.

**García, Reátegui Jorge Humberto.** *Gestión Pública y Valor Público.* Revista Actualidad Empresarial. pág I-4. 2015

**Gareth R, Jones.** *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las Organizaciones.* Quinta Edición. México : Pearson Educación, 2008. ISBN: 9702612837.

**Gobierno Regional de Ayacucho.** *Cuadro Analítico de Personal.* Ayacucho, 2015-2017.

—. Memoria Anual 2015-2017



—. **2008.** Manual de Organizaciòn y Funciones. Aprobado con Ordenanza Regional N° 030-2008-GRA/CR, 18 de diciembre de 2008.

—. **2007.** Reglamento de Organizaciòn y Funciones. Aprobado con Ordenanza Regional N° 004-07-GRA/CR, 19 de marzo de 2007.

**Gore, Ernesto.** *La educaciòn de en las empresas: aprendiendo en contextos organizativos.* Barcelona:Ediciones Granica, 1998. ISBN 8475775667.

**Harrington, James.** *Mejoramiento de los proceso de la empresa.* Santafé de Bogotá : McGraw Hill, 1993. ISBN 109586001687.

**Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. y Slocum, John W.** *Administraciòn. Un enfoque basado en competencias.* México: Cengage Learning Editores S.A., 2008. ISBN: 139786074814552.

**Hernández Sampieri, Roberto.** *Metodología de la Investigaciòn.* Quinta Ediciòn. México : Mc Graw Hill, 2010. ISBN: 9786071502919.

**INTOSAI.** *Guías para las normas de control interno del sector público, 1994.*

**Junta de Andalucía. Consejería de Salud.** *Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales: Calidad por sistema.* [Sevilla]: Consejería de Salud, 2001. ISBN 8484860248.

**Koontz, Harold, Wehrich, Heinz y Cannice, Mark.** *Administraciòn: Una perspectiva global y empresarial.* México : Mc Graw Hill, 2012. ISBN: 9786071507594.

**Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry p. y Malhotra, Manoj K.** *Administraciòn de Operaciones: Procesos y cadenas de valor.* [trad.] María del Pilar Carril Villarreal. México: Pearson Educaciòn, 2008. ISBN: 9789702612179.

**Ley n° 28175.** Ley Marco del Empleo Público. *Diario oficial El Peruano.* Lima, Perú, 01 de enero de 2005.

**Ley N° 28716:** Ley de Control Interno de las entidades del estado. *Diario oficial El Peruano.* Lima, Perú.

**Ley n° 27785:** Ley orgánica del sistema nacional de control. *Diario oficial El Peruano.* Lima, Perú. 2002.

**Ley n° 27658:** Ley de la Modernizaciòn de la Gestìon del Estado. *Diario oficial El Peruano.* Lima, Perú. 30 de enero de 2002.

**Lobato Fraile, Clemente.** *La supervisiòn en la pràctica profesional socioeducativa.* [En línea], 2007. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17512103>. ISSN 11361034.

**Lusier, Robert N. y Achua, Cristopher F.** *Liderazgo, Teoría, aplicaciòn y desarrollo de habilidades.* [trad.] Magda Elizabeth Treviño Rosales. Cuarta Ediciòn. México : Cergage Learning Editores S.A., 2011. ISBN: 9786074813814.

**Mejía C., Carlos Alberto.** *Indicadores de efectividad y eficacia.* Revista Consultores Gerenciales Planning, [2009].

**Mejía Mejía, Elías.** *Técnicas e instrumentos de investigaciòn.* Lima: UNMSM, 2005. ISBN: 99728340805.

**Mendoza, Domingo.** *Gestiòn de instituciones educativas.* Caracas:CEP-FHEUCV, 2008.

**Miranda Gonzáles, Francisco J., Chamorro Mera, Antonio y Rubio Lacoba, Sergio.** *Introducción a la Gestión de Calidad*. Primera Edición. Madrid : Delta, 2007. ISBN 8496477649.

**Modest, Guinjoan y Riera, Josep M.** *Instrumentos para la Gestión de la Formación continua con criterios de calidad de ISO 9000*. Madrid : Díaz de Santos SA, 2000. ISBN 8479784628.

**Ortíz Porras, Rayda Máxima.** *El control interno y la calidad del gasto público del Gobierno Regional de Ayacucho periodo 2010-2014*. Tesis (Magister en Contabilidad y Finanzas), Ayacucho: Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga, 2014.

**Pérez Fernández de Velazco, José Antonio.** *Gestión por Procesos*. Cuarta Edición. Madrid : ESIC, 2010. ISBN: 9788473566971.

**Pilar, Jorge Victor.** *Herramientas para la Gestión y Toma de Decisiones*. Segunda Edición. Argentina : Hanne, 2011. ISBN 9789871578801.

**Poch, Ramón.** *Manual de control interno: los circuitos informativos en la administración empresarial*. Segunda Edición. Barcelona: Gestión 2000. 1997 ISBN: 8480882328

**Puig Cruells, Carmina.** *La supervisión en la intervención social: Un instrumento para la calida de los servicios y el bienestar de los profesionales*. (Tesis doctoral). Tarragona: s.n., 2009. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8438/Tesi.pdf?sequence=1>. ISBN 9788469315415.

**Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno - AUDITOOL**. 15 de marzo de 2018.

**Resolucòn Ejecutiva Regional N° 811-2015-GRA/GR**, "Dispocisiones generales para adecuada aplicación y difusión del código de ética de la función ética en el Gobierno Regional de Ayacucho. 06 de noviembre de 2015.

**Rios Soria, Adith.** *Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública*. Lima. Revista Actualidad Empresarial, vol. 11, pág.I-3, 2009. ISSN: 18109837.

**Resolución de Contraloría n° 320-2006-CG.** *Aprueban Normas de Control Interno*. Diario Ofiaical el Peruano. 03 de noviembre de 2006.

**Resolución Directoral n° 013-92-INAP-DNP.** *Aprueban el Manual Normativo de Personal N° 002-92-DNP "Desplazamiento de personal"*. Lima. 02 de setiembre de 1992.

**Rivas Márquez, Glenda.** *Modelos Contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos*. Observatorio Laboral Revista Venezolana [En línea] 2011. Vol. 4 <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>>. ISSN: 18569099.

**Robbins, Stephen y Coulter, Mary.** *Administración*. Miami, La Florida : Prencite Hall, 2009.

**Robbins, Stephen.** *Administración: Cambios y Perspectivas*. Miami, La Florida : Prencite Hall, 1998.

**Sabino, Carlos.** *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo, 1992. ISBN: 9802305774.

**Salkind, Neils J.** *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall, 1999. ISBN: 9789701702345.

**Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.** *Documento Orientador. Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública*. 2014. Disponible en [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)

**Sosa Arana, Edgar Hipólito.** *Entorno de control basado en el marco integrado de control interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO III) y su influencia en la gestión eficaz de las actividades de ganadería - agropecuaria Life SAC*. 2014. Tesis (Contador Público), Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo, 2015.

**Tamayo y Tamayo, Mario.** *El Proceso de la Investigación Científica*. México : Limusa S.A, 2003. ISBN: 9681858727.

**Taylor, S.J y Bogdan, R.** *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Buenos Aires : Paidós Ibérica S.A., 1987. ISBN: 8475098169.

**Valera Rojas, Wilfredo Anatolio.** *El ambiente de control en El Informe The Comité Of Sponsoring Organizations Of Treadway Commission (Coso I) y su influencia en la gestión estratégica del Área de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Trujillo 2011*. Tesis (Magister en Auditoría), Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo, 2011.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO: EL ENTORNO DE CONTROL EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, PERIODO 2015 – 2017**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS GENERAL	INDEPENDIENTES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN
¿De qué manera el entorno de control influye en la Gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015-2017?	Evaluar la influencia del entorno de control en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015-2017.	El entorno de control influye de manera significativa en la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, periodo 2015-2017.	ENTORNO DE CONTROL (X)  <b>INDICADORES</b> X.1.Capital Humano X.2. Gestores X.3. Cultura organizacional	❖ Aplicada  <b>NIVEL DE INVESTIGACION</b> ❖ Descriptiva – Correlacional  <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> ❖ Inductivo , Deductivo y Analítico	331 trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho. <i>Fuente: Cuadro Analítico de Personal</i>
PROBLEMAS SECUNDARIOS	OBJETIVOS SECUNDARIOS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS	DEPENDIENTES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MUESTRA
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿De qué manera el Capital humano influye en la toma de decisiones?</li> <li>❖ ¿Cómo los gestores influyen en la mejora continua de la gestión?</li> <li>❖ ¿Cómo la cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evaluar la influencia del Capital humano en la toma de decisiones.</li> <li>❖ Describir la influencia de los gestores en la mejora continua de la gestión</li> <li>❖ Analizar la influencia de la cultura organizacional en la eficacia de la gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El Capital humano influye de manera significativa en la toma de decisiones.</li> <li>❖ Los gestores influyen en la mejora continua de la gestión.</li> <li>❖ La cultura organizacional influye en la eficacia de la gestión.</li> </ul>	GESTIÓN (Y)  <b>INDICADORES</b> Y.1. Toma de decisiones Y.2. Mejora continua Y.3. Eficacia	❖ No Experimental – Longitudinal  <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE OBTENCIÓN DE DATOS</b> ❖ Encuesta- Cuestionario ❖ Entrevista- Guía de entrevista ❖ Análisis documental- Análisis de contenido	178 trabajadores

*Elaboración propia*

## ANEXO N° 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### EL ENTORNO DE CONTROL EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, PERIODO 2015 – 2017

VARIABLES	INDICADORES	CONCEPTO	DIMENSIONES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
<p style="text-align: center;"><b><u>INDEPENDIENTE</u></b> <b>ENTORNO DE CONTROL</b></p> <p>El entorno de control es una actividad que consiste en el establecimiento de un ambiente que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, esto a través de la guía de los gestores y una adecuada cultura organizacional.</p>	Capital Humano	Representan el activo más dinámico de la organización y por ello la capacitación y segregación de funciones son los aspectos a tener en cuenta para su desarrollo.	Capacitación	1-3	Encuesta y Análisis documental	Cuestionario y Análisis de contenido
			Segregación de Funciones	4-8		
	Gestores	Encargado de guiar e interpretación los objetivos de la organización, así como supervisar las actividades de sus subordinados	Estilo Gerencial	13-16	Encuesta y Análisis documental	Cuestionario y Análisis de contenido
			Supervisión	17-19		
	Cultura Organizacional	Es un conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a las mismas.	Valores	24-26	Encuesta y Análisis documental	Cuestionario y Análisis de contenido
			Interacciones y relaciones	27-30		
<p style="text-align: center;"><b><u>DEPENDIENTE:</u></b> <b>GESTIÓN</b></p> <p>Jorge Víctor Pilar (2011) sostiene que: La Gestión es una actividad analítica y creativa, que tiene por meta la formulación de principios, directrices, normas y la toma de decisiones para una mejora continua sobre el presente y futuro de la organización y el cumplimiento de las metas.</p>	Toma de decisiones	Proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución que creará valor para las partes interesadas	Coordinación	9-10-12	Encuesta y Análisis documental	Cuestionario y Análisis de contenido
			Búsqueda de soluciones	11		
	Mejora continua	Es un proceso que significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.	Procesos	20-21	Encuesta y Entrevista	Cuestionario y Guía de entrevista
			Recursos	22-23		
	Eficacia	Es una medida del logro de resultados	Eficaz	31-34	Encuesta y Análisis Documental	Cuestionario y Análisis de Contenido

*Elaboración propia*

### ANEXO N° 3. GUÍA DE ENCUESTA

#### “EL ENTORNO DE CONTROL EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, PERIODOS 2015-2017”

#### ENCUESTA DIRIGIDO A LOS PROFESIONALES, TÉCNICOS Y AUXILIARES DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO – SEDE CENTRAL

**BUENOS DÍAS:**

- ✓ Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca del entorno de control en la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho – Sede Central.
- ✓ Conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas e incorrectas.

**INSTRUCCIONES:**

- ✓ Emplee un lápiz o un bolígrafo para rellenar el siguiente cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.
- ✓ Marque con un aspa (X) la opción elegida. Recuerde: no se deben marcar dos opciones.

**GRUPO FUNCIONAL:**

Profesional ( )

Técnico ( )

Auxiliar ( )

**Marque de acuerdo con la siguiente clave**

1	2	3	4	5
En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>ENTORNO DE CONTROL</b>					
<b>Capital humano</b>					
La entidad se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados.					
La entidad promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal.					
Considera que pese a la segregación de funciones persiste la vulnerabilidad en los procesos.					
Considera que alguna de las funciones que realiza no se especifican en los documentos normativos					
Al rotar al personal se toma especial atención a las áreas consideradas de mayor riesgo					
<b>Gestores</b>					
Considera que los encargados de dirigir la entidad cuentan con las capacidades, gestionar y tomar decisiones.					
La Gerencia General promueve y estimula la práctica del control en el desarrollo de las diversas actividades					
Considera que su jefe aplica estrategias de corrección cuando detecta anomalías en el desarrollo de los procesos					
Su jefe toma en cuenta la opinión de sus colaboradores ante la presencia de un					

problema o situación en particular					
Su jefe cumple a cabalidad con las leyes y normativas con las que se regula el desarrollo de las actividades en un proceso.					
Considera que su jefe introduce cambios significativos que mejoren el desarrollo y control en los procesos					
<b>Cultura Organizacional</b>					
La dirección difunde los valores éticos en toda la organización					
Las violaciones a las normas éticas son objeto de sanción.					
Considera que sus compañeros de trabajo se identifican con la entidad.					
La gerencia mantiene una comunicación abierta con los trabajadores.					
En la realización de los trabajos en conjunto, prevalece la cultura de cooperación y solidaridad.					
Existen conflictos dentro de la entidad					
<b>Toma de decisiones</b>					
El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones en consenso					
Considera que en el proceso de toma de decisiones, su jefe omite alguna de las normativas					
La elaboración del Plan Operativo institucional se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Entidad.					
<b>Mejora continua</b>					
Los responsables de la Gerencia instruyen a los trabajadores para que puedan identificar y realizar un plan de mejora de las actividades que retrasan un proceso.					
La circulación de documentos en las áreas correspondientes cumple con las condiciones y periodos establecidos en el Manual de Procedimientos.					
Se cumplen con las políticas proporcionadas por la entidad para regular el uso de los recursos.					
<b>Eficacia</b>					
Los resultados de las decisiones tomadas por la Gerencia han ayudado al crecimiento de la entidad.					
Las quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios sobre los servicios que presta la entidad, son recurrentes.					
Considera que el trabajo de la dirección está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rigen las actividades de la entidad.					

Gracias por su gentil colaboración.



**“EL ENTORNO DE CONTROL EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, PERIODOS 2015-2017”**

**ENCUESTA DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO – SEDE CENTRAL**

**BUENOS DÍAS:**

- ✓ Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca del entorno de control en la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho – Sede Central.
- ✓ Conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas e incorrectas.

**INSTRUCCIONES:**

- ✓ Emplee un lápiz o un bolígrafo para rellenar el siguiente cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.
- ✓ Marque con un aspa (X) la opción elegida. Recuerde: no se deben marcar dos opciones.

**GRUPO FUNCIONAL:**

Funcionario ( )

Directivo ( )

**Marque de acuerdo con la siguiente clave**

1	2	3	4	5
En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>ENTORNO DE CONTROL</b>					
<b>Capital humano</b>					
La entidad se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados.					
La entidad tiene un plan anual de formación y capacitación de personal.					
En la entidad existe la segregación de funciones.					
Considera que pese a la segregación de funciones persiste la vulnerabilidad en los procesos.					
Considera que alguna de las funciones que realiza no se especifican en los documentos normativos					
Existe rotación de personal.					
Considera que al rotar al personal se toma especial atención a las áreas consideradas de mayor riesgo.					
<b>Gestores</b>					
Emite y aplica estrategias de corrección cuando detecta anomalías en el desarrollo de los procesos.					
Usted introduce cambios significativos que mejoren el desarrollo de los procesos.					
Se supervisan y verifican que se implemente oportunamente las recomendaciones de auditoría					
<b>Cultura Organizacional</b>					
La dirección difunde los valores éticos en toda la organización					

Las violaciones a las normas éticas son objeto de sanción.					
La entidad cuenta con un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos					
<b>Toma de decisiones</b>					
Considera que para la toma de decisiones sus colaboradores le brindan las informaciones de manera oportuna.					
La elaboración del Plan Operativo institucional se realiza con la participación de todos los trabajadores de la Entidad.					
<b>Mejora continua</b>					
Se proporciona políticas para el uso de los recursos.					
Se cumplen con las políticas proporcionadas por la entidad para regular el uso de los recursos.					
<b>Eficacia</b>					
Considera que existe retrasos en el cumplimiento de metas					
Las quejas, reclamos y disconformidades de los usuarios sobre los servicios que presta la entidad, son recurrentes.					

Gracias por su gentil colaboración.

**ANEXO N° 4. GUÍA DE ENTREVISTA**

**“EL ENTORNO DE CONTROL EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, PERIODOS 2015-2017”**

*La presente guía de entrevista tiene por objetivo obtener información verbal por parte del entrevistado, en una situación de careo a fin de que la información sea transmitida en ambos sentidos.*

**Nombre del entrevistado:**.....

**Área de trabajo:** .....

**Lugar de entrevista:**..... **Fecha:**.../.../...

1. Los procesos establecidos en el Manual de Procedimientos (MAPRO) para la ejecución de las obras ¿Están de acuerdo a la naturaleza y complejidad de la entidad?

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

2. ¿Se practica controles en cada una de las actividades del proceso de ejecución de obras? Y ¿cómo se lleva a cabo?

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

3. Considera importante identificar las actividades que retrasan los procesos? ¿Por qué?

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

4. ¿En qué fase del proceso de ejecución de obras se encuentran mayores dificultades?

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

**Respecto a la ejecución de obras por administración directa**

5. ¿Cuáles son las actividades que retrasan el correcto desarrollo de la ejecución de obras por administración directa?

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

6. ¿Se elaboran planes de mejora para esas actividades?

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

7. ¿Hay actividades que no generan ningún valor al proceso? Mencione

.....  
 .....

- ¿Quién lleva a cabo la mejora?

.....

- ¿Cómo se lleva a cabo?

.....

- ¿Cuándo se realiza?

.....

- ¿Qué utilizan?

.....

- ¿Existe retroalimentación?

.....

8. ¿Tiene conocimiento sobre el proceso de mejora continua?

.....  
 .....

.....

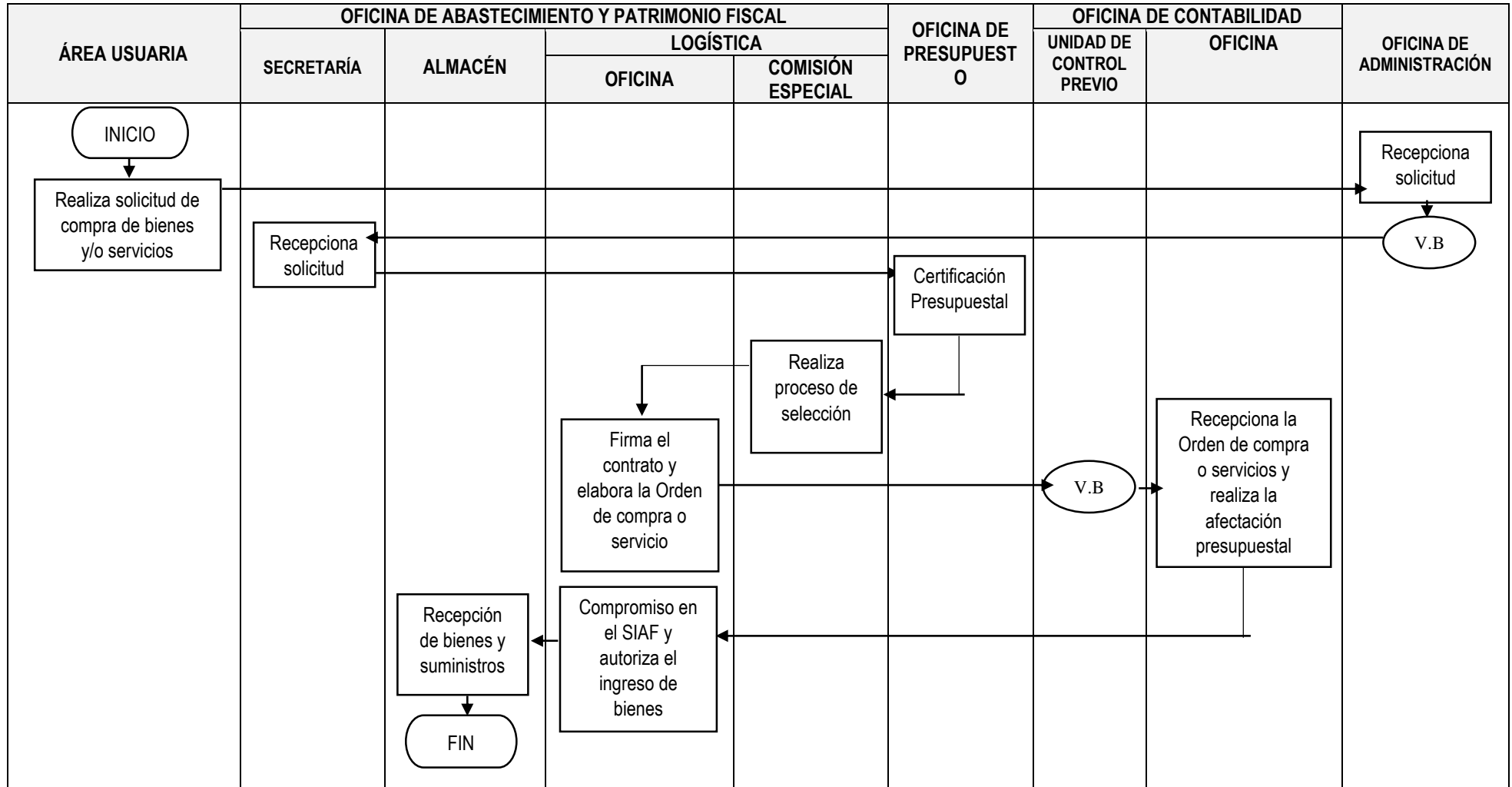
#### ANEXO N° 5. DETALLE DEL GRUPO OCUPACIONAL DE LOS ENCUESTADOS

SEGÚN LA LEY MARCO DEL EMPLEO PÚBLICO	SEGÚN EL CAP (GRUPOS OCUPACIONALES)	POBLACIÓN	MUESTRA
Funcionarios	Funcionarios	2	
Empleados de Confianza	Empleados de Confianza	37	20
Directivo superior	Directivos	30	15
<b>SUB TOTAL</b>		<b>69</b>	<b>35</b>
Ejecutivos y especialistas	Profesionales	133	72
De apoyo	Técnicos	123	68
	Auxiliares	6	3
<b>SUB TOTAL</b>		<b>262</b>	<b>143</b>
<b>TOTAL</b>		<b>331</b>	<b>178</b>

*Fuente: Ley Marco del Empleo Público y Cuadro Analítico de personal*

*Elaboración propia*

**ANEXO N° 6. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADQUISICIONES EN LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y PATRIMONIO FISCAL**



*Fuente: Manual de Organización y Funciones  
Elaboración Propia*

## ANEXO N° 7. DETALLE DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

### Recomendaciones de auditoría relacionadas a la implementación de políticas:

N° DE INFORME	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN		
		2015	2016	2017
452-2015-CG/ORAY-EE	<b>Al Presidente del Gobierno Regional de Ayacucho:</b> Disponer la elaboración de una directiva interna, orientada a precisar el contenido de las valorizaciones mensuales emitidas por personas residentes y supervisores en las obras que ejecuta la entidad, en concordancia con las normas legales vigentes.	EN PROCESO		
003-2015-2-5335	<b>Al Gobernador Regional del Gobierno Regional de Ayacucho:</b> Implemente mejoras a la “Directiva para la formulación, evaluación y aprobación de estudios definitivos o expedientes técnicos de proyectos de inversión a ser ejecutados por el Gobierno Regional de Ayacucho bajo la modalidad de administración directa encargo y consultoría”, a efectos de establecer de modo detallado y preciso el proceso.	EN PROCESO		
	<b>Al Gobernador Regional del Gobierno Regional de Ayacucho:</b> Disponga a las unidades orgánicas competentes y/o responsables, la elaboración de lineamientos que establezca la adecuada y oportuna revisión de los expedientes técnicos o documentos que sustenten el requerimiento de los actos preparatorios para la contratación de ejecutores de obra; procedimientos para la elaboración, evaluación y aprobación de solicitudes de ampliaciones de plazo y adicionales de obra, así como la precisión de las responsabilidades de quienes intervienen en dicho proceso	EN PROCESO		
005-2015-2-5335	<b>Al Gobernador Regional del Gobierno Regional de Ayacucho:</b> Disponer a las unidades orgánicas competentes y/o responsables la elaboración de lineamientos que establezcan, según la naturaleza y realidad de la Entidad, procedimientos específicos para los procesos de selección convocados por la Entidad, con énfasis en la elaboración de las bases, la admisión de consultas y observaciones de los participantes y los criterios de evaluación técnica debiendo asignar puntajes aquello que supere o mejore los requerimientos técnicos mínimos.	EN PROCESO		

*Fuente: Portal Transparencia – Gobierno Regional de Ayacucho.*

### Recomendaciones de auditoría relacionadas a los documentos de gestión:

N° DE INFORME	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN		
		2015	2016	2017
012-2009-2-5335	<b>Al Presidente del Gobierno Regional de Ayacucho:</b> Que disponga a la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial el análisis de modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) para incluir a la Unidad de Programación y Adquisiciones dentro de la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio Fiscal.	EN PROCESO		
006-2012-2-5335	<b>Al Presidente del Gobierno Regional de Ayacucho:</b> Recomendar que el Director de Abastecimiento y Patrimonio Fiscal establezcan funciones de supervisión y verificación de los plazos de entrega de bienes o prestación de servicios contratados establezca sus funciones en el Manual de Organización y Funciones.	EN PROCESO		

013-2017-2-5335	<b>Al Gobernador Regional del Gobierno Regional de Ayacucho:</b> Disponer a la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial de la Entidad, actualice el Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO, aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional n° 207-12-GRA/PRES.	PENDIENTE
-----------------	---	-----------

*Fuente: Portal Transparencia – Gobierno Regional de Ayacucho.*

### Recomendaciones de auditoría relacionados a violaciones éticas

N° DE INFORME	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN		
		2015	2016	2017
006-2012-2-5335	<b>Al Presidente del Gobierno Regional de Ayacucho:</b> Disponer el inicio de las acciones administrativas para el deslinde de responsabilidades del ex funcionario de la Sede Central del Gobierno Regional de Ayacucho.	EN PROCESO		
004-2013-2-5335	<b>Al Presidente del Gobierno Regional de Ayacucho:</b> Aplicar las sanciones administrativas a los funcionarios y ex funcionarios implicados en hechos detallados en el presente informe, todo ello en concordancia con el Reglamento de Organización y Funciones aprobado con Ordenanza Regional N° 004-07-GRA/CR del 19 de marzo de 2007; y, en lo pertinente la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27815, Ley de Código de Ética de la Función Pública; y la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.	EN PROCESO		
284-2015-CG/ORAY-EE	Remitir en presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del proceso sancionador respecto a los funcionarios y servidores a quienes se ha identificado presunta responsabilidad administrativa funcional por presuntas infracciones graves y muy graves.	PENDIENTE		

*Fuente: Portal Transparencia – Gobierno Regional de Ayacucho.*

### ANEXO N° 8. EJECUCIÓN DEL GASTO TOTAL DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO

AÑO	PIA (S/.)	PIM (S/.)	EJECUCIÓN DEL GASTO		
			COMPROMISO	DEVENGADO	GIRADO
2015	219,194,648	464,604,082	404,581,090	403,088,430	402,748,199
2016	170,903,713	366,923,235	274,047,394	273,989,710	273,841,383
2017	167,972,144	330,976,188	220,920,199	220,879,123	220,804,289
<b>TOTAL</b>	<b>558,070,505</b>	<b>1,162,503,505</b>	<b>899,548,683</b>	<b>897,957,263</b>	<b>897,393,871</b>

*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Elaboración propia.*

**ANEXO N° 9. AVANCE PRESUPUESTAL Y FÍSICO DE LAS OBRAS  
EJECUTADAS POR LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE  
AYACUCHO**

**OBRAS PARA EL 2015**

N°	OBRAS	PIM (S/.)	DEVENGADO (S/.)	AVANCE PRESUPUESTARIO	AVANCE FÍSICO SEGÚN INFOBRAS
1	Construcción de pistas y veredas Jr. José María Eguren cuerdas 1, 2, 3, 4 Y 5 del distrito Jesús Nazareno, provincia de Huamanga – Ayacucho.	681,662	640,735	94%	99%
2	Instalación del servicio educativo de la Institución Educativa Inicial N°429-86/Mx-U de Sanabamba, distrito de Ayahuanco, provincia de Huanta, región Ayacucho.	820,442	323,350	39%	3%
3	Instalación del servicio educativo del nivel inicial en la I.E.I. N 346 Mx-U de Astanya, distrito Concepción, provincia Vilcas Huamán – Ayacucho.	1,839,613	970,903	53%	30%
4	Instalación del servicio educativo del nivel inicial en la I.E.I N430-5 de Pacamarca, distrito Concepción, provincia Vilcashuamán – Ayacucho.	1,498,191	839,690	56%	24%
5	Instalación del servicio educativo del nivel inicial para la Institución Educativa N 429-10/Mx-P De Chachaspata, distrito de Ayahuanco, provincia re Huanta, región Ayacucho.	1,046,540	586,801	56%	37%
6	Instalación del servicio educativo escolarizado del nivel inicial para la Institución Educativa N° 429-30/Mx-U San Miguel de Pucaraqay, distrito de Huanta, provincia de Huanta, región Ayacucho.	850,641	461,452	54%	10%
7	Mejoramiento de los servicios educativos En La I.E. Inicial N° 429-29/Mx-U de Patasucro - distrito de Huanta - provincia de Huanta - región de Ayacucho.	1,496,232	890,217	59%	5%
8	Mejoramiento y ampliación de los servicios de educación inicial escolarizada en la I.E. N 38254/Mx-P- Luis Cavero Bendezu del distrito de Huanta, provincia de Huanta, región de Ayacucho.	1,364,891	623,245	46%	35%
9	Mejoramiento y ampliación del servicio educativo en la Institución Educativa de nivel inicial N 376 Mx-U De Saurama, distrito de Saurama, provincia Vilcas Huamán – Ayacucho.	1,395,467	895,241	64%	29%
10	Construcción de pistas y veredas en los Aa.Hh. Corazón de Jesús, Los Olivos, Víctor Altamirano, Nueva Esperanza, Altamirano Yanez, María Magdalena, Las Dunas, Santa Teresita, Jesús Nazareno, Los Vencedores, Villa Esperanza y Arco Iris, Sector Cono Norte.	2,216,502	2,194,558	99%	35%
11	Mejoramiento y equipamiento e implementación del Instituto Superior Tecnológico José María Arguedas distrito Puquio - Lucanas – Ayacucho.	3,288,319	3,024,605	92%	75%
12	Ampliación y mejoramiento del servicio de Educación Inicial En La I.E. N 417-Mx-P Viracochan, distrito de Ayahuanco- Huanta-Ayacucho.	728,570	465,922	64%	22%
13	Ampliación y mejoramiento del servicio en la Institución Educativa Inicial N 431mx-U De Vizcachayoq, distrito de Vilcas Huamán, provincia de Vilcas Huamán, región de Ayacucho.	971,587	826,760	85%	38%
14	Creación del servicio educativo del nivel inicial para la Institución Educativa N° 432-44/Mx-P del Centro Poblado de Muruncancha, distrito de Quinua, Provincia de	1,122,259	988,656	88%	56%



	Huamanga – Ayacucho.				
15	Instalación del servicio educativo del nivel inicial para la Institución Educativa N 432-72mx-P de San Juan de Rayan, distrito de Acocro, provincia de Huamanga – Ayacucho.	927,920	827,477	89%	54%
16	Mejoramiento del servicio educativo del nivel inicial para la Institución Educativa N 432-52 Mx U del Centro Poblado de San Rafael, distrito de Socos, provincia de Huamanga – Ayacucho.	1,119,623	957,826	86%	63%
17	Mejoramiento del servicio educativo del nivel inicial para La Institución N° 336 del Centro Poblado Suso, distrito de Quinua, provincia de Huamanga – Ayacucho.	819,640	629,808	77%	42%

### OBRAS PARA EL 2016

N°	OBRAS	PIM (S/.)	DEVENGADO (S/.)	AVANCE PRESUPUESTARIO	AVANCE FÍSICO SEGÚN INFOBRAS
1	Mejoramiento del servicio de recreación activa en el distrito de Cora Cora, provincia de Parinacochas – Ayacucho.	510,170	263,670	52%	35%
2	Mejoramiento de servicio de enseñanza en el curso de educación física en la Institución Educativa Guamán Poma de Ayala de Querobamba provincia de Sucre - región Ayacucho.	312,202	261,268	84%	72%
3	Creación, mejoramiento carretera: Qalluri - Palleca - Huito - Quije l = 19.551 Km a nivel de afirmado en el distrito de San Salvador de Quije; provincia de Sucre – Ayacucho.	2,029,020	2,028,783	100%	46%
4	Creación de la carretera Muñayoc Huaycco - Huaylopatá - Challhuapampa - Ancoripa Ccasa, distrito de Vinchos - Huamanga – Ayacucho.	1,000,000	998,271	100%	37%

### OBRAS PARA EL 2017

N°	OBRAS	PIM (S/.)	DEVENGADO (S/.)	AVANCE PRESUPUESTARIO	AVANCE FÍSICO SEGÚN INFOBRAS
1	Mejoramiento del servicio educativo en la Institución Educativa Inicial N 406MX-U de Chiara provincia de Huamanga, región Ayacucho.	46,179	20,871	45%	2%
2	Ampliación y mejoramiento del servicio educativo del nivel inicial de la I.E.I. N° 432-110/MX-U Wari Sur, distrito de San Juan Bautista, provincia de Huamanga – Ayacucho.	499,935	442,459	89%	15%
3	Construcción de pistas y veredas de la av. Abancay y Jr. Girasoles del barrio de Santa Elena, distrito de Ayacucho, provincia de Huamanga – Ayacucho.	1,342,648	1,198,377	89%	30%
4	Creación y mejoramiento de la carretera San Jose Choymacota tramo Putis – Apulema – Pachachaca - Chongos, distrito de Santillana, Sivia y Llochegua, provincia de Huanta – Ayacucho.	1,431,261	847,003	59%	3%
5	Mejoramiento y ampliación de los servicios de educación secundaria de la I.E. San Juan Bautista de Chalcos en la localidad de Chalcos, distrito de Chalcos - Sucre – Ayacucho.	1,258,554	1,258,552	100%	33%

6	Mejoramiento del servicio deportivo del estadio de San Miguel, distrito de San Miguel, provincia de La Mar – Ayacucho.	259,001	242,282	94%	85%
7	Mejoramiento de la capacidad resolutive del hospital de apoyo San Francisco, segundo nivel de atención, Ayna - La Mar – Ayacucho.	15,822,700	1,083,991	7%	40%
8	Mejoramiento del servicio de educación superior no universitaria en el Instituto Superior Tecnológico Público Paucar del Sara Sara de la localidad de Pausa, distrito de Pausa - Paucar del Sara Sara – Ayacucho.	1,283,331	1,283,330	100%	30%
9	Construcción puente carrozable Huarcaya - Chuschi de la carretera de integración anillo vial Chuschi - Sarhua - Huancasancos sobre el río Pampas, distrito de Sarhua - Víctor Fajardo – Ayacucho.	1,656,541	1,379,580	83%	10%
10	Construcción e implementación de la infraestructura de la Institución Educativa pública N° 38018 / MX-P Maravillas – Ayacucho.	1,480,585	1,478,940	100%	15%
11	Mejoramiento de la prestación de servicios educativos del nivel inicial, primaria, secundaria y alternativa de la I.E. San Ramón, distrito de Ayacucho, Huamanga - Ayacucho.	2,181,466	2,180,914	100%	76%
12	Ampliación y mejoramiento de los servicios de educación inicial escolarizada en la I.E.I. N° 429-28/MX-U de Churunmarca, distrito de Huanta, provincia de Huanta, región Ayacucho.	1,007,191	924,500	92%	100%
13	Mejoramiento de la capacidad resolutive del hospital San Miguel, segundo nivel de atención, La Mar – Ayacucho.	12,783,222	1,909,314	15%	0%
14	Mejoramiento de la capacidad resolutive de la unidad productora de los servicios de salud del hospital Cora Cora - distrito de Cora Cora - provincia de Parinacochas, región Ayacucho.	13,103,116	1,386,659	11%	95%
15	Instalación de los servicios de educación inicial en la I.E.I. N° 429-57/MX-U de Arequipa alta, distrito de Sivia, provincia de Huanta, región Ayacucho.	939,302	773,957	82%	80%
16	Instalación de los servicios de educación inicial escolarizados en las I.E. 277-29/MX-U y I.E. 277-30/MX-U de los centros poblados de Patarumi y Huanca de los distritos de lampa y Oyolo, provincia de Paucar del Sara Sara – Ayacucho.	2,433,163	2,356,246	97%	97%

**Fuente: Infobras – Gobierno Regional de Ayacucho.  
Elaboración propia.**

**ANEXO N° 10. PROCESOS JUDICIALES INGRESADOS, SENTENCIAS FAVORABLES Y DESFAVORABLES EN LOS AÑOS 2015, 2016 Y 2017**

<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>2015</b>			<b>2016</b>			<b>2017</b>		
	<b>EN TRÁMITE</b>	<b>CONCLUIDOS</b>		<b>EN TRÁMITE</b>	<b>CONCLUIDOS</b>		<b>EN TRÁMITE</b>	<b>CONCLUIDOS</b>	
		<b>FAVORABLES</b>	<b>DESFAVORABLES</b>		<b>FAVORABLES</b>	<b>DESFAVORABLES</b>		<b>FAVORABLES</b>	<b>DESFAVORABLES</b>
Civiles	250	04	21	30	01	00	217	01	02
Constitucionales	443	08	143	809	08	39	1,163	00	1,444
Laborales	408	00	05	184	00	00	12	00	00
Contencioso Administrativo	2,017	123	85	428	19	09	766	04	13
Penales	09	04	03	61	00	00	26	00	00
Arbitraje	05	00	01	10	00	00	13	05	05
<b>TOTAL</b>	<b>3132</b>	<b>139</b>	<b>258</b>	<b>1522</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>2197</b>	<b>10</b>	<b>1464</b>

*Fuente: Memoria Anual 2015, 2016, 2017*

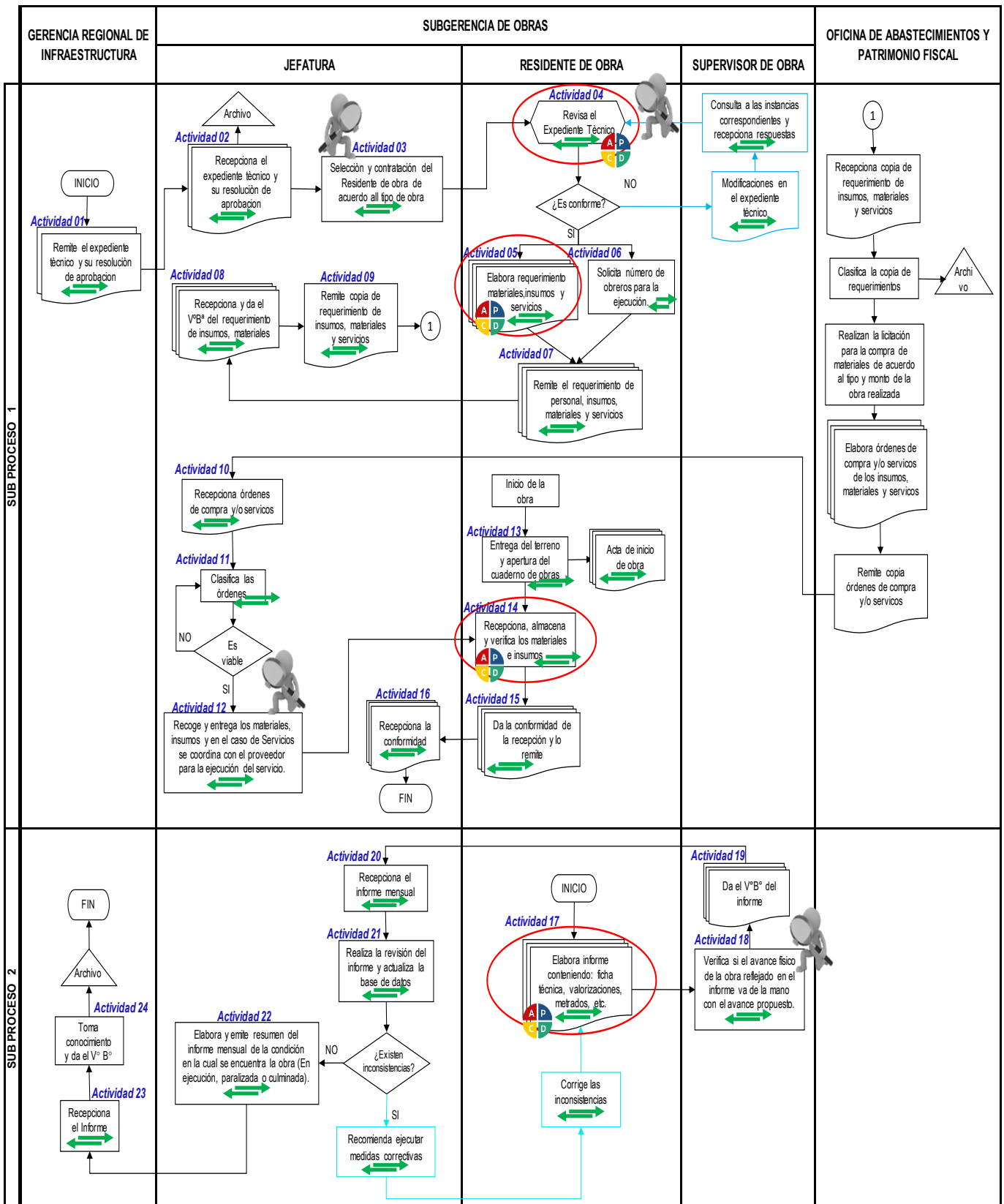
*Elaboración Propia*

**ANEXO N° 11. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

En base al estudio realizado, se propone elaborar flujogramas para cada uno de los procesos con que cuenta la entidad, practicando el autocontrol e identificando las actividades que retrasan el correcto desarrollo de los procesos, así como la supervisión en las actividades con mayores riesgos con la finalidad de elaborar e implementar planes de mejora para que se tomen mejores decisiones y se cumplan las metas planificadas.

Por lo tanto, en la figura N° 4 se muestra un modelo de flujograma para el proceso de ejecución de obras por administración directa y en el cuadro n° 49 un modelo de los pasos de cómo elaborar e implementar la mejora continua en cada una de las actividades.

**FIGURA 4: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA**



Fuente: Entrevista realizada a los trabajadores de la Sub Gerencia de obras  
Elaboración Propia

*Leyenda de los símbolos:*

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Proceso
	Documentos
	Copia de un documento
	Archivo
	Decisión
	Conector
	Inicio y fin de un proceso
	Actividad que necesita ajustes antes de seguir con el proceso.
	Actividades que retrasan un proceso
	Autocontrol en las actividades
	Línea de flujo
	Tiempos muertos
	Actividad donde se debe implementar la mejora continua
	Actividades donde se necesita más supervisión.

**CUADRO 49. DETALLE DE LAS ACTIVIDADES EN PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA**

PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
<b>Actividad N° 4: Revisión del expediente técnico</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo mencionado en el expediente técnico no concuerda con las verificaciones del terreno. <b>Causa:</b> Realización del expediente por profesionales que cuentan con poca experiencia en el medio. <b>Efecto:</b> Correcciones en el expediente técnico (adiciones y deducciones)</li> </ul>	Elaborar un programa de supervisión detallada que analice los componentes de la obra y los costos reales del proyecto.	Verificar si el programa implementado ayuda a reducir deficiencias.	Si el instrumento da resultados positivos se documenta y automatiza, en caso contrario se rehace.

del presupuesto)			
<b>Actividad N° 5: Requerimiento de materiales e insumos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencias en la entrega de materiales. <b>Causa:</b> Falta de coordinación con el proveedor. <b>Efecto:</b> - Entrega del 100% de los materiales al inicio de la obra. - Deterioro de los materiales.</li> </ul>	Elaborar un modelo de cronograma que incluya fechas para la entrega de materiales de acuerdo al avance de la obra.	Verificar si el modelo implementado ayuda a reducir las deficiencias.	Si el instrumento da resultados positivos se documenta y automatiza, en caso contrario se rehace.
<b>Actividad N° 14: Recepción y almacenamiento de materiales.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia en la recepción y almacenamiento de los materiales. <b>Causa:</b> Control inadecuado al momento de recepcionar los materiales. <b>Efecto:</b> Obras inconclusas o en mal estado.</li> </ul>	Implementar un software que ayude al mejor control en la entrada y salida de materiales.	Verificar si el software implementado ayuda a reducir deficiencias.	Si el instrumento da resultados positivos se documenta y automatiza, en caso contrario se rehace.
<b>Actividad N° 17: Informes de avance de obra</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de informes de avance de obra fuera de plazo <b>Causa:</b> Inexistencia de una normativa específica que exija la elaboración mensual de los informes <b>Efecto:</b> - Desconocimiento de la situación de la obra.</li> </ul>	Implementar una directiva donde mencione que el pago al residente y supervisor sea de acuerdo al avance de obra.	Verificar si se da cumplimiento a esa normativa y si esto ayuda a reducir deficiencias.	Si el instrumento da resultados positivos se documenta y automatiza, en caso contrario se rehace

*Fuente: Entrevista realizada a los trabajadores de la Sub Gerencia de obras  
Elaboración Propia*