

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

***AUDITORIA DE DESEMPEÑO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN
ACADÉMICA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO
2019.***

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

AUTORES:

Bachilleres:

Jhoel Tapia Tomayconza

Franklin Palomino Vargas

Asesor:

MGT. Clever Montalvo Loayza

CUSCO – PERÚ

2021

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto de tesis está dedicado a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanas y familiares en general.

También dedico este proyecto de tesis a mi novia verioska, compañera inseparable de cada jornada. Ella representa gran esfuerzo y tesón en momentos de declive y cansancio. A ellos este proyecto de tesis, que, sin ellos, no hubiese podido ser.

JHOEL TAPIA TOMAYCONZA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional en todo momento y situación de la vida.

*A mi padre, por ser un ejemplo en mi vida y por haberme dado siempre su apoyo.
A mis hermanas por estar siempre a mi lado.*

PALOMINO VARGAS FRANKLIN

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora.

En segundo lugar, a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Aquilino Tapia, mi MADRE Julia Tomayconza, mi segunda madre MI ABUELA, mi tercera madre y no menos importante, MI TIA Susana Tomayconza; a mis hermanas y a todos mis tíos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo y llevado hasta donde estoy ahora.

JHOEL TAPIA TOMAYCONZA

Agradezco de manera muy especial a mi Madre y a mi Padre que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible.

Asimismo, agradezco hermanas que con sus palabras me hacían sentir orgulloso de lo que soy y de lo que les puedo llegar a ser.

A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichoso y contento.

PALOMINO VARGAS FRANKLIN

INTRODUCCIÓN

Cumpliendo con las disposiciones del reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco presentamos a disposición el trabajo de investigación intitulado: **“AUDITORIA DE DESEMPEÑO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2019”**, tema que demuestra que la ejecución de una Auditoria de Desempeño es de importancia para la Toma de Decisiones en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad.

En el presente trabajo de investigación para llegar a solucionar la problemática y el contraste de los objetivos e hipótesis planteadas, se ha desarrollado en los siguientes capítulos:

CAPITULO I: Comprende el PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, dentro del cual se podrá encontrar el planteamiento del problema, la delimitación de la investigación, los objetivos y la justificación del presente trabajo de investigación.

CAPITULO II: Se refiere al MARCO TEÓRICO, dentro del cual se encuentran los antecedentes empíricos, bases teóricas y definición de términos en cuanto se refiere a la Auditoria de Desempeño y la Toma de Decisiones.

CAPITULO III: Comprende el SISTEMA DE HIPOTESIS dentro del cual se podrá encontrar las hipótesis de la investigación científica.

CAPITULO IV: Se refiere a la PRESENTACIÓN DEL METODO dentro del cual podemos encontrar el tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra, así como técnicas de recopilación y análisis.

CAPITULO V: Este comprende el ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS dentro del cual encontramos el procesamiento de resultados de las encuestas aplicadas y la comprobación de la hipótesis planteada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. Se establece las conclusiones y recomendaciones propuestas a la presente investigación.

PRESENTACIÓN

SEÑOR,

**DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO Y SEÑORES,
MIEMBROS DEL JURADO.**

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos; vigente en la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es grato dirigirnos a ustedes para presentar y poner a vuestra consideración la tesis intitulada: **“AUDITORIA DE DESEMPEÑO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2019”** para optar el título profesional de Contador Público.

El presente trabajo de investigación, se realizó con firme propósito de establecer la relación que existe entre la Auditoria de Desempeño y la Toma de Decisiones. El mismo que servirá referente para futuras investigaciones sobre la influencia entre ambas variables estudiadas.

Por lo expuesto anteriormente consideramos que la presente investigación servirá de base para futuras investigaciones y será un aporte en cuanto a la auditoria de desempeño.

Jhoel Tapia Tomayconza

Franklin Palomino Vargas

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
PRESENTACIÓN	6
CAPÍTULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1. Planteamiento del Problema.....	15
2.2. Delimitación de la investigación	16
2.2.1. Delimitación Espacial.....	16
2.2.2. Delimitación Temporal	16
2.3. Formulación del problema	17
2.3.1. Problema general.....	17
2.3.2. Problemas específicos	17
2.4. Formulación de los objetivos de la investigación.....	18
2.4.1. Objetivo General.....	18
2.4.2. Objetivos Específicos	18
2.5. Justificación de la investigación	19
CAPITULO II	20
MARCO TEORICO.....	20
2.1. ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN (ESTADO DEL ARTE)	20
2.2. BASES TEÓRICAS	22
2.2.1. AUDITORIA DE DESEMPEÑO	22
2.2.1.1. Definición.....	22
2.2.1.2. Finalidad de la auditoria de desempeño	26
2.2.1.3. Dimensiones de la auditoria de desempeño	26
2.2.1.4. Características de la Auditoria de Desempeño	27
2.2.1.5. Objetivos de la auditoria de Desempeño	28
2.2.1.6. Orientación de la Auditoria de Desempeño	29
2.2.1.7. La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor	30
2.2.1.8. Etapas de la Auditoria de Desempeño	31
2.2.1.8.1. Etapa de Planificación	31

2.2.1.8.1.1. Programa de Auditoria.....	38
2.2.1.8.2. Etapa de ejecución	42
2.2.1.8.3. Etapa de elaboración del informe	45
2.2.1.8.4. Seguimiento a la implementación de las recomendaciones.....	45
2.2.2. TOMA DE DECISIONES	52
2.2.2.1. Importancia de la toma de decisiones	54
2.2.2.2. Tipos de decisión	54
2.2.2.3. Pasos para la toma de decisiones.....	56
2.2.2.4. Gestión Académica	58
2.2.2.4.1. Definición	58
2.2.2.4.2. Ámbitos de Gestión	61
2.2.2.4.3. Proceso de gestión eficaz	62
2.2.2.4.4. Perfeccionamiento de la gestión.....	64
2.2.2.4.5. Eficiencia de la gestión	65
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	67
CAPITULO III	69
SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	69
3.1. Hipótesis de investigación.....	69
3.1.1 Hipótesis General.....	69
3.1.2 Hipótesis Específicos	69
3.2 Variables e indicadores	70
CAPITULO IV	71
PRESENTACIÓN DEL MÉTODO.....	71
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	71
4.1.1. Tipo de investigación.....	71
4.1.2. Nivel de investigación.....	71
4.2. Diseño de investigación	71
4.3. Población y muestra	72
4.3.1. Población.....	72
4.3.2. Muestra	72
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	73
4.4.1. Técnicas	73
4.4.2. Instrumentos	74

CAPÍTULO V	75
RESULTADOS, SU ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	75
5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: ENCUESTA REALIZADA.	75
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXO N ° 01	105
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	105
ANEXO N° 02: ENCUESTA	108
ANEXO N° 03: EVIDENCIAS DE HABER REALIZADO LA ENCUESTA A LA MUESTRA ESTABLECIDA	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cadena de valor de una intervención publica	31
Ilustración 2. Árbol del problema asociado y sus causas.....	33
Ilustración 3. Estructura de preguntas tipo 1	35
Ilustración 4. Estructura de preguntas tipo 2	36

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. ¿Usted conoce cuales son los objetivos de una auditoria de desempeño en una entidad pública?	75
Cuadro N° 2. ¿Una auditoria de desempeño será de importancia para la toma de decisiones en la gestión académica del Escuela Profesional de Contabilidad?	76
Cuadro N° 3. ¿Conoce usted sobre alguna auditoria que se haya revisado la gestión académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?	78
Cuadro N° 4. ¿Considera usted la EFICIENCIA como uno de los objetivos más importantes en la Auditoria de Desempeño?	80
Cuadro N° 5. Si consideramos la EFICIENCIA como uno de los objetivos de la Auditoria de Desempeño, ¿cómo calificaría usted como auditor el aspecto académico en la Escuela Profesional de Contabilidad?	82
Cuadro N° 6. ¿Cuáles es el aspecto más crítico en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?	84
Cuadro N° 7. La evaluación de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño dará resultados sobre la calidad de enseñanza a la Escuela Profesional de Contabilidad.....	85
Cuadro N° 8. Para una evaluación de riesgos en una Auditoria de Desempeño Usted califique en forma global si la gestión académica es eficaz en la Escuela Profesional de Contabilidad.	87

Cuadro N° 9. En síntesis y comparando con la enseñanza de otras universidades califique Usted la EFICACIA de la Gestión Académica en la Escuela Profesional de Contabilidad. .	89
Cuadro N° 10. Considerando que el examen de la CALIDAD es uno de los propósitos de una Auditoria de Desempeño. ¿Cuál cree Usted sea el resultado en una acción de control en la Escuela Profesional de Contabilidad?	90
Cuadro N° 11. ¿En Auditoria de Desempeño podrá determinarse las variables de una Gestión Académica cuál cree que sea la más importante?	92
Cuadro N° 12. ¿Para efectos de una auditoria de Desempeño la CALIDAD de la Gestión Académica se puede medir por el éxito de los profesionales en el mercado laboral?	94
Cuadro N° 13. ¿La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con una plana de docentes que tienen altos grados académicos, considera que el hecho eleva la calidad de enseñanza y por ende en la gestión académica?	96
Cuadro N° 14. La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con la UNIDAD DE POSTGRADO donde ofrece maestrías en tres especialidades y está próximo a ofrecer doctorado, ¿cómo califica Usted la calidad de la Gestión Académica?	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Usted conoce cuales son los objetivos de una auditoria de desempeño en una entidad pública?	75
Gráfico 2. ¿Una auditoria de desempeño será de importancia para la toma de decisiones en la gestión académica del Escuela Profesional de Contabilidad?.....	77
Gráfico 3. ¿Conoce usted sobre alguna auditoria que se haya revisado la gestión académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?	78
Gráfico 4. ¿Considera usted la EFICIENCIA como uno de los objetivos más importantes en la Auditoria de Desempeño?.....	80
Gráfico 5. Si consideramos la EFICIENCIA como uno de los objetivos de la Auditoria de Desempeño, ¿cómo calificaría usted como auditor el aspecto académico en la Escuela Profesional de Contabilidad?	82
Gráfico 6. ¿Cuáles es el aspecto más crítico en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?	84
Gráfico 7. La evaluación de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño dará resultados sobre la calidad de enseñanza a la Escuela Profesional de Contabilidad.	85
Gráfico 8. Para una evaluación de riesgos en una Auditoria de Desempeño Usted califique en forma global si la gestión académica es eficaz en la Escuela Profesional de Contabilidad.	87
Gráfico 9. En síntesis y comparando con la enseñanza de otras universidades califique Usted la EFICACIA de la Gestión Académica en la Escuela Profesional de Contabilidad.....	89

Gráfico 10. Considerando que el examen de la CALIDAD es uno de los propósitos de una Auditoria de Desempeño. ¿Cuál cree Usted sea el resultado en una acción de control en la Escuela Profesional de Contabilidad?	91
Gráfico 11. ¿En Auditoria de Desempeño podrá determinarse las variables de una Gestión Académica cuál cree que sea la más importante?	92
Gráfico 12. ¿Para efectos de una auditoria de Desempeño la CALIDAD de la Gestión Académica se puede medir por el éxito de los profesionales en el mercado laboral?	94
Gráfico 13. ¿La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con una plana de docentes que tienen altos grados académicos, considera que el hecho eleva la calidad de enseñanza y por ende en la gestión académica?	96
Gráfico 14. La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con la UNIDAD DE POSTGRADO donde ofrece maestrías en tres especialidades y está próximo a ofrecer doctorado, ¿cómo califica Usted la calidad de la Gestión Académica?	98

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

Después de la promulgación de la Ley Universitaria 30220 hace de más de 4 años. Todas las universidades en especial los públicos están abocados en cumplir con las normas respecto al LICENCIAMIENTO de las universidades y consiguientemente de las Escuelas Profesionales. Para dicho efecto y de acuerdo a sus atribuciones ha emitido normas que reglamentan la acreditación a las escuelas profesionales.

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para cumplir con las Normas y Directivas de la SUNEDU hizo de conocimiento de las diferentes facultades y paralelamente a las Escuelas que deberían cumplir con los requisitos en especial los aspectos académicos.

La Escuela Profesional de Contabilidad para cumplir con los objetivos académicos en la docencia, así como los objetivos de graduación y titulación de los estudiantes, además de examinar la competencia del egresado de la Escuela de Contabilidad en el mercado laboral; ha modificado gran parte de sus instrumentos académicos, en pos de conseguir la acreditación respectiva.

Actualmente la Escuela funciona con 02 programas o planes de estudios. El primero que se implementó con anterioridad a la Ley Universitaria y el segundo para los alumnos que ingresaron con la Nueva Ley Universitaria.

Todos los cambios descritos han generado resultados que a la fecha se desconoce puesto que no se han realizado evaluaciones y exámenes de los resultados.

Por dicha razón, como estudiantes de la Escuela Profesional de Contabilidad, conocedores de las técnicas y procedimientos que se utiliza con la Auditoria de Desempeño que dicho sea de paso, recién hace tres años entro en vigencia las normas, es considerada una de las auditorias que contiene en forma completa, los procesos y procedimientos que puedan determinar la EFICACIA y EFICIENCIA de una GESTIÓN, queremos simular dicha auditoria para determinar los resultados de la gestión académica de nuestra escuela profesional.

Lógicamente tendremos la colaboración tanto de estudiantes como de docentes para tener las mejores conclusiones.

2.2.Delimitación de la investigación

2.2.1. Delimitación Espacial

La investigación se ejecutará en el departamento de Cusco, la entidad el cual es la unidad de análisis se localiza en el Distro de Cusco.

2.2.2. Delimitación Temporal

La actividad de investigación corresponde a la simulación de una auditoría de desempeño que se realizara la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el Periodo 2019.

2.3. Formulación del problema

2.3.1. Problema general

¿Qué grado de importancia tiene una Auditoria de Desempeño en la Toma de Decisiones en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2019?

2.3.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera el examen de la EFICIENCIA en una Auditoria de Desempeño podrá determinar los objetivos académicos de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019?
- b) ¿En qué forma el examen de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño hará posible conocer el rendimiento y objetivos de graduación y titulación estudiantil de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019?
- c) ¿De qué manera la Auditoria de Desempeño mediante el análisis y examen de la CALIDAD de enseñanza podrá determinar la competencia profesional del egresado en el mercado laboral de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019?

2.4. Formulación de los objetivos de la investigación

2.4.1. Objetivo General

Determinar el grado de importancia tiene una Auditoria de Desempeño en la Toma de Decisiones en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2019.

2.4.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar de qué manera la EFICIENCIA en una Auditoria de Desempeño podrá determinar los objetivos académicos de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019.
- b) Establecer en que forma el examen de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño hará posible conocer el rendimiento y objetivos de graduación y titulación estudiantil de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019.
- c) Determinar de qué manera la Auditoria de Desempeño mediante el análisis y examen de la CALIDAD de enseñanza podrá determinar la competencia profesional del egresado en el mercado laboral de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019.

2.5. Justificación de la investigación

La especialidad de auditoria en la Carrera Profesional de Contabilidad hoy en día es la que mayor número de profesionales congrega.

Nuestra inclinación a dicha especialidad ha hecho que nuestros conocimientos sobre las clases de auditoria gubernamental sean nuestro objetivo por investigar.

En efecto, hay tres clases de auditoria gubernamental estos son: auditoría financiera gubernamental, auditoria de cumplimiento y la auditoria de desempeño. Si bien es cierto que esta última aún no tiene mucho tiempo de haberse publicado sus normas; sin embargo, es una de las más utilizadas para evaluar la gestión de una entidad.

Es decir, si la Auditoria del Control Interno, era la más importante pero hoy en día la auditoria de desempeño ha perfeccionado a la auditoria de gestión o de control interno.

Nuestra escuela profesional, como cualquier institución tiene problemas de índole académico y administrativo, es más para efectos de la ACREDITACIÓN ha implementado y sigue gestionando instrumentos académicos para lograr dicho propósito.

Por dichas consideraciones creemos que nuestro trabajo de investigación coadyuve a lograr todos sus propósitos tanto administrativos como académicos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN (ESTADO DEL ARTE)

(Porras Carrasco , 2017). En su tesis “La auditoría de desempeño y la toma de decisiones en el área de Abastecimiento de la Dirección Regional de Salud del Callao, 2015” de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

Entre las conclusiones de su tesis señala:

Primera. Al tener los funcionarios del área de abastecimiento de la dirección regional de salud del callao,2015 un mayor nivel gerencial, se concluye que la auditoria de desempeño y la toma de decisiones se relacionan positivamente ($p \text{ valor } =,0.00 < 0.05$), además de ello se probó que la hipótesis planteada concluye con resultado de un coeficiente de correlación de ($r = 0.427$), lo cual significa que existe una eficiencia en los trabajadores en cuanto a la auditoria de desempeño para luego tomar decisiones de manera oportuna. Se ha establecido que la auditoria de desempeño, puede colaborar para el apropiado control Interno en las instituciones públicas a través de la verificación permanente, sobre la implementación de controles internos aplicados en la eficacia, eficiencia y economía para que los ejecutivos puedan tomar decisiones en cuanto a las metas y objetivos de la institución permitiendo mejorar el rendimiento profesional del potencial humano y la gestión logística para hacerla competitiva con relación a otras organizaciones que se dedican a la prestación de servicios de salud.

Segunda. La manera que se ha llevado acabo la auditoria de desempeño en las instituciones públicas en esta investigación se realizó en el área de abastecimiento de la dirección regional

de salud del callao, 2015. Y a la vez utilizarla como instrumento eficaz en los procesos de control interno es a través de planes anuales de trabajo (PAT), el cual también ayuda a ejecutar las acciones establecidas en los correspondientes planes operativos institucionales (POI), el trabajo planificado del desarrollo organizacional, en función de metas y objetivos institucionalmente trazados, garantizan una toma de decisiones oportuna y adecuada.

Tercera. La auditoría de desempeño fortalecerá el manejo organizacional del área de abastecimiento de la dirección regional de salud del callao, para adoptar un conjunto de políticas de trabajo, las cuales propiciarán mayor participación y producción del trabajador, así como también la regularidad de su comportamiento y desempeño profesional.

Cuarta. La manera de concretar la ejecución de la auditoria de desempeño a efectos de interrelacionarse, con los aspectos organizativos y financieros de las instituciones públicas y convertirla en importante por parte de sus autoridades y funcionarios es a través de las auditorias que se realizan anualmente con la finalidad de conocer la problemática del área de abastecimiento de la dirección regional de salud del callao para tomar las decisiones acertadas en bien de la institución. La auditoría de desempeño, proporcionará los elementos necesarios que ayudarán a escoger las alternativas más visibles y por ende la correcta toma de decisiones; La auditoría de desempeño juega un papel importante como parte del examen que se realiza, toda vez que el aporte de la información técnica y profesionalismo será un factor decisivo que influirá en la toma de decisiones.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. AUDITORIA DE DESEMPEÑO

2.2.1.1. Definición

(Cardoso , 2017). Define a la auditoria de desempeño como: una revisión sistemática, multidisciplinaria, independiente y objetiva sobre la operación, programas y proyectos a cargo de una organización y se enfoca principalmente a la valoración para determinar si su gestión se ha desempeñado en términos de economía, eficiencia y eficacia.

De acuerdo con las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) 3000 y 3100, emitidas por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), "*...la auditoría de desempeño es un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades, los programas o los organismos de la administración pública, prestando la debida atención a la economía, y con el propósito de llevar a cabo mejoras...*". La labor de la auditoría de desempeño abarca todas las actividades de la administración pública, por lo que no se pueden elaborar directrices detalladas de auditoría para todos los posibles casos concretos, a diferencia de otras modalidades de auditoría aquí no existen procedimientos y normas fijas, derivando en una amplia flexibilidad para la elección de temas y objetos, métodos y criterios de revisión, por lo que debe disponer de una extensa selección de métodos de investigación y evaluación.

La Auditoría de Desempeño más allá de señalar fallas, señala áreas susceptibles de mejora, permite instrumentar mecanismos de medición y evaluación de la gestión pública, para transparentar el uso y destino de los recursos públicos a través de un sistema de evaluación de los resultados de los programas presupuestarios, que permita a los gobiernos tomar mejores decisiones en el diseño y ejecución de políticas públicas.

La Contraloría General de la Republica en la «DIRECTIVA No 008-2016-CG/GPROD “AUDITORÍA DE DESEMPEÑO” Y “MANUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”») define como un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. (p. 2)

La Auditoria de desempeño determina si las intervenciones, programas e instituciones que conforman el aparato nacional, se desempeñan en conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existen áreas de mejora. El desempeño busca realizar un análisis de las causas de las desviaciones y básicamente su objetivo es proporcionar recomendaciones de mejora. Por ello, no está enfocada en determinar la responsabilidad administrativa, civil o penal; básicamente busca generar esfuerzos e identificar mejorar la Gestión.

La auditoría no está orientada a determinar responsabilidades de tipo administrativo funcional, civil o penal. En un trabajo conjunto con las entidades públicas responsables de la provisión de dichos bienes o servicios, busca generar sinergias e identificar áreas de mejora en su gestión.

Para ello, utiliza el “enfoque orientado a problemas”, cuyo análisis causal conlleva a formular recomendaciones que permitan superar las causas de los problemas identificados y consecuentemente, mejorar el desempeño del bien o servicio público examinado. Como resultado de la auditoría, la entidad responsable del servicio elabora un Plan de Acción, documento que contiene las acciones de mejoras de desempeño con las cuales se compromete, sobre la base de las recomendaciones de la auditoría.

Teniendo este escenario, Según (Makon), en nuestro país ha implementado una orientación en la gestión pública hacia resultados, el cual es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos permitiendo así gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (p. 3)

Siendo los componentes de la gestión por resultados destinados a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que ésta pueda servir más y mejor a los ciudadanos.

En el «Taller Regional de Auditoría de Desempeño», p. 37) señala a general se tiene dos tipos de Gobierno: los tradicionales y los que se orientan a resultados. Los gobiernos inspirados en la eficacia (orientados a resultados) son más flexibles que las organizaciones regidas solo por reglas, el personal invierte en más creatividad cuando se le otorga confianza. Un gobierno por resultados no centra su preocupación en los recursos consumidos, sino en el rendimiento operado en la producción de los bienes

y servicios que pueden contribuir en la solución del problema público. La administración por resultados comienza en la presupuestación, pasa a la ejecución, después a la rendición de cuentas y a la fiscalización y concluye con la dictaminación, por lo tanto, la administración por resultados es un proceso de cinco engranes.

a) Presupuesto basado en Resultados. Entendida como una estrategia de gestión pública que permite enlazar la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas.

Por ello, primero se establece el problema a resolver, las tareas por realizar, y la evaluación permanente para conocer el avance en la solución del problema

b) Ejecución basada en Resultados. Sirve para observar que la ejecución este de acuerdo a las normas legales vigentes y se puedan verificar los resultados dado que se han establecido controles enfocados en la transparencia.

c) Rendición de cuentas basada en Resultados. Informar sobre la Gestión Financiera y sobre los resultados alcanzados en un determinado ejercicio teniendo como principal premisa “cuanto se ejecutó y cuanto se resolvió del problema” en base a indicadores de gestión estratégicos.

d) Fiscalización basada en Resultados. En el Taller Regional Auditorías de Desempeño definen que la Fiscalización basada en resultados cual enlaza las auditorías financieras y de cumplimiento, se determina si la información

financiera se presenta correctamente y si los asuntos cumplen con la regulación; y mediante las auditorías de desempeño, se revisan los efectos e impactos de la acción gubernamental. La auditoría de desempeño examina el grado de cumplimiento de metas y objetivos de las políticas públicas, y si el alcance de los objetivos está resolviendo los problemas públicos (p. 37)

- e) **Dictamen de la Cuenta Pública basada en Resultados.** Obtener la veracidad sobre la ejecución del presupuesto, los impactos de las políticas públicas, y que se pueda emitir una opinión respecto de tres objetivos: conocer la fidelidad de la ejecución con lo ordenado, retroalimentar las decisiones sobre el siguiente ejercicio presupuestal, y emitir un dictamen sobre la ejecución y los efectos que se han tenido como resultado del actuar gubernamental. («Taller Regional de Auditoría de Desempeño», s. f., p. 40)

2.2.1.2. Finalidad de la auditoria de desempeño

(Contraloria General de la Republica , 2016). Implementar y desarrollar la Auditoría de Desempeño para contribuir a una mejora de la gestión de los recursos públicos, de tal forma que se realice con eficacia, eficiencia, economía y calidad.

2.2.1.3. Dimensiones de la auditoria de desempeño

(Contraloria General de la Republica , 2016). Las dimensiones de desempeño son los aspectos que, analizados de manera individual o conjunta, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público. Estas dimensiones se describen a continuación.

- a) **Eficacia:** Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.
- b) **Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.
- c) **Economía:** Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.
- d) **Calidad:** Es el grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas, precisión y continuidad en la entrega de los bienes o servicios o satisfacción de usuarios.

2.2.1.4. Características de la Auditoría de Desempeño

(Contraloría General de la República, 2016). La Auditoría de Desempeño tiene las siguientes características:

- a) **Constructiva:** Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública, más que a sancionar los resultados de la gestión.
- b) **Interdisciplinaria:** Su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de herramientas y métodos que se eligen en función de la naturaleza del problema a analizar.

- c) **Orientada al ciudadano:** Contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades de la población con criterio inclusivo.
- d) **Participativa:** La auditoría incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar), lo cual facilita su apropiación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- e) **Transversal:** Se realiza un análisis integral de la producción y la entrega de los bienes o servicios, en donde pueden intervenir diversas entidades públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno.

2.2.1.5. Objetivos de la auditoría de Desempeño

(Contraloría General de la República, 2016). La Auditoría de Desempeño tiene los siguientes objetivos:

- a) Identificar los factores que afectan el logro de los objetivos en la producción y entrega del bien o servicio público.

- b) Establecer si el seguimiento (monitoreo), supervisión y evaluación del proceso de producción y entrega del bien o servicio público que realizan las entidades públicas, son adecuados, principalmente, si proveen información necesaria y suficiente y si esta es utilizada en la toma de decisiones.
- c) Establecer si la ejecución del proceso de producción y entrega del bien o servicio público se realiza de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

2.2.1.6. Orientación de la Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño tiene un enfoque orientado a problemas, lo cual implica que se examine y verifique la existencia de problemas específicos y se analicen sus causas, desde las distintas dimensiones de desempeño. Dichas causas constituyen potenciales áreas de mejora, las cuales se identifican conjuntamente con las entidades responsables de la intervención pública. De este modo, se formulan recomendaciones que dan lugar a acciones específicas a implementar por los gestores.

La Auditoría de Desempeño busca contribuir con la mejora continua de la gestión pública, considerando su impacto positivo en el bienestar del ciudadano. Fomenta la implementación de una gestión por resultados, la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas de modo que el uso de los recursos públicos genere el mayor valor o bienestar para el ciudadano.

La Auditoría de Desempeño no identifica responsabilidad administrativa funcional, civil o penal. En este sentido, cuando se eligen las materias a examinar, se excluyen aquellas que presenten problemas asociados a ilícitos penales, administrativos,

denuncias de actos de corrupción, entre otros. No obstante, si durante el desarrollo de una auditoría de desempeño, se advirtiesen hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, estos se comunican a la unidad orgánica competente de La Contraloría.

2.2.1.7. La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor

La Auditoría de Desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública, la cual se enmarca en una cadena de valor que comprende: insumos, actividades, productos, un resultado específico y un resultado final.

Los insumos son los recursos humanos, financieros, materiales u otros, necesarios y suficientes, para realizar una actividad. Una actividad es una acción que transforma dichos insumos en un bien o servicio público, de forma articulada con otras actividades. Ese bien o servicio se denomina “producto”. Se entrega con el propósito de generar un cambio para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, denominado “resultado específico”, el cual contribuye al logro de un objetivo de política nacional, denominado “resultado final”.

En el siguiente gráfico, se muestra la cadena de valor, en el cual se precisan los eslabones que corresponden a los procesos de producción y entrega de bienes y servicios (insumos-actividad-producto) y los que corresponden a los resultados de la misma (resultado específico-resultado final). Asimismo, se muestran los procesos de soporte, los cuales sirven de manera transversal a la intervención pública y están regulados por los sistemas administrativos nacionales aplicables a todas las entidades públicas. La Auditoría de Desempeño se centra en la ejecución de la

intervención pública, que comprende los procesos de producción y entrega de bienes y servicios y los procesos de soporte.

Ilustración 1. Cadena de valor de una intervención pública



Fuente: (Contraloría General de la República, 2016)

En la mayoría de los casos, la estructura de la cadena de valor se encuentra definida en documentos formales que contienen información detallada de los productos y actividades, los cuales describen sus características o especificaciones técnicas y la organización para su producción y entrega (roles y funciones de los gestores, diagramas de flujo, entre otros). Si una intervención pública no cuenta con dicha información detallada, esta se identifica conjuntamente con los gestores.

2.2.1.8. Etapas de la Auditoría de Desempeño

2.2.1.8.1. Etapa de Planificación

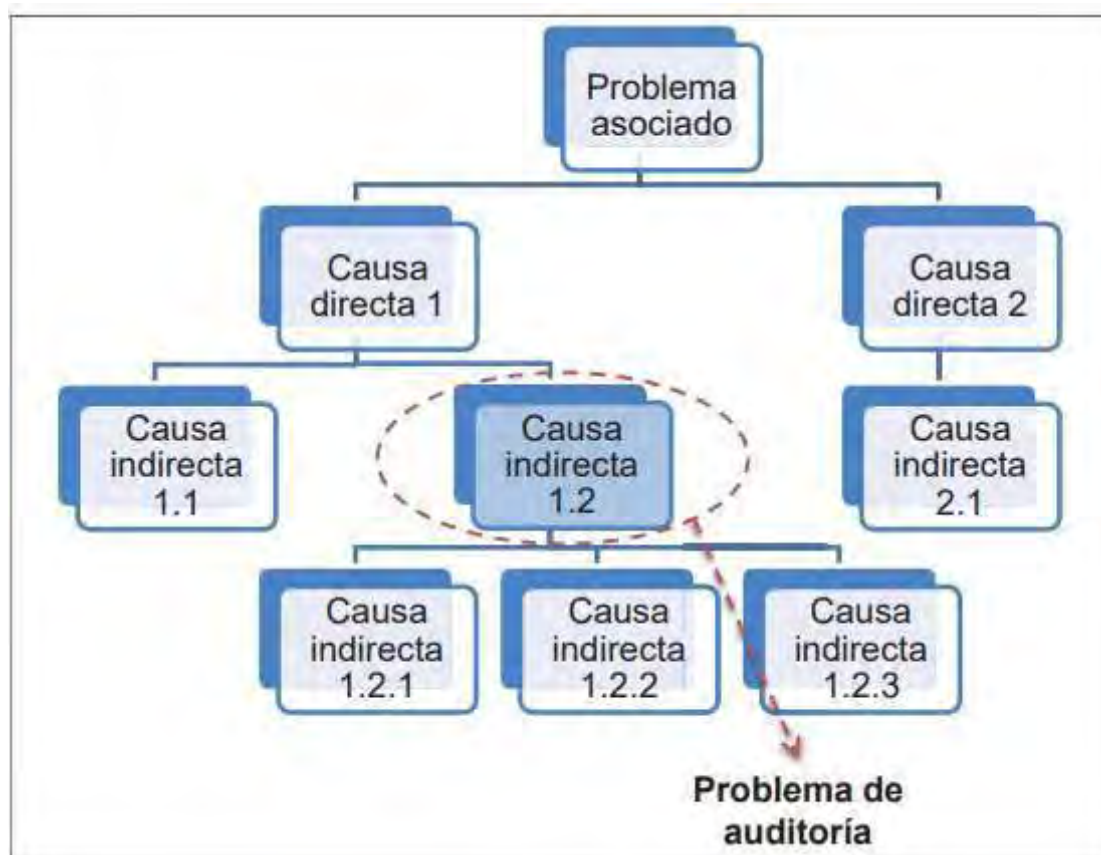
La planificación del servicio de la Auditoría de Desempeño establece la estrategia general para conducir la Auditoría de Desempeño. En esta etapa se elabora el plan de auditoría que contiene la matriz de planificación y el programa de auditoría.

Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- a) **Comprender la materia a examinar y su problema asociado.** Se revisa la carpeta de servicio, se actualiza la información ahí contenida y se profundiza su comprensión sobre la materia a examinar y el problema asociado.
- b) **Analizar las relaciones causales del problema asociado.** Se identifican y se clasifican posibles causas del problema asociado, seleccionando las de mayor relevancia. Luego, se identifican las causas directas e indirectas, sustentando la existencia de relaciones causales entre las mismas.
- c) **Identificar el problema de auditoría a examinar y sus causas.** El problema de auditoría es una situación que afecta la eficacia, la eficiencia, la economía o la calidad en la producción y la entrega de la materia a examinar.

El problema de auditoría y sus causas se identifican a partir del análisis de relaciones causales, considerando los siguientes factores: lo que es factible de auditar (según la información disponible, los métodos y las capacidades de la comisión auditora), la relevancia de las causas (excluyendo causas externas, fuera del control del gestor) y la contribución potencial de una auditoría que examine dicho problema y causas.

Ilustración 2. Árbol del problema asociado y sus causas



Fuente: (Contraloría General de la República, 2016)

Una vez identificado el problema de auditoría, la comisión elabora una descripción o desarrollo conceptual del problema de auditoría y sus causas, acompañada con la información cuantitativa o cualitativa que haya permitido su identificación. Asimismo, relaciona el problema y sus causas con las dimensiones de desempeño (eficacia, eficiencia, economía o calidad).

Se debe precisar que el mismo árbol construido para definir el problema de auditoría sirve para identificar sus causas. El problema de auditoría no necesariamente se ubica en el nivel más bajo del árbol.

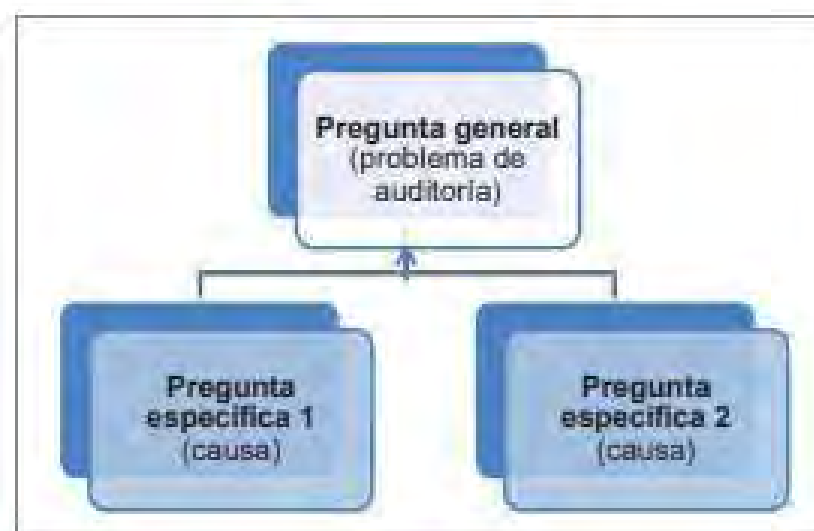
- d) Formular las preguntas y los objetivos de auditoría.** La pregunta general y las preguntas específicas de la Auditoría de Desempeño se formulan en el marco de una dimensión de desempeño, a partir de la identificación del problema de auditoría y sus posibles causas. De estas preguntas se derivan el objetivo general y los objetivos específicos, respectivamente.

d.1. Estructura tipo 1. Preguntas específicas sobre causas

Esta estructura se usa cuando el problema de auditoría es conocido y la respuesta a la pregunta general es una descripción en profundidad. La auditoría se orienta a comprender las causas de dicho problema. Entonces, se definen preguntas específicas, casi independientes, donde cada una de ellas aborda una causa directa del problema de auditoría, reflejado en la pregunta general. Las preguntas específicas pueden corresponder a dimensiones de desempeño distintas a aquella de la pregunta general.

Si las preguntas específicas pueden ser respondidas directamente (sin dividirlas en elementos), no es necesario identificar sub preguntas; es decir, esta estructura puede tener solo dos niveles de preguntas, tal como se muestra en la ilustración:

Ilustración 3. Estructura de preguntas tipo 1



Fuente: (Contraloría General de la República, 2016)

d.2. Estructura tipo 2: Preguntas específicas como divisiones de la pregunta general.

Esta estructura se usa cuando el problema de auditoría no se conoce a profundidad. Se desdobra el problema en ciertos elementos para describirlo mejor. Entonces, la pregunta general se fragmenta en preguntas específicas (que corresponden a dichos elementos), las cuales son más puntuales y fáciles de responder. No existe relación causal entre estas preguntas.

Esta estructura tiene tres niveles de preguntas porque la relación causal está presente entre cada pregunta específica y sub preguntas.

Ilustración 4. Estructura de preguntas tipo 2



Fuente: (Contraloría General de la República, 2016)

- e) **Establecer los criterios.** Los criterios son los estándares bajo los cuales se evalúa la evidencia y se interpretan los resultados. Permiten un análisis consistente de las preguntas de auditoría. Definen el desempeño esperado, a partir de información científica, normas, mejores prácticas (benchmarking), juicio de expertos, entre otros.
- f) **Definir el alcance de la auditoría.** El alcance define el límite de la auditoría, a partir de las preguntas de auditoría, las entidades públicas involucradas en la producción y la entrega del bien o servicio, el ámbito geográfico al cual se orientan los resultados y el periodo que abarca.
- g) **Establecer la metodología.** La metodología refleja la estrategia de análisis para responder las preguntas de auditoría. Asegura la coherencia entre las preguntas de auditoría, los criterios, las fuentes de datos, las herramientas de

recojo de datos y los métodos de análisis. Para cada pregunta de auditoría, se define el uso de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos (que combinan los anteriores).

- h) Elaborar la matriz de planificación.** La matriz de planificación es un resumen de la metodología de la auditoría. Contiene los enunciados del problema de auditoría, las preguntas de auditoría, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos, los métodos de análisis y las limitaciones del diseño.
- i) Elaborar el programa de auditoría.** El programa de auditoría contiene los procedimientos, plazos necesarios y personal responsable para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- j) Elaborar y aprobar el plan de auditoría.** Realizadas las actividades anteriores, la comisión auditora elabora el plan de auditoría. Este contiene una descripción de la materia a examinar y el problema de auditoría. Asimismo, presenta las preguntas de auditoría, los objetivos, los criterios y el alcance de la misma. Detalla la metodología a seguir (incluyendo la matriz de planificación como un anexo) y la organización de la auditoría (recursos humanos, financieros y tiempos asignados para la ejecución).

El plan de auditoría es refrendado por el gerente o jefe de la unidad orgánica a cargo de la ejecución de la auditoría, para su aprobación por las instancias competentes.

2.2.1.8.1.1. Programa de Auditoria

(Hidalgo, 2010). El Programa de Auditoría ha sido definido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos como "un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar". Es el resultado de la planificación adecuada según las circunstancias. Presenta etapa por etapa los procedimientos detallados del trabajo del auditor. Describe, con mayor o menor minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría. En realidad, es el plan estratégico del auditor. Para nuestros fines, definamos el programa de auditoría en los términos siguientes:

"El programa de Auditoría es un conjunto de procedimientos, es un esquema detallado del trabajo por hacer y le sirve de guía al auditor para efectuar una auditoría específica". La redacción del programa o procedimientos tiene como característica plantear como una orden por escrito, para que ejecuten los miembros de la comisión de auditoría.

Propósitos del Programa de Auditoria

El programa de trabajo de la auditoría tiene dos fines importantes:

- a) Servir como una guía de procedimientos, a ser aplicados durante el curso de la auditoría.

- b) Servir como un registro de la labor de auditoria evitando así olvidarse de aplicar algún procedimiento.

Por lo tanto, el programa de auditoría constituye un plan de estrategia para los auditores y al mismo tiempo permite el registro por escrito del logro de cada etapa o procedimiento en el proceso de la auditoria.

Ventajas de un programa adecuado de Auditoria

Las ventajas de un programa de auditoria debidamente planificados son los siguientes:

- a) Fijar la responsabilidad por cada procedimiento de auditoría.
- b) Efectuar una distribución lógica del trabajo entre los miembros del equipo de auditoría y una coordinación de labores de los distintos auditores asistentes y auxiliares.
- c) Establecer una rutina de trabajo económica y eficiente.
- d) Hacer hincapié en los procedimientos esenciales para cada entidad bajo examen según la situación.
- e) Ayudar a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- f) Servir como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuras auditorias de la misma entidad.
- g) Facilitar la revisión del trabajo.
- h) Asegurar una adherencia a los principios de auditoria y contabilidad.
- i) Respalda con documentos el alcance de la auditoría.

- j) Proporcionar las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado, cuando fuere necesario.

Responsabilidad del auditor por el programa de Auditoría

La elaboración del programa de auditoría es una responsabilidad del auditor, casi tan importante como la redacción del informe. Es esencial que el programa de auditoría sea elaborado por el auditor encargado del equipo de auditoría basándose en su preparación. Es importante también que el auditor supervisor revise el programa, evaluando su suficiencia, basándose en su experiencia y conocimiento y que el auditor jefe de repartición lo apruebe. Sin embargo, la responsabilidad primordial por el programa de auditoría, su contenido y su ejecución, están en las manos del auditor encargado del trabajo en el campo, el cual no solo se encarga de distribuir la labor y velar por el logro del programa, sino también de evaluar de manera continua la pertinencia y suficiencia del programa, efectuando revisiones o ajustes en el mismo, cuando lo considere necesario bajo las circunstancias.

Flexibilidad del programa de Auditoría

Una vez aprobado por el socio principal de la Empresa Auditora o Auditor independiente, el programa de auditoría no debe ser considerado fijo e incambiable. Es muy importante que el programa de auditoría sea flexible. Las circunstancias cambian, aún de un año a otro. Puede ser que

algunos procedimientos planeados no sean suficientes o necesarios debido a cambios en las circunstancias o en el sistema contable.

El auditor encargado de la auditoría tiene que revisar y reajustar el programa, una vez en marcha, según lo que encuentre en el curso de la auditoría. Puede encontrar nuevas cuentas bancarias, nuevas cuentas registradas, etc. que requieren procedimientos adicionales. Puede encontrar mejoras en los sistemas contables y de control interno que permitan una reducción en el volumen de las pruebas originalmente programadas. El auditor debe vigilar los cambios de situación que requieren revisiones o reajustes significativos para ser discutidos, y aprobados por el auditor supervisor.

Coordinación de los procedimientos de Auditoría

La auditoría de una entidad, aunque sea de tamaño medio, requiere la aplicación de diferentes procedimientos de auditoría, algunos sencillos y otros complejos. En muchos casos la labor de auditoría se realiza durante un largo período de tiempo e intervienen en ella varios auditores con distinta experiencia y especialidad. El auditor encargado del examen utiliza el programa de auditoría como un instrumento para facilitar la coordinación de los procedimientos de auditoría. Las distintas etapas se organizan y el logro de cada una se registra de modo que puede tenerse cierta seguridad de que no se omitan procedimientos importantes y se

evite la duplicidad de funciones de varios miembros del equipo de auditoría.

Distribución del trabajo

El auditor encargado del examen de la auditoría de desempeño señala las partes o secciones del programa de auditoría a ser logrado por los distintos miembros del equipo de auditoría según su habilidad y experiencia. El auditor mismo realiza pruebas y verificaciones según el programa. Al lograr una etapa o procedimiento según el programa, el auditor o auxiliar registra sus iniciales significando el logro de tal instrucción.

Muchas veces los asistentes auxiliares de auditoría no tienen mucha experiencia en auditoría. Algunos no están familiarizados con los métodos ni con las situaciones prácticas. Por lo tanto, el programa de auditoría deber ser redactado en forma tal, que un auxiliar de auditoría con poca experiencia pueda saber exactamente lo que se espera de él. Es importante que las instrucciones del programa de auditoría sean claras, lógicas y fáciles de comprender.

2.2.1.8.1.2. Etapa de ejecución

(Contraloría General de la República, 2016). La ejecución se inicia con la acreditación de la comisión auditora. Durante esta etapa se aplica el plan de auditoría, a fin de obtener las evidencias que sustenten los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Con esta

información, se elabora la matriz de resultados, con base a la cual se obtienen los resultados de la auditoría.

Se realizan las siguientes actividades:

- a) **Organizar el manejo de las evidencias.** Se identifican y se registran las fuentes de los datos usados en la Auditoría de Desempeño, de manera ordenada y progresiva. Asimismo, se identifican las necesidades de información de la auditoría, las cuales orientan el recojo, el registro y el procesamiento de los datos, a fin de responder a las preguntas de auditoría.
- b) **Recoger los datos.** Se elaboran y se aplican los instrumentos para el recojo de los datos, los cuales satisfacen las necesidades de información de la auditoría. El tipo y naturaleza de los instrumentos depende de las herramientas definidas en el plan de auditoría, tales como revisión de documentos, entrevistas, talleres participativos, encuestas, entre otras.
- c) **Registrar y procesar los datos.** Se identifican, se ordenan y se clasifican los datos, vinculándolos con las preguntas de auditoría. Luego, se elaboran documentos que reflejan un primer análisis de los datos y son insumos principales para la definición de los resultados de auditoría.
- d) **Analizar la información.** Para cada pregunta, se desarrollan los resultados de auditoría que comprenden los siguientes elementos: situación encontrada (descripción de un subproceso de producción y

entrega de bien o servicio o proceso de soporte relevante), criterio (estándar para definir el desempeño esperado), brecha (comparación entre la situación encontrada y el criterio), causas (explicaciones de la brecha) y efectos (consecuencias o efectos posibles de la brecha).

- e) **Elaborar la matriz de resultados.** La matriz contiene el resumen de los resultados con sus elementos, las fuentes de datos, los métodos de análisis empleados y las recomendaciones de la comisión auditora. De acuerdo a la metodología definida para la auditoría, en la matriz de resultados, se señala adecuadamente qué resultados aplican para todo el ámbito geográfico de la auditoría y cuáles aplican para casos específicos.
- f) **Comunicar los resultados y evaluar los comentarios de los gestores.** La comisión auditora convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados de la auditoría, con el propósito de obtener sus comentarios e identificar áreas de mejora.

Asimismo, remite el documento en el cual se desarrollan los resultados, para que los gestores puedan enviar sus comentarios de manera formal, en un plazo máximo de siete (07) días hábiles contados a partir de la fecha de su recepción. De corresponder, dicho plazo se amplía en tres (03) días hábiles por el término de la distancia.

La comisión evalúa los comentarios y de haber recibido nueva información, considera su inclusión en el citado documento. De existir divergencias entre los comentarios remitidos y los resultados o

las recomendaciones de la comisión auditora, dichos comentarios son incorporados en el documento.

- g) Elaborar el documento que contiene los resultados de la auditoría.** Se revisa el documento presentado a los gestores, a fin de incluir los resultados definitivos.

2.2.1.8.2. Etapa de elaboración del informe

En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

- a) Elaborar el informe de auditoría.** El informe de auditoría es el documento técnico que contiene los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría. El informe debe ser convincente; las conclusiones y las recomendaciones deben deducirse lógicamente y analíticamente de los hechos o argumentos expuestos.
- b) Aprobar y remitir el informe de auditoría.** El informe se aprueba por los niveles gerenciales correspondientes. Luego de su aprobación, se remite a los gestores.

Además, se elabora un resumen ejecutivo que describe brevemente los principales resultados y recomendaciones de la auditoría.

2.2.1.8.3. Seguimiento a la implementación de las recomendaciones

(RC N° 120-2016-CG, 2016). Se desarrolla de manera permanente y continua, a través de acciones concretas dispuestas por el Titular de la entidad y los

funcionarios designados con la finalidad de implementar en forma oportuna y efectiva las recomendaciones de los informes de auditoría resultantes de la ejecución de los servicios de control posterior que emiten los órganos conformantes del Sistema.

Es el responsable de implementar las recomendaciones de los informes de auditoría resultantes de la ejecución de los servicios de control posterior, de mantener un proceso permanente de monitoreo y seguimiento de los avances obtenidos hasta lograr su total implementación, de informar y remitir la documentación a la Contraloría y al OCI en la oportunidad y forma que sean requeridos, para lo cual dispone las acciones o medidas necesarias y designa al funcionario encargado de monitorear el proceso, así como a los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones.

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

1. Informe de auditoría

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

2. Registro del informe de auditoría en el aplicativo informático implementado por la Contraloría.

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

3. Comunicación del informe de auditoría al Titular de la entidad.

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

4. Plan de acción

Es un documento clave e indispensable que sustenta el inicio del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones del informe de auditoría, y muestra el compromiso que el Titular de la entidad asume para

la implementación de las recomendaciones. El plan de acción define las medidas concretas, plazos y responsables asignados para tal fin.

El plan de acción se formula por cada informe de auditoría, con la información siguiente:

El número y denominación del informe de auditoría.

El número y contenido de la recomendación.

El tipo de recomendación: mejora de gestión, inicio de acciones administrativas o inicio de acciones legales.

Las acciones concretas que ejecutará el funcionario responsable de implementar la recomendación.

El plazo para implementar la recomendación, estableciendo la fecha final en días, mes y año.

Los nombres, apellidos y cargo del funcionario responsable de implementar la recomendación. Cuando haya más de un funcionario involucrado en el proceso de implementación de la recomendación, el Titular de la entidad identifica a uno solo como responsable de dicho proceso.

Firma del funcionario responsable de implementar la recomendación.

Firma del funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento.

Firma del Titular de la entidad como responsable de implementar las recomendaciones y de mantener un proceso permanente de monitoreo y

seguimiento de los avances obtenidos hasta lograr su total implementación.

5. Recomendaciones de los informes de auditoría

Las recomendaciones son las medidas concretas y posibles que se exponen en el informe de auditoría resultante de la ejecución del servicio de control posterior, con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la entidad, así como implementar las acciones que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa, civil o penal.

Las recomendaciones se clasifican en:

a) Recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de la entidad.

Están orientadas a mejorar la capacidad y eficiencia de la gestión de la entidad en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar, así como contribuir a la transparencia de su gestión, a través de las medidas correctivas que adopta la entidad para superar las causas que originaron la observación o deficiencias reveladas en el informe de auditoría, y evitar que en el futuro se produzcan situaciones similares.

b) Recomendaciones para el inicio de las acciones administrativas

Están orientadas a la implementación de las acciones administrativas por parte de los órganos competentes, que permitan la determinación de la responsabilidad exigible a los funcionarios y servidores públicos por incumplimiento de las disposiciones que integran el marco legal aplicable a las entidades y de las disposiciones internas relacionadas a su actuación funcional cuando en el informe se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad administrativa.

c) Recomendaciones para el inicio de las acciones legales

Están orientadas a la implementación de las acciones legales por parte de los órganos competentes, que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos cuando en el informe de auditoría se ha señalado la existencia de presunta responsabilidad civil o penal.

6. Ejecutar y evaluar el plan de acción

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

seguimiento a las recomendaciones para su registro en el aplicativo informático que establece la Contraloría o su remisión al OCI.

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

modificación de los plazos y acciones no está debidamente sustentada comunica al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones con copia al Titular de la entidad, que los plazos y acciones establecidos en el plan de acción aprobado por el Titular de la entidad se mantienen.

2.2.2. TOMA DE DECISIONES

(Raffino, 2019). La toma de decisiones es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Diariamente nos encontramos con situaciones donde debemos optar por algo, pero no siempre resulta simple. El proceso de la toma de decisiones hace hincapié en conflictos que se presentan y a los cuales hay que encontrarles solución.

(Gutierrez Diaz, 2015). La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel

laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). Jubilar

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente,

pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

(Mallo Jiménez, 1997). La define como: La elección que se hace entre una alternativa o varias posibilidades de acción para satisfacer un propósito.

(Rodríguez Valencia, 1999) La define como: Es elegir una acción entre varias posibilidades, con el propósito de resolver un problema determinado.

(Borea, 2016). Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

La Toma de Decisiones es entonces el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

2.2.2.1. Importancia de la toma de decisiones

La toma de decisiones es parte fundamental de la planeación.

La toma de decisiones es una responsabilidad básica del administrador.

La toma de decisiones puede incluir la participación de los colaboradores.

La toma de decisiones ayuda a la organización a aprender. (Menguzzato, Renau Y.,1991)

2.2.2.2. Tipos de decisión

(Borea, 2016). En cualquier organización podemos identificar dos tipos o clases de decisiones: las decisiones programadas y las no programadas (de hecho, hay continuidad entre ellas).

Las decisiones programadas (o esquemas de ejecución) son procedimientos repetitivos y rutinarios. Se explican mediante un conjunto de reglas o procedimientos de decisión. Se reflejan en libros sobre reglas, tablas de decisión y reglamentaciones. Implican decisiones bajo certeza en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano.

Mientras que las decisiones no programadas, en cambio, se refieren a los problemas no estructurados o de gran importancia. A diferencia de las anteriores no tienen reglas o procedimientos preestablecidos.

Las decisiones programadas son factibles de ser delegadas a los niveles medios de la organización o se pueden automatizar, algo que no puede hacerse con las decisiones no programadas.

Una estrategia para incrementar el número de decisiones que se pueden programar es especificar todas las reglas en condiciones normales y permitir las reglas de decisión programables para manejar estos casos de normalidad. Cuando las condiciones o acciones no se adecuan a las reglas de decisión, la decisión se considera no programada y se pasa a un nivel superior.

(Borea, 2016). En la toma de decisiones tenemos que tener en cuenta:

Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

Impacto: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

2.2.2.3. Pasos para la toma de decisiones

Paso 1. Definir el problema, objetivo o situación de decisión.

¿Quién y por qué se debe tomar una decisión?, ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cómo se explica la situación? En el mismo proceso de definición del problema suelen aclararse y organizarse las ideas, y pueden surgir distintas visiones si hay varias personas involucradas. (Lakasone, 2005).

Paso 2. Buscar la información relevante.

Una buena decisión se basa siempre en información: datos del mercado, indicadores internos, análisis del contexto, reportes de empleados, consejos de expertos, buenas

prácticas, entre otras fuentes. La clave en este paso es buscar la información mínima necesaria para un buen análisis. (Lakasone, 2005).

Paso 3. Definir criterios de decisión.

Aun ante el mismo problema, la forma de evaluar las alternativas suele variar, ya que distintas personas pueden dar prioridad a criterios diferentes. Por ejemplo, para poner en marcha un negocio, ¿es más importante la rentabilidad o el atractivo para el emprendedor? Listar los criterios que se utilizarán para sopesar las opciones simplifica los pasos que siguen. (Lakasone, 2005).

Paso 4. Identificar alternativas.

¿Cuáles son los cursos de acción posibles? Evalúa la situación desde distintos ángulos y analiza si no existen soluciones ya desarrolladas para el problema. Es el momento de usar la creatividad para encontrar caminos alternativos. (Wihrich Y Koontz, 2006).

Paso 5. Analizar resultados posibles para cada alternativa.

¿Qué ocurre si me decido por A? ¿A dónde conduce la alternativa B? Con los caminos bien identificados es posible imaginar los resultados, no sólo en términos de números (costos, ganancias), sino de aspectos cualitativos como imagen, esfuerzo o satisfacción. (Wihrich Y Koontz, 2006).

Paso 6. Seleccionar la alternativa ganadora.

Es el momento de poner en la balanza todo lo analizado, y usar los criterios como unidad de medida. Si abro una sucursal, ¿cuánto dinero ganaré?, ¿cómo impacta en

mi trabajo diario?, ¿de qué forma me garantizo que funcione bien? La comparación entre las distintas alternativas suele mostrar que una resuelve mejor la exigencia de los criterios elegidos. ¡Tenemos una decisión! (Lakasone, 2005)

Paso 7. Implementar. Ninguna decisión está tomada

realmente hasta que se pone en marcha. Son muchos los procesos de decisión que fallan en la etapa de ejecución. (Wihrich Y Koontz, 2006).

Paso 8. Revisar los resultados.

Cada decisión implica un aprendizaje. Aun si los resultados no fueron los esperados es posible aprender de los errores para no repetirlos. Así, esta etapa final de revisión de las decisiones tomadas es clave para mejorar. (Wihrich Y Koontz, 2006).

2.2.2.4. Gestión Académica

2.2.2.4.1. Definición

(Beaz, 2013). La Gestión es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.

En un entorno competitivo las herramientas de gestión empresarial son importantes para acelerar el proceso de crecimiento y consolidación del negocio.

Tal es así, que en el mundo actual el concepto de gestión ha dejado de circunscribirse tan solo al manejo de tesorería, producción y ventas para pasar a constituirse en una acepción más globalizada.

Así tenemos por ejemplo que HAX, Arnoldo expresa lo siguiente: “Planificación y control son actividades de gestión vinculadas íntimamente. Por una parte, el esfuerzo de planificación acarrea por resultado la definición de tareas fundamentales para la unidad estratégica de negocios y representa serios compromisos organizacionales. Por lo tanto, sería indispensable poner término al proceso sin echar a andar los mecanismos adecuados para permitir la fiscalización de dichos compromisos. Por otra parte, el proceso de control se centra en el análisis de los resultados de las actividades planificadas, evaluando su desempeño, diagnosticando sus méritos y llevando a cabo acciones correctivas si fuese necesario, lo cual equivale a una redefinición de planes”.

Al respecto, IVANCEVICH, John y Otros lo definen de la siguiente manera:

“La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.

Además, agrega que los diferentes significados e interpretaciones del término gestión puede interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión.

De igual manera, NUNES, Paulo nos da la siguiente definición “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”.

(Palacios Palacios , 2014). La gestión es el proceso por el cual se presentan, de manera integral, coherente y unificada, las decisiones por parte del profesional en administración de la educación en los centros educativos, para la definición y logro de los objetivos institucionales planteados, planes y prioridades en lo que refiere al desarrollo curricular, recursos humanos, financieros, materiales, entre otros. De ahí, que la gestión educativa debe entenderse como: una acción colaborativa de parte de un grupo de personas, las cuales constituyen un equipo de trabajo; lo que no implica el ejercicio ni responsabilidad de una sola persona, sino que la gran responsabilidad que tiene el centro educativo necesariamente debe ser asumido por un conjunto de personas que, comprometidas con un propósito común, conforman y consolidan un equipo de trabajo.

Así, la gestión en la administración de la educación, consiste en una serie de acciones que realiza la dirección de la institución educativa, en función del logro de objetivos y metas comunes, a partir del trabajo de la comunidad educativa como equipo de trabajo.

El proceso de gestionar adecuadamente la educación universitaria o superior, conlleva una serie de acciones que, coordinadas, permiten el desarrollo de estrategias sobre bases sólidas, que fundamenten el trabajo ejercido por la dirección en las organizaciones educativas y su equipo de apoyo, ya que requiere la actuación constante y dinámica en función del proceso educativo al que responde. De ahí, que la gestión se enfoque en personas líderes de las organizaciones educativas, quienes procuren delimitar el ejercicio profesional de la comunidad educativa, en general, hacia la consecución de los objetivos

establecidos, con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo que se brinda a la población universitaria estudiantil.

La Comisión de acreditación CN Chile define la gestión académica como: Aquel ámbito de acción orientada a facilitar y mejorar los procesos formativos que imparten las instituciones de educación superior. Esto incluye la definición, implementación y seguimiento de procesos de mejoramiento continuo que les permitan responder y anteponerse a las necesidades formativas de sus estudiantes, a las exigencias del entorno, del mercado laboral y la política pública.

2.2.2.4.2. Ámbitos de Gestión

(Beaz, 2013). Menciona los ámbitos de la gestión como sigue:

Planificación.

La planificación en cualquiera de los ámbitos de gestión es fundamental, permitiendo en el ámbito académico:

Definir un marco de referencia de la gestión académica.

Anticiparse a necesidades financieras futuras.

Posterior análisis de desviaciones.

Argumento para la interlocución con entidades de crédito.

Organización de la información.

Los documentos con efectos económicos han de estar debidamente ordenados y registrados en la contabilidad, puesto que la técnica contable nos permite la generación de los estados contables reflejo de nuestra evolución y situación actual económico-financiera. Estos estados contables

son la base para un adecuado seguimiento de la situación económico-financiera de la empresa.

Evaluación, control y seguimiento.

Una empresa debe tener un seguimiento y evaluación de los resultados para de esta forma poder adoptar medidas dirigidas a corregir las desviaciones identificadas respecto de la planificación.

La gestión económico-financiera de una empresa es una herramienta más para la consecución de los objetivos de la misma.

2.2.2.4.3. Proceso de gestión eficaz

(Abril , 2017). El proceso de gestión eficaz se consigue si existe un compromiso institucional, pues tal proceso es la actividad gerencial que evalúa resultados de la entidad en relación a sus objetivos planificados. Es decir, debe programárselo con mediciones periódicas, pero su elaboración y ejecución es integral, donde los recursos humanos comprendan su importancia, para optimizarlo y ser proactivo con el objeto de destacar en el mercado. Lo que Michael Porter denominó benchmarking.

En el marco de los negocios a esta optimización que debe ser radical se denomina breakthroughs, cuya traducción es ruptura, conquista. Sin embargo, la empresa si no está rodeada de recursos humanos, tecnológicos y económicos apropiados, poco serán los avances para alcanzar la deseada gestión eficaz. Si no anda con el mercado, será relegada, por ello debe romper con lo actual y buscar nuevos nichos en su sector, donde desarrolla sus actividades. Estas

acciones, si pueden ser incorporadas como elemento cultural, la organización la considerará como permanente y logrará imponerse a sus competidores o ser suficientemente competitiva.

En consecuencia, el proceso de gestión eficaz conseguirá radicales optimizaciones productivas, si destaca frente a sus competidores. Esta capacidad empieza con la opción de escoger apropiadas metas; continúa con la confección de programas concordantes con los objetivos planteados; se consolida con la transformación de producir metas propuestas en ejecutadas y realizadas; y, culmina con la integración de todos sus logros en los ámbitos que se han proyectado.

Con respecto al proceso de la gestión se denomina de la siguiente manera: Gestión eficaz es la disciplina que gestiona y mide el desempeño de los negocios frente a las metas estratégicas. Esto ocurre por medio de una definición previa de los procesos empresariales que describen de que forma el negocio es conducido. Actualmente el uso de tecnología ayuda a modelar, ejecutar y gestionar estos procesos.

Por gestión eficaz entendemos la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar éxito a corto como a medio o largo plazo. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo.

Consiste en una mayor capacidad relativa en comparación con los competidores para gestionar los “breakthroughs”; es decir desarrollar la habilidad para:

Elegir los objetivos correctos

Elaborar planes eficaces coherentes

Convertir los objetivos planificados en resultados

Consolidar los resultados alcanzados

2.2.2.4.4. Perfeccionamiento de la gestión

(Abril , 2017). El perfeccionamiento de la gestión se concibe como la obtención de las metas con la mejor utilización de los recursos disponibles. Para esto, los insumos se acompañan con las características obtenibles en la calidad requerida, en la cantidad necesaria, en el lugar señalado, en la oportunidad establecida y al menor costo posible. Al reunirse estas condiciones, podemos inferir el haber alcanzado la eficiencia perseguida.

La gestión, al estar acompañada de esta eficiencia, se ha de complementar con los éxitos alcanzados, según lo planificado. De esta forma, se garantiza el esfuerzo efectuado con la buena gerencia, o sea se respalda el trabajo arduo con la inteligencia laboral y emocional. Cuando se juntan tales características, sabremos que nuestras funciones tuvieron eficacia.

El control de la calidad casi siempre es un punto subalterno. No obstante, su importancia es relevante. La calidad, como elemento concomitante con la eficiencia y la eficacia, impulsa el mejoramiento continuo. Con ello, su

participación se hace imprescindible, en el perfeccionamiento de la gestión, especialmente universitaria.

Es de resaltar, lo mencionado por Jorge González: *“Se propone el perfeccionamiento de la gerencia universitaria en términos de eficiencia, eficacia y calidad, abordando el complejo tema de la adecuación de los conocimientos de gestión, desarrollados en los contextos empresariales, a las misiones y condiciones propias de la dirección universitaria”*.

2.2.2.4.5. Eficiencia de la gestión

(Abril , 2017). La eficiencia de la gestión está ligada íntimamente en el manejo gerencial de los insumos o recursos para abocarse a los objetivos del negocio. En tal sentido, la calidad de la materia prima ocupa un lugar prioritario, pues en este caso el usuario o solicitante podrá trabajar con mejores equipos, materiales, etc.

Igualmente, la cantidad requerida de materiales para su empleo, al ser lo más exacto posible, redundará en beneficio de las operaciones de producción. Lo ideal es evitar mantener inventario ocioso, pues complica la gestión al velar por su custodia, mantenimiento, obsolescencia, etc.

Por otro lado, la oportunidad de cuándo se obtiene está ligada con esa cantidad mencionada. Ambas están relacionadas directamente con la regularidad de su obtención; de esta manera, no se pararán los procesos donde intervienen los insumos, y cuando se la requieran estarán disponibles.

El lugar dónde se recepcionan los componentes a ser utilizados tiene su importancia con la eficiencia gerencial. Pues, se los podrán utilizar si se encuentran disponibles en el local preciso, donde se le requiere, todo ello en el marco gerencial de lo planificado.

La mejor combinación de estos factores, enfocados hacia el producto elaborado, con márgenes de homogeneidad o estandarización mínimos, repercutirá claramente en la aplicación del plan estratégico en el corto plazo; o, en el plan de gestión u operativo. Es decir, los elementos de la eficiencia forman parte de los objetivos estratégicos y también de los funcionales, los cuales están vinculados con indicadores de análisis interno y de mercado, donde los hallazgos de auditoría pueden emplearse para su evaluación.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Auditor: Es la persona o personas que conducen la auditoría, usualmente es el supervisor del trabajo de auditoría u otros integrantes de la comisión auditora, que forman parte de las SOA, OCI y/o la Contraloría.

Árbol de problemas: Herramienta gráfica para analizar las causas y efectos de un problema y definir posibles estrategias de solución. El problema representa el tronco del árbol, las causas son las raíces y los efectos son las ramas. En la auditoría de desempeño, se usa un esquema tipo “árbol de problemas” para identificar el problema de auditoría (durante la planificación) y para analizar las causas de una brecha de desempeño (durante la ejecución).

Aseguramiento de la calidad: Verificación de los procesos y productos de la auditoría de desempeño para concluir si fueron sujetos a control de calidad durante todo el ciclo y si cumplen con los estándares definidos.

Auditoría de desempeño: Examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

Brecha de desempeño: Elemento del resultado de auditoría, el cual compara la situación encontrada con el criterio. Constituye la respuesta a la pregunta de auditoría; es decir, resulta de contrastar la hipótesis implícita en la pregunta respectiva.

Cadena de valor: Estructura de una intervención pública, la cual comprende: insumos, actividades, productos, resultado específico y resultado final.

Calidad: Capacidad para responder en forma rápida y directa a las necesidades de la población. Se puede utilizar como referencia estándares de entrega de bienes y servicios

referidos a oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, satisfacción de usuarios, entre otros.

Economía: Capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.

Eficacia: Logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.

Eficiencia: Relación entre la producción y entrega de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.

Evidencia: Información que sirve para sustentar, de forma adecuada, los resultados y conclusiones de la auditoría.

Informe de auditoría: Documento técnico que contiene los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Toma de decisiones: La toma de decisiones es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Diariamente nos encontramos con situaciones donde debemos optar por algo, pero no siempre resulta simple. El proceso de la toma de decisiones hace hincapié en conflictos que se presentan y a los cuales hay que encontrarles solución.

CAPITULO III

SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis de investigación

3.1.1 Hipótesis General

La Auditoria de Desempeño es de mucha importancia para evaluar las decisiones en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2019.

3.1.2 Hipótesis Específicos

- a) El Examen de la EFICIENCIA en una Auditoria de Desempeño será determinante para saber si se han logrado los objetivos académicos de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019.
- b) El examen de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño será determinante para saber si se han logrado los objetivos de graduación y titulación estudiantil de la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019.
- c) El examen de la CALIDAD de una Auditoria de Desempeño es determinante para saber si se han logrado los objetivos de competencia profesional del egresado en el mercado laboral de la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019.

3.2 Variables e indicadores

Variable Independiente

(X) AUDITORIA DE DESEMPEÑO

Indicadores

X1. Examen de la Eficiencia.

X2. Examen de la Eficacia.

X3. Examen de la Calidad.

Variable Dependiente

(Y) TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ACADÉMICA

Indicadores

Y1. Objetivos académicos.

Y2. Objetivos grados y títulos del estudiantil.

Y3. Competencia profesional del egresado.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DEL MÉTODO

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

El presente trabajo considera el tipo de investigación correlacional ya que es aquel tipo de investigación que persigue el grado de relación existente entre las variables independiente y dependiente.

4.1.2. Nivel de investigación

La investigación es de Nivel descriptivo, correlacional

Hernández, R. (2105). Sobre el nivel descripto menciona: “...*los diseños descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.*” (p, 155)

4.2. Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación es de diseño no experimental transeccional o transversal correlacional.

Hernández, R. (2105). Define a la investigación no experimental como: “...*podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto.*” (p. 152)

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

El presente trabajo de investigación tendrá como población a los alumnos de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que para el semestre académico 2019-II son 947 alumnos matriculados; también como población se tomara a los 32 docentes entre ordinarios y contratados de la escuela profesional de Contabilidad haciendo un total de 979 elementos de población.

4.3.2. Muestra

El presente trabajo de investigación se utilizará la técnica del muestro no probabilístico puesto que los sujetos tienen la misma probabilidad de ser escogidos y por considerar a los profesionales como expertos.

Para estimar el tamaño de la muestra según la fórmula que plantean: Munch Lourdes y Ángeles Ernesto, citado por Valderrama fijando con un margen de error de 5%, y un nivel de confianza de 95%, el valor de $p = 0,50$ y $q = 0,50$

$$= \frac{\quad}{-1 \quad +}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Desviación estándar (para el intervalo de confianza de 95% es 1.96)

p = Probabilidad a favor (p = 0.5)

q = Probabilidad en contra (q = 0.5)

e = margen de error permitido (e = 0.12)

N = tamaño de la población (N = 979)

Aplicando la formula tenemos:

$$= \frac{1.96 \sqrt{0.5 \cdot 0.5}}{\sqrt{979 - 1} \cdot 0.12} = 125$$

La fórmula obtuvo una estimación como sujetos de muestra de 125 elementos para realizar el estudio.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Técnicas

Las técnicas para la recolección de información para el estudio que se utilizaran será el siguiente:

Encuesta: una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características

Análisis documental: es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

Observación: es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

4.4.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizara es el siguiente:

Cuestionario

Guía de análisis documental

CAPÍTULO V

RESULTADOS, SU ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

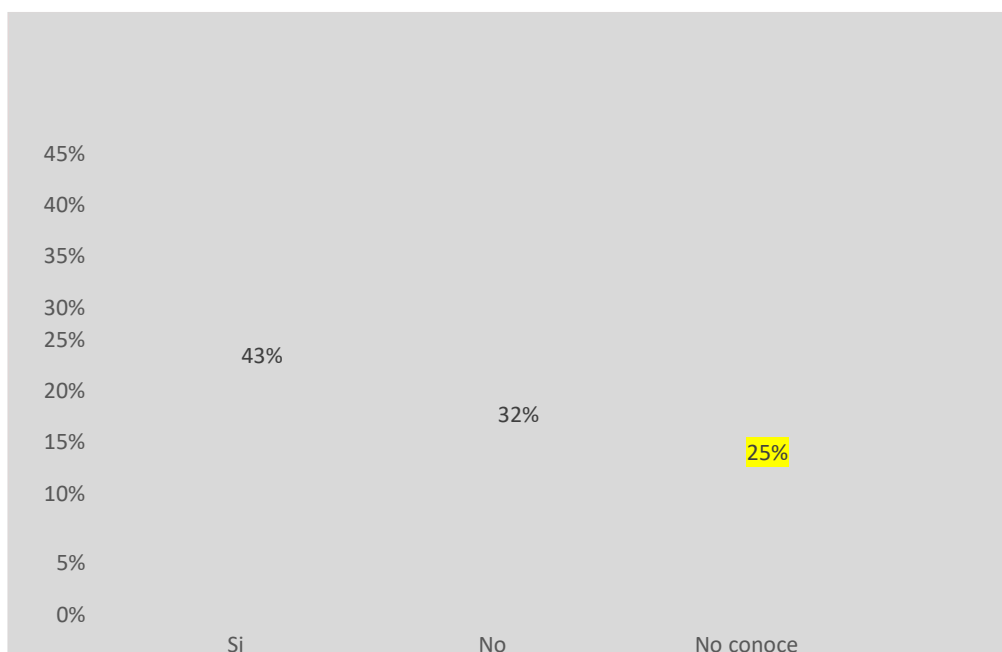
5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: ENCUESTA REALIZADA.

Cuadro N° 1. ¿Usted conoce cuales son los objetivos de una auditoria de desempeño en una entidad pública?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	54	43%
No	40	32%
No conoce	31	25%
TOTAL	125	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico 1. ¿Usted conoce cuales son los objetivos de una auditoria de desempeño en una entidad pública?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 43% de los encuestados señalan que conocen los objetivos de una auditoria de desempeño en una entidad pública.

Como se observa, gran parte de los alumnos de la Escuela Profesional de Contabilidad desconocen los objetivos de una Auditoria de Desempeño, puesto que un 57% que es una mayoría, en síntesis, desconocen.

El hecho es totalmente cierto, debido a que la Auditoria Gubernamental recién fue modernizada hace cuatro años, dentro de ello se considera como una especialidad la Auditoria de Desempeño.

Es más, en el Cusco y más aún en nuestra Región, a la fecha no existe una auditoria de desempeño en una entidad pública.

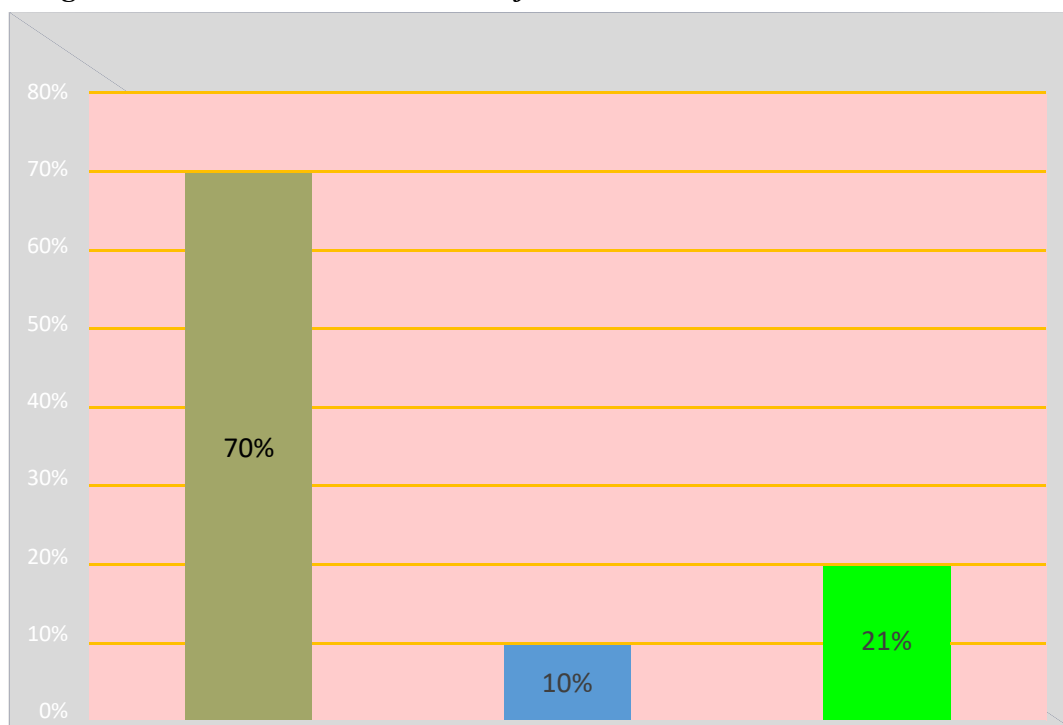
Sin embargo, de acuerdo al estudio que hemos realizado, consideramos que la auditoria de desempeño conforme señala el Manual, que es una Norma Legal, es de suma importancia en especial como la mejor alternativa que debe tomar los Directores o Jefes de las entidades públicas para Tomar Decisiones Eficaces.

Cuadro N° 2. ¿Una auditoria de desempeño será de importancia para la toma de decisiones en la gestión académica del Escuela Profesional de Contabilidad?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	87	70%
No	12	10%
No Conoce	26	21%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 2. ¿Una auditoria de desempeño será de importancia para la toma de decisiones en la gestión académica del Escuela Profesional de Contabilidad?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 70% de los alumnos y docentes señalan que una auditoria de desempeño será muy importante para la toma de decisiones en la gestión académica de la Escuela Profesional de Contabilidad.

Como se puede apreciar, cuando la pregunta se orienta a la Escuela Profesional de Contabilidad una mayoría señala que en efecto es de suma importancia una auditoria de desempeño.

Este hecho se debe a que, existen problemas en el desempeño académico en la Escuela Profesional de Contabilidad, debido seguramente a muchos factores.

En este caso, hemos considerado de suma importancia también nuestro trabajo de investigación, puesto que se podrá detectar las razones de una gestión académica, buena o mala. Sin embargo, es necesario señalar que una gestión académica, tiene diferentes factores determinantes para poder estudiar y calificarlos.

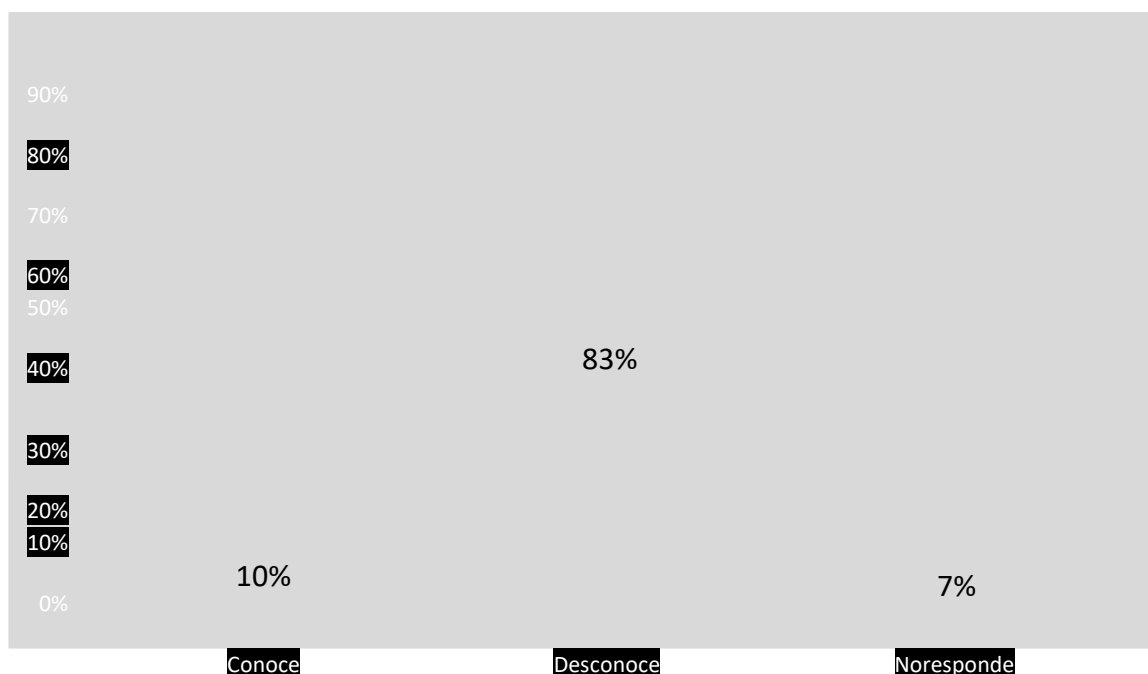
Es decir, nuestro propósito no es orientar especialmente a los principales protagonistas que son los docentes sino, el propósito es detectar cuales son las debilidades y fortalezas de la gestión académica.

Cuadro N° 3. ¿Conoce usted sobre alguna auditoria que se haya revisado la gestión académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Conoce	12	10%
Desconoce	104	83%
No responde	9	7%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 3. ¿Conoce usted sobre alguna auditoria que se haya revisado la gestión académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?



***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 83% de los encuestados desconocen respecto a que se haya realizado una auditoria de desempeño en la Escuela Profesional de Contabilidad durante los últimos años.

Si bien es cierto que la Universidad San Antonio Abad del Cusco tiene una oficina de Control Institucional, esta realiza auditorias de cumplimiento mas no así auditorias de desempeño.

Al consultar a los empleados de dicha oficina manifiestan que las auditorias de rendimiento académico la hacen en gran grupo es decir agrupando diferentes facultades, y que en forma específica a la Escuela Profesional de Contabilidad no se ha realizado, más aún señalan que auditoria de desempeño NO SE REALIZO.

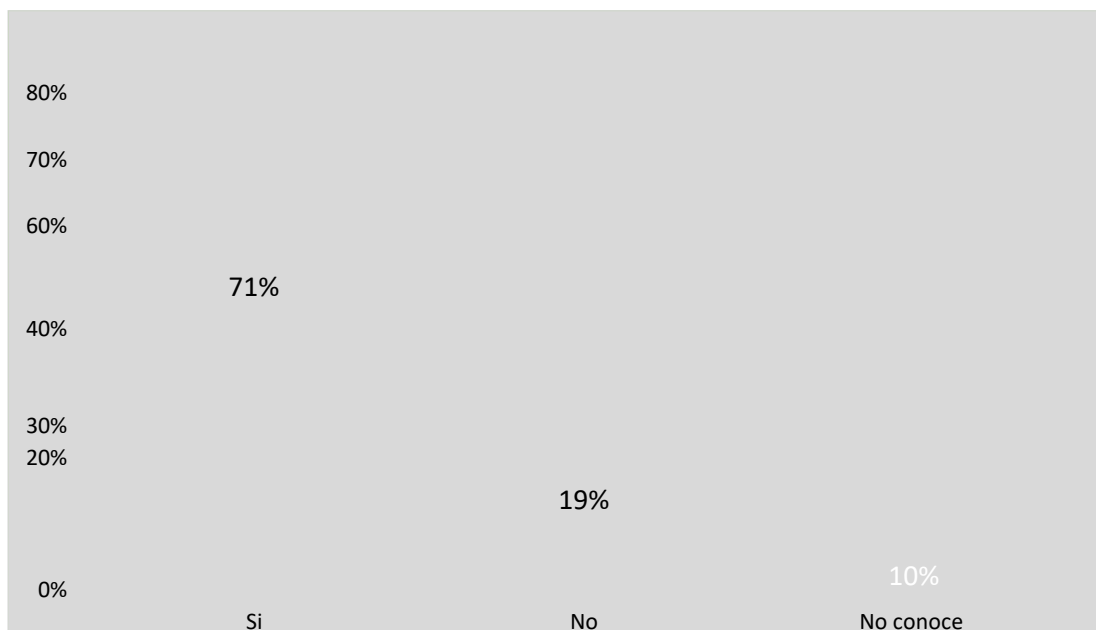
Por dichas consideraciones creemos que el presente trabajo de investigación podrá descubrir, no solamente la importancia de una auditoria de desempeño, sino las razones por la que siendo una de las Escuelas más importantes en la FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE TURISMO, no se llevó a cabo las acciones de control para efectos de descubrir el porqué de una mala o buena gestión académica.

Cuadro N° 4. ¿Considera usted la EFICIENCIA como uno de los objetivos más importantes en la Auditoria de Desempeño?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	89	71%
No	24	19%
No conoce	12	10%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 4. ¿Considera usted la EFICIENCIA como uno de los objetivos más importantes en la Auditoria de Desempeño?



***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 71% de los encuestados dicen que la EFICIENCIA es uno de los OBJETIVOS más importantes en una Auditoria de Desempeño.

Si bien es cierto, que la auditoria operativa o de gestión se basa en la evaluación de la eficacia, eficiencia de la gestión, pero, las normas actuales de auditoria gubernamental que fueron revisadas y complementadas con las normas internacionales actualizadas, además se han tomado normas que investiga y publica la INTOSAI, son a nuestro parecer, los que mejor enfocan respecto a la evaluación de la eficiencia en una gestión.

La Escuela Profesional de Contabilidad al contar con más de 50 años y con más de 900 alumnos, necesita necesariamente una evaluación de la EFICIENCIA de la gestión académica, puesto que en el mercado educacional existen muchos centros de estudios superiores que ofertan también la preparación de Contadores, es decir el mercado se ha

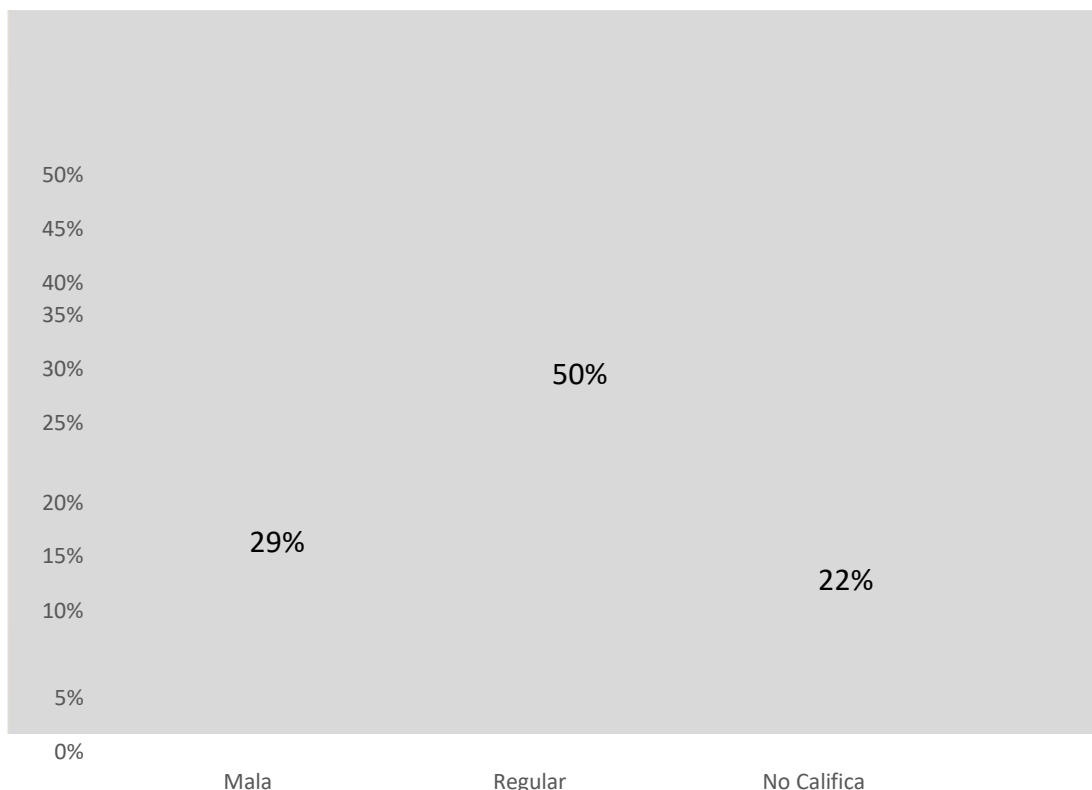
vuelto competitivo, por lo que es necesario evaluar la gestión académica para efectos de acreditar a la Escuela.

Cuadro N° 5. Si consideramos la EFICIENCIA como uno de los objetivos de la Auditoria de Desempeño, ¿cómo calificaría usted como auditor el aspecto académico en la Escuela Profesional de Contabilidad?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Mala	36	29%
Regular	62	50%
No Califica	27	22%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 5. Si consideramos la EFICIENCIA como uno de los objetivos de la Auditoria de Desempeño, ¿cómo calificaría usted como auditor el aspecto académico en la Escuela Profesional de Contabilidad?



***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 50% de los encuestados consideran que la eficiencia es REGULAR.

Este calificativo es una opinión personal de los entrevistados, que puede ser subjetivo, sin embargo, es importante tomar en cuenta, debido a que los encuestados son alumnos de la carrera profesional de Contabilidad y por ende han calificado el desarrollo y desempeño académico de las diferentes áreas de la Escuela Profesional de Contabilidad.

El problema se agudiza cuando observamos que el otro 50% de encuestados o no contesta o señala el aspecto académico como mala, en cuanto a la gestión.

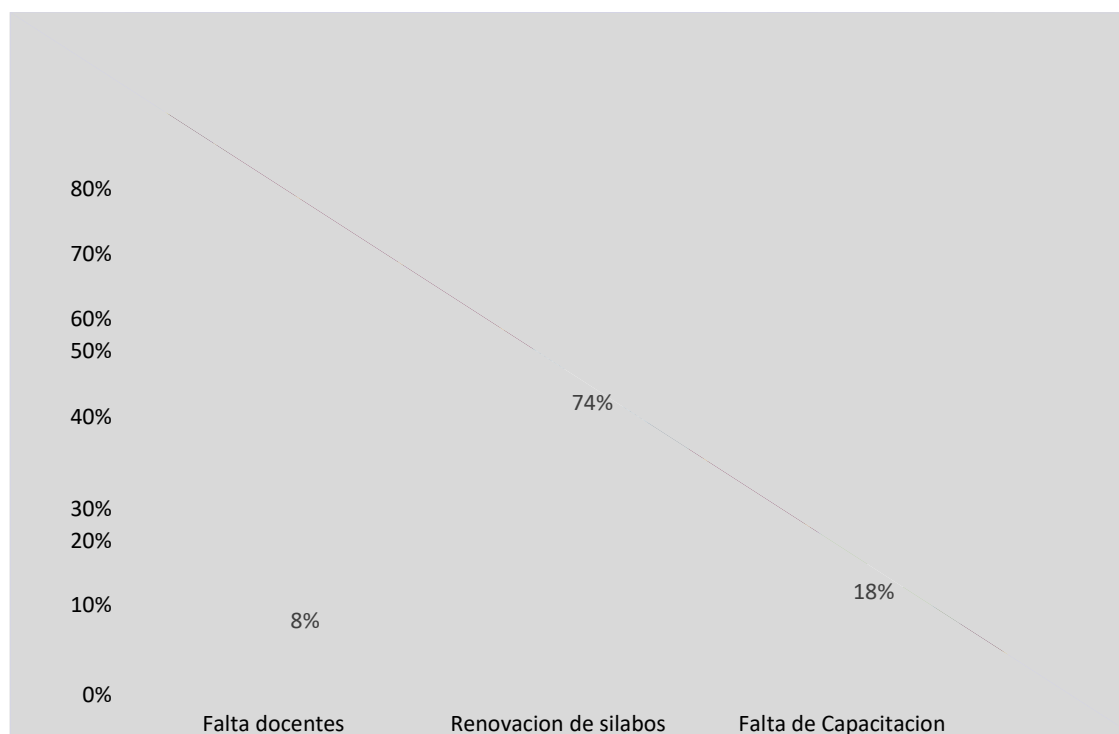
Lo que quiere decir, que la GESTIÓN ACADÉMICA EN GENERAL NO ES EFICIENTE, siendo así muy importante conocer cuáles son los factores que califican la DEFICIENCIA.

Cuadro N° 6. ¿Cuáles es el aspecto más crítico en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Falta docentes	10	8%
Renovación de sílabos	93	74%
Falta de Capacitación	22	18%
TOTAL	125	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico 6. ¿Cuáles es el aspecto más crítico en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 74% de los encuestados, señalan que el aspecto más crítico en la gestión académica de la Escuela Profesional de Contabilidad es la **RENOVACIÓN O CAMBIO DE LOS SÍLABOS**.

Si bien es cierto, que los encuestados son alumnos de la Escuela Profesional, quienes tienen conocimiento por comunicación de antiguos alumnos sobre los temas que dictan los profesores, se habrían percatado que los sílabos son los mismos durante ya muchos años.

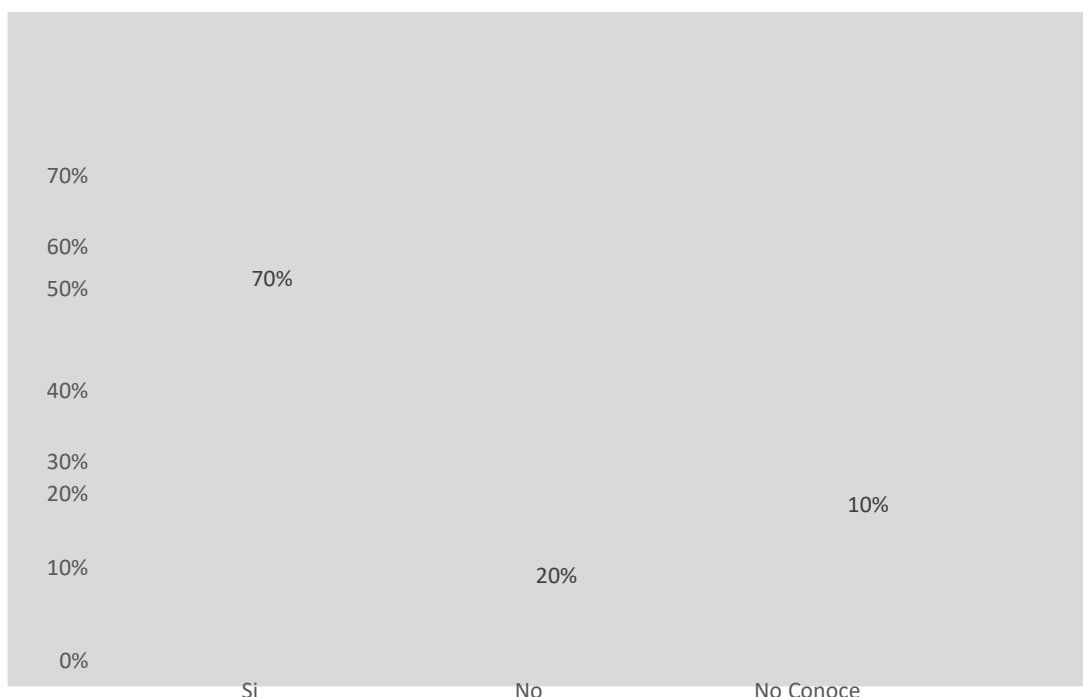
De acuerdo a la respuesta de los compañeros, alumnos que fueron la mayoría de encuestados, podemos señalar que el sector de docentes son los que propician la falta de eficiencia en el aspecto académico, puesto que no existe renovación de los planes de enseñanza que muestran los sílabos que permanentemente se presentan semestre a semestre.

Cuadro N° 7. La evaluación de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño dará resultados sobre la calidad de enseñanza a la Escuela Profesional de Contabilidad.

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	87	70%
No	25	20%
No Conoce	13	10%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 7. La evaluación de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño dará resultados sobre la calidad de enseñanza a la Escuela Profesional de Contabilidad.



***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 70% de los encuestados señalan que la evaluación de la EFICACIA en una auditoría de desempeño dará resultados sobre la calidad de enseñanza en la Escuela Profesional de Contabilidad no falta razón a los entrevistados, puesto que la calidad de una gestión se basa en la eficacia.

Si bien es cierto que la eficacia se mide con datos estadísticos o no estadísticos, sin embargo, una opinión respecto a la utilidad de una auditoría de desempeño es importante en este caso.

La auditoría de desempeño tiene como base fundamental la evaluación de la EFICACIA y a su vez la eficacia tiene factores o grados de calificación.

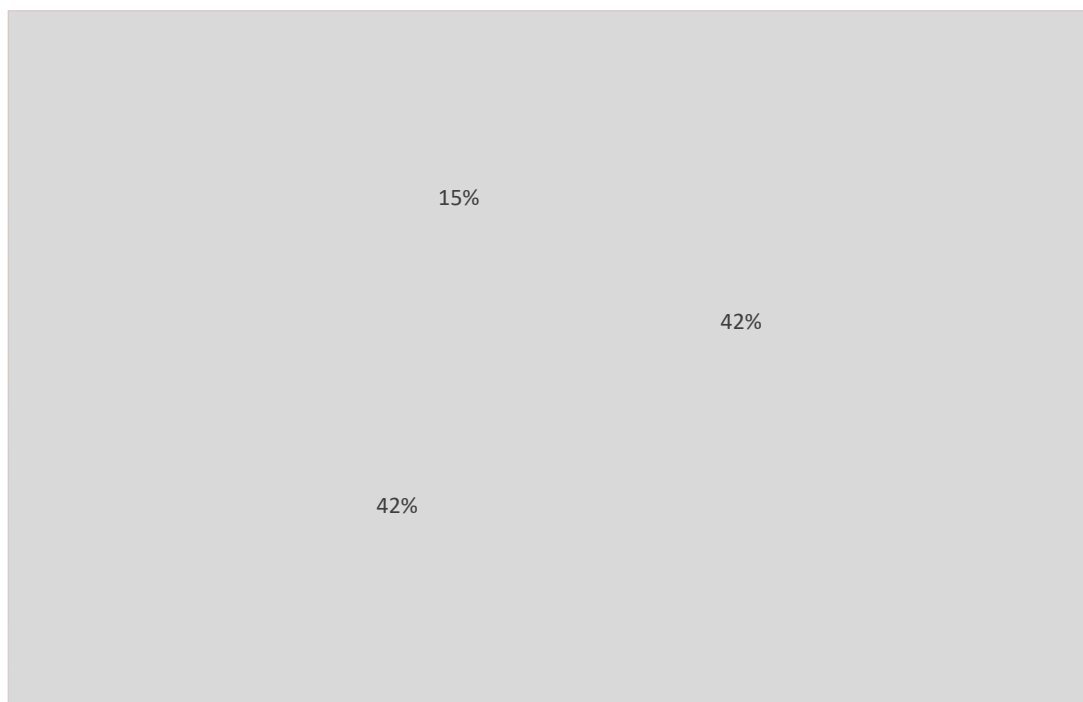
Es importante señalar que el objetivo principal del trabajo de investigación es saber que la nueva auditoría de desempeño, es una herramienta que debe utilizarse permanentemente en el sector público, y claro está en la Escuela Profesional de Contabilidad

Cuadro N° 8. Para una evaluación de riesgos en una Auditoria de Desempeño Usted califique en forma global si la gestión académica es eficaz en la Escuela Profesional de Contabilidad.

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	53	42%
No	53	42%
No conoce	19	15%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 8. Para una evaluación de riesgos en una Auditoria de Desempeño Usted califique en forma global si la gestión académica es eficaz en la Escuela Profesional de Contabilidad.



*Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 42% de los entrevistados señalan que para una evaluación de riesgos en una Auditoría de Desempeño califican globalmente como una gestión eficaz en la Escuela Profesional de Contabilidad no fue EFICAZ, además un 15% no conoce. Es decir, el mayor porcentaje coincide en señalar que la gestión académica de la Escuela Profesional no es EFICAZ.

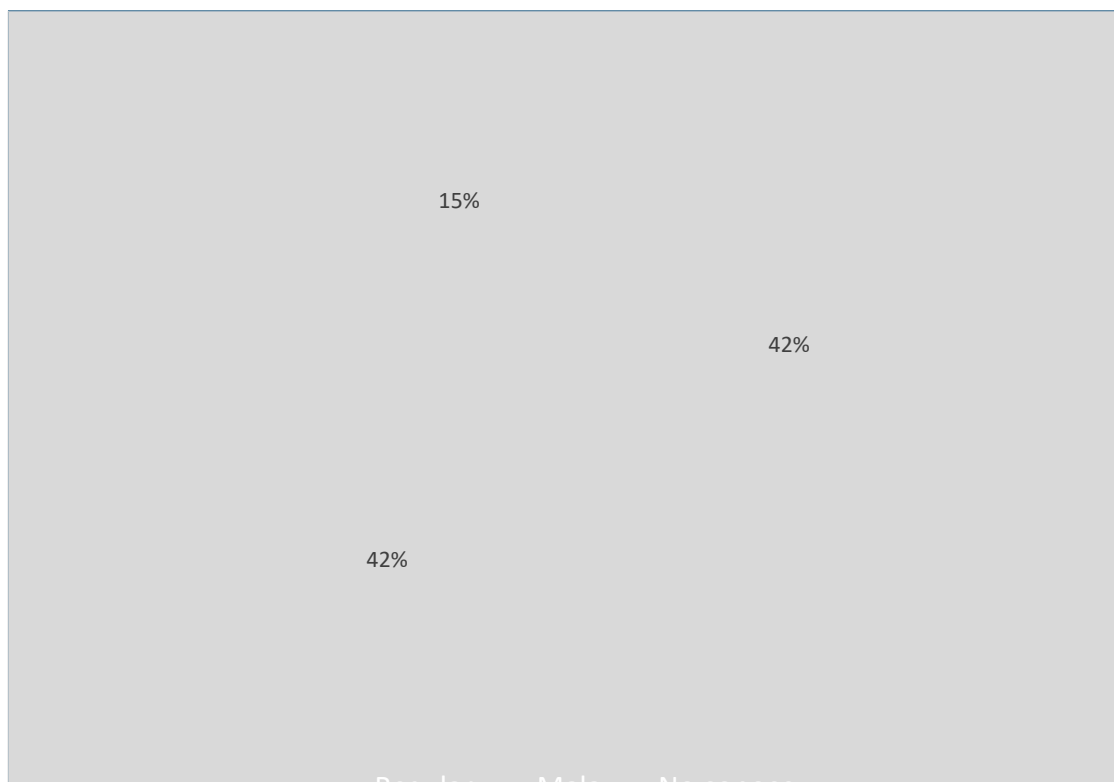
Seguramente en una auditoría de Desempeño, se podrá descubrir el por qué, de la calificación que la encuesta presenta. Además, de que se podrá señalar, las razones de dichos resultados puesto que una de ellas, según encuesta anterior es la falta de renovación de los sílabos.

Cuadro N° 9. En síntesis y comparando con la enseñanza de otras universidades califique Usted la EFICACIA de la Gestión Académica en la Escuela Profesional de Contabilidad.

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Regular	53	42%
Mala	53	42%
No conoce	19	15%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 9. En síntesis y comparando con la enseñanza de otras universidades califique Usted la EFICACIA de la Gestión Académica en la Escuela Profesional de Contabilidad.



***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 42% de los encuestados señalan que en comparación con otras universidades la eficacia de la gestión académica es regular.

Lo resaltante es que más del 50% consideran con MALA la gestión académica, en lo que se refiere a la EFICACIA, es decir que comparado con otras universidades la Escuela Profesional tiene deficiencias.

Claro está que se debe aclarar si las otras universidades son nacionales, puesto que en Cusco la única Universidad Nacional es la UNSAAC.

Sin embargo, los resultados son válidos, puesto que las universidades particulares, no tienen la antigüedad que tiene la Nacional y además que no tienen restricciones presupuestales, para efectos de mantener docencia y laboratorios.

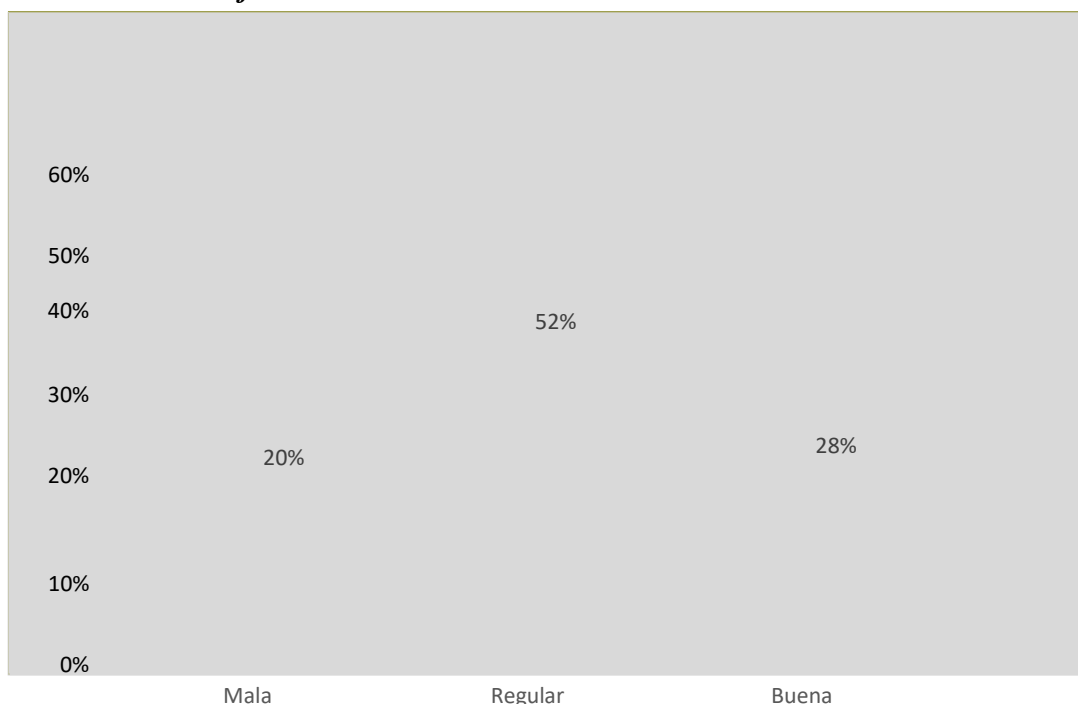
No esta demás señalar que la docencia de la UNSAAC en especial la Escuela Profesional de Contabilidad ya tiene muchos años de antigüedad en su mayoría.

Cuadro N° 10. Considerando que el examen de la CALIDAD es uno de los propósitos de una Auditoria de Desempeño. ¿Cuál cree Usted sea el resultado en una acción de control en la Escuela Profesional de Contabilidad?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Mala	25	20%
Regular	65	52%
Buena	35	28%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 10. Considerando que el examen de la CALIDAD es uno de los propósitos de una Auditoría de Desempeño. ¿Cuál cree Usted sea el resultado en una acción de control en la Escuela Profesional de Contabilidad?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 52% de los entrevistados señalan que siendo la CALIDAD uno de los propósitos de la auditoría de desempeño, el resultado de la evaluación de la calidad de la gestión académica de la Escuela Profesional de Contabilidad es REGULAR.

Si entendemos la calidad como el conjunto de la eficiencia y eficacia de una gestión, consideramos que el calificativo de la mayoría de encuestados es preocupante, puesto que a nivel de todas las escuelas profesionales en la UNSAAC la de Contabilidad lideraba en calidad, esto hace más de 10 años atrás.

Así mismo, es importante resaltar que solo un 28% señalan que la calidad de enseñanza en la Escuela Profesional de Contabilidad es BUENA, lo que quiere decir que está lejos de lograr una CALIDAD BUENA, que es uno de los requisitos para lograr la ACREDITACION, que es requisito para que SUNEDU califique a la Escuela Profesional de Contabilidad.

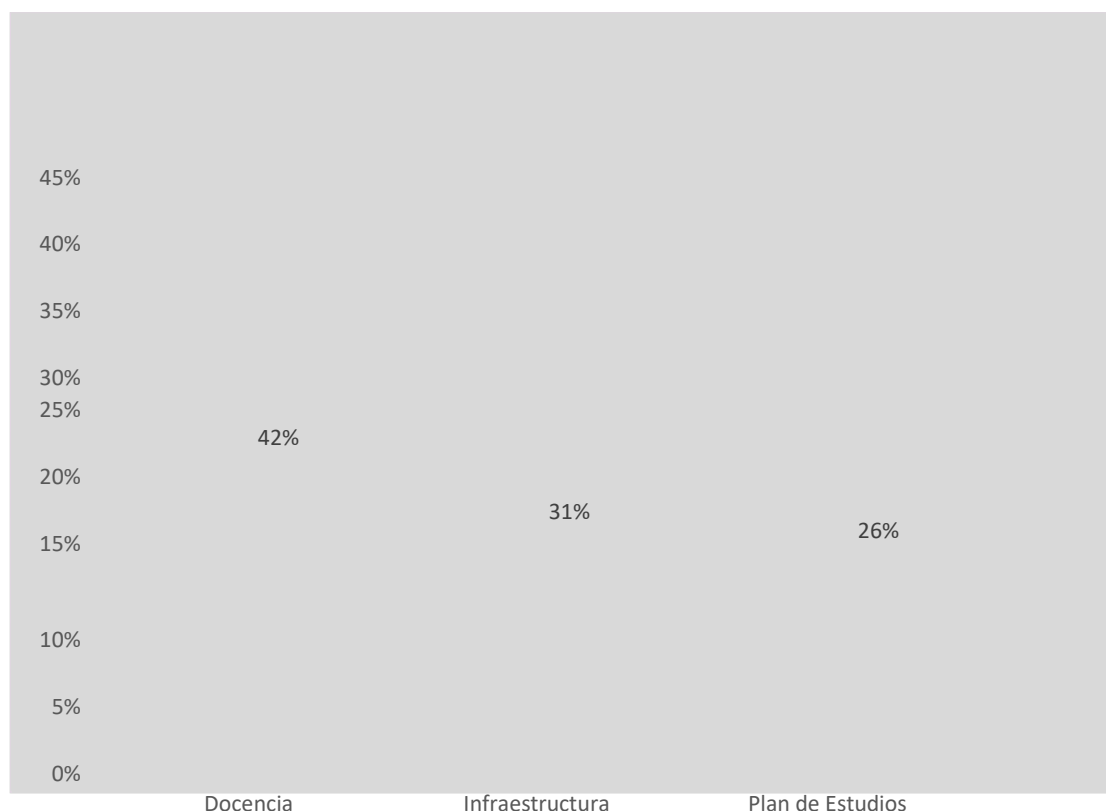
Cuadro N° 11. ¿En Auditoria de Desempeño podrá determinarse las variables de una Gestión Académica cuál cree que sea la más importante?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Docencia	53	42%
Infraestructura	39	31%
Plan de Estudios	33	26%
TOTAL	125	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

Gráfico 11. ¿En Auditoria de Desempeño podrá determinarse las variables de una Gestión Académica cuál cree que sea la más importante?



***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 42% de los encuestados señalan que en una auditoría de desempeño la variable más importante en una gestión académica es la DOCENCIA, mientras que un 31% señala que la variable más importante es la INFRAESTRUCTURA.

Los resultados de la encuesta en efecto, tienen una tendencia a lo real, puesto que la variable contundente en una gestión académica es la DOCENCIA.

No está demás señalar como variable importante la INFRAESTRUCTURA.

Pero solo un 26% señalan como variable importante el PLAN DE ESTUDIOS.

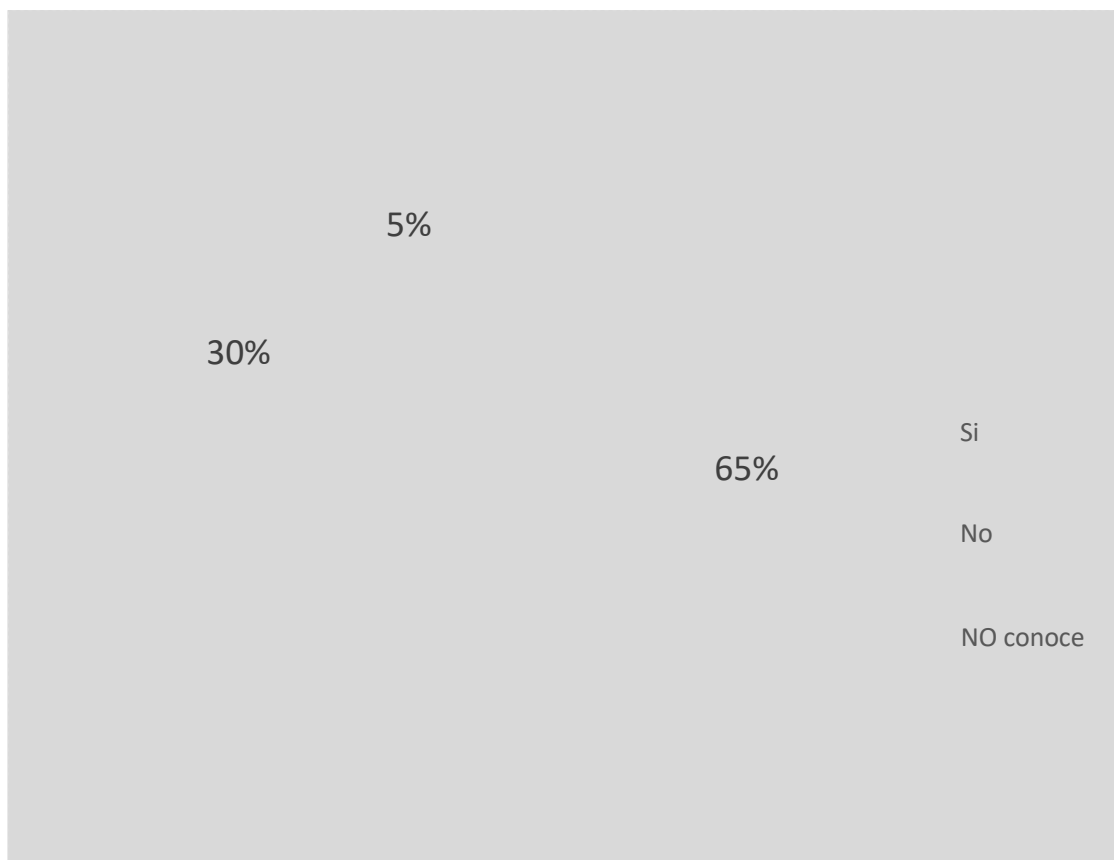
Como se puede observar, el problema de evaluación de variables en una gestión académica es muy compleja y difícil de detectar las causas para una gestión académica eficiente.

Cuadro N° 12. ¿Para efectos de una auditoria de Desempeño la CALIDAD de la Gestión Académica se puede medir por el éxito de los profesionales en el mercado laboral?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	81	65%
No	38	30%
NO conoce	6	5%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 12. ¿Para efectos de una auditoria de Desempeño la CALIDAD de la Gestión Académica se puede medir por el éxito de los profesionales en el mercado laboral?



*Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 65% de los encuestados señalan que para efectos de una auditoria de desempeño de CALIDAD de la gestión académica se puede medir por el éxito de los profesionales en el mercado laboral.

Es así, puesto que el producto terminado de una carrera es el profesional, en este caso el futuro Contador Público.

En el mercado laboral del Cusco, más del 50% de los contadores pertenecen a la UNSAAC y se tiene conocimiento que el éxito de dichos profesionales ha sido real. Sin embargo,

debido a la competencia de otras universidades particulares, las que también cuentan con la Escuela Profesional de Contabilidad, entonces la competencia se ha hecho más fuerte.

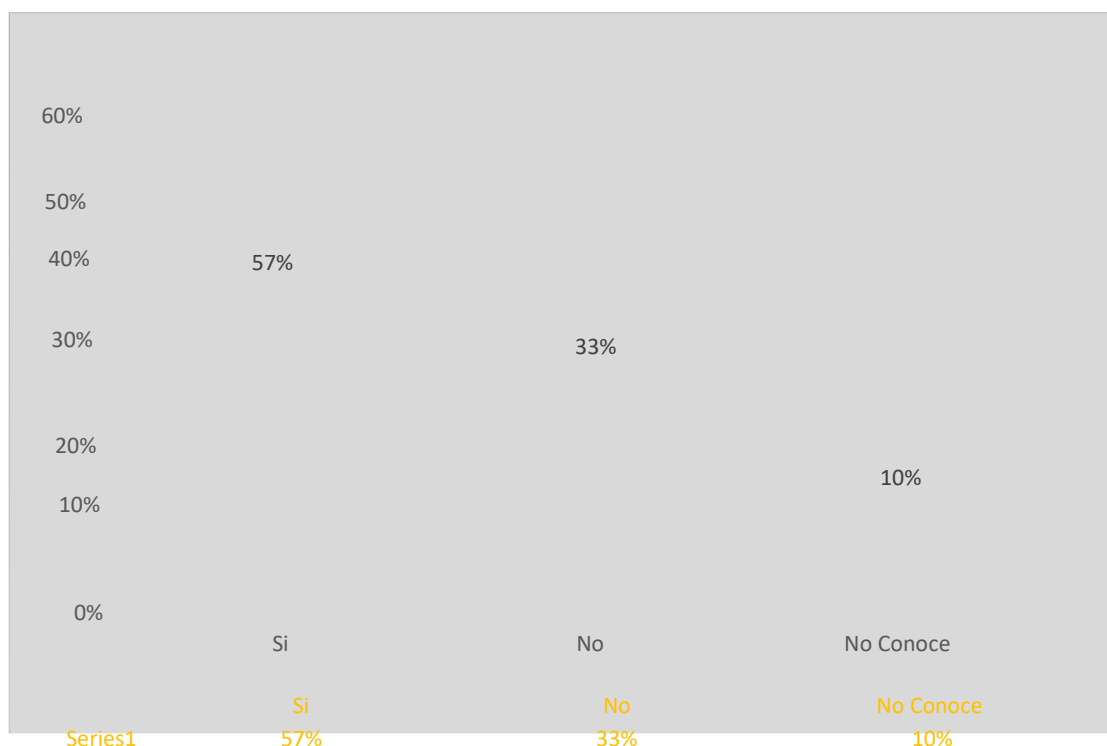
Por dichas consideraciones, vemos que el éxito de Profesionales Contadores egresados de la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, puede ser un dato importante pero no decisivo en la calificación de la gestión académica de la Escuela Profesional de Contabilidad.

Cuadro N° 13. ¿La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con una plana de docentes que tienen altos grados académicos, considera que el hecho eleva la calidad de enseñanza y por ende en la gestión académica?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	71	57%
No	41	33%
No Conoce	13	10%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 13. ¿La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con una plana de docentes que tienen altos grados académicos, considera que el hecho eleva la calidad de enseñanza y por ende en la gestión académica?



***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 57% dicen que en tanto la Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con una plana de docentes que tienen altos grados académicos, eleva la calidad de la enseñanza y por ende la gestión académica.

Si bien es cierto que un grado académico eleva el nivel de capacidad del docente universitario, pero no es la única variable o factor que termina la buena gestión academia.

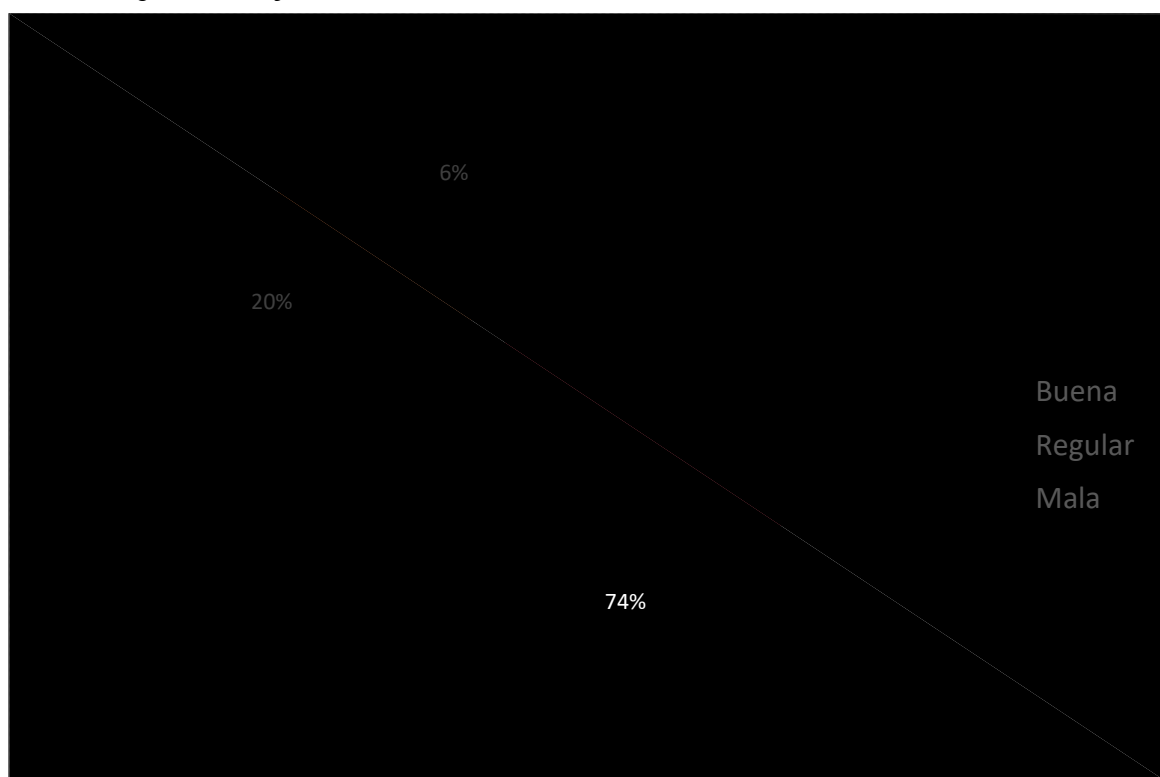
Es así que cuando la docencia cuenta con capacitación constante y grados y no tiene la infraestructura debida puede no ser suficiente, para lograr el éxito en toda una gestión académica o que el manejo de los planes de estudios no sea acorde con el avance de la ciencia contable, entonces siempre habrá problemas académicos y especialmente de enseñanza.

Cuadro N° 14. La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con la UNIDAD DE POSTGRADO donde ofrece maestrías en tres especialidades y está próximo a ofrecer doctorado, ¿cómo califica Usted la calidad de la Gestión Académica?

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Buena	93	74%
Regular	25	20%
Mala	7	6%
TOTAL	125	100%

***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

Gráfico 14. La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con la UNIDAD DE POSTGRADO donde ofrece maestrías en tres especialidades y está próximo a ofrecer doctorado, ¿cómo califica Usted la calidad de la Gestión Académica?



***Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia***

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 74% de los encuestados, señalan que la calidad de la gestión académica es BUENA, debido a que la Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con la UNIDAD DE POSTGRADO, donde ofrece maestrías en tres especialidades y además está próxima a ofrecer un DOCTORADO.

Hoy en día, debido a los cambios en la Ley Universitaria, la meritocracia se basa en estudios de postgrado, en este caso la Escuela Profesional de Contabilidad, realmente ofrece maestrías en contabilidad con menciones en Auditoria, Tributación y Finanzas. En efecto, fuera de prestigio elevado de la escuela, este hecho coadyuva a que la gestión académica sea más eficiente y eficaz.

Consideramos que inminentemente tanto las maestrías y el doctorado elevan el nivel académico de la Escuela Profesional de Contabilidad y si consideramos, que próximamente se ofrecerá un doctorado, esta gestión eleva el nivel académico de la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSACC.

CONCLUSIONES

Del trabajo de campo desarrollado en la presente investigación se logra las siguientes conclusiones:

1. Después del estudio y análisis de nuestro problema planteado, hemos demostrado que la moderna Auditoria de Desempeño que es parte de la Auditoria Gubernamental es de vital importancia, para efectos de la Toma de Decisiones, con el propósito de lograr una EFICIENTE y EFICAZ toma de decisiones en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSACC) en el periodo 2019, pese a que tanto en la UNSAAC, así como en la Región existe un gran porcentaje de estudiantes que desconocen las Normas que rigen dicha auditoria, debido a que la especialidad es novedosa y aun no existen auditores de desempeño, así corroboran los cuadros y gráficos N° 01, 02, y 03.
2. Se ha demostrado que en el ejercicio de una Auditoria de Desempeño el análisis y evaluación de la EFICIENCIA, es uno de los principales objetivos, habiéndose determinado que en la Escuela Profesional de Contabilidad la calificación es REGULAR debido a que existen deficiencias en el cambio o renovación de los PLANES de ESTUDIOS aspecto que se ha realizado en periodo extensos, hecho que repercute en la innovación de los sílabos que son documentos calve que orienta al docente en el proceso de enseñanza, así se observa en los cuadros y gráficos N° 04, 05 y 06.

3. Se ha demostrado que el NIVEL de EFICACIA (que utiliza la auditoria de desempeño) que es un grado mayor de rendimiento en la evaluación de una gestión, en la Escuela Profesional de Contabilidad fue REGULAR en el año 2019 debido a fallas en las variables de ELABORACIÓN DE MEJORES PLANES DE ESTUDIO E INFRAESTRUCTURA hechos que no se pudieron prever debido al cambio de las Directivas y estándares de acreditación que se dieron en la Nueva Ley de Universidades y las normas de la UNSAAC. Indicadores bajos en comparación a las universidades particulares o privadas que fueron licenciadas con antelación. Así lo demuestran los cuadros y gráficos N° 07, 08 y 09.

4. Se ha demostrado que la evaluación de la CALIDAD (que es objetivo de la auditoria de desempeño) de acuerdo a los encuestados es REGULAR en la Escuela Profesional de Contabilidad el año 2019 y consecuentemente la Gestión Académica es igual pese a que en la variable o factor de DOCENCIA la Escuela cuenta con grado de doctor, además que en el mercado laboral los profesionales Contadores de la UNSAAC tienen mejor rendimiento. Así mismo el nivel de enseñanza se ha elevado debido a que la Escuela oferta 03 especialidades en maestría y está próximo a ofrecer un doctorado en Contabilidad, así lo demuestran los cuadros y gráficos N° 10, 11, 12, 3 y 14.

RECOMENDACIONES

Del trabajo de campo desarrollado en la presente investigación se logra las siguientes Recomendaciones:

1.-Dar a conocer, por intermedio de las autoridades de la escuela Profesional de contabilidad ,el trabajo de investigación respecto al ensayo que se hizo, sobre la importancia de la auditoria de desempeño para efectos de que las personas encargadas de la dirección tomen decisiones correctas y eficientes en la gestión tanto académica como administrativa asimismo entregar los datos respecto a la falta de contadores especialistas en nuestra región informes que deben ser compartidos con nuestra casa de estudios esto es la UNSAAC.

2.-Dar a conocer, a la Decanatura y las Direcciones de la Escuela Profesional de Contabilidad las deficiencias en el tratamiento y procesos de cambio de los PLANES DE ESTUDIOS, puesto que la nueva ley universitaria hoy en día exige los cambios constante de los planes de estudios y, además estos deben estar acorde con los cambios sociales, económicos y culturales de nuestra región, considerando que las decisiones de cambio, serán muy beneficiosos para la preparación de los nuevos contadores públicos que hoy en día nos enfrentamos a transformaciones muy rápidas en cuanto se refiere a la tecnología y nuevos conocimientos.

3.-Dar a conocer a las autoridades universitarias, que en efecto la escuela profesional de contabilidad es la que alberga a la MAYOR CANTIDAD de estudiantes, habiendo llegado a matricularse en el semestre 2020-II más de mil alumnos, sin embargo es la escuela que tiene el local más pequeño y la plana docente es la más reducida, hechos que van en desmedro de la preparación del estudiante de la escuela asimismo se debe hacer conocer a las autoridades encargadas de la ACREDITACION que la escuela profesional de contabilidad, pese a los

esfuerzos que realizan los docentes no pueden lograr avances importantes en el proceso de ACREDITACION, las razones se aprecia en el trabajo de investigación.

4.-Comunicar a las autoridades de la Unidad de posgrado, que deben destinar la mayor cantidad de presupuesto a la unidad de posgrado de Contabilidad, puesto que actualmente cuenta con tres especialidades, habiendo llegado incluso a acumular 3 grupos de 40 alumnos en la especialidad de AUDITORIA y que pese a ello, se viene descuidando en cuanto la atención presupuestaria, especialmente en la docencia e infraestructura, pese a que es la escuela que cuenta con la mayor cantidad de docentes DOCTORES.

BIBLIOGRAFÍA

1. Borea, F. (02 de setiembre de 2016). La toma de Decisiones . *Un Modelo de Analisis Integrador*. España, Madrid.
2. Cardoso , J. C. (2017). Auditoria de Desempeño. *colegio de contadores Publicos de Mexico*, 4.
3. Contraloria General de la Republica . (2016). DIRECTIVA N° 008-2016-CG/GPROD AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y MANUAL DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO. *CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA*, 40.
4. Gerencie.com. (8 de octubre de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>
5. Gutierrez Diaz, A. (2015). Toma de Decisiones. *Centro Cultural Itaca*, 15.
6. Mesen Figueroa , V. (2009). El Riesgo de Auditoria y sus efectos sobre el trabajo del auditor . *Tec Empresarial* , 4.
7. Porras Carrasco , A. A. (2017). La auditoría de desempeño y la toma de decisiones en el Área de Abastecimiento de la Dirección Regional de Salud del Callao, 2015. *Universidad Cesar Vallejo Escuela de Posgrado*, 121.
8. Raffino, M. E. (9 de febrero de 2019). *Toma de Decisiones*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>
9. RC N° 120-2016-CG. (2016). IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE AUDITORIA. *CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA*, 12.

ANEXO N ° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “AUDITORIA DE DESEMPEÑO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	POBLACION Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<u>PROBLEMA GENERAL</u> <i>¿Qué grado de importancia tiene una Auditoria de Desempeño en la Toma de Decisiones en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2019?</i> <u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u> a. <i>¿De qué manera el examen de la EFICIENCIA en una Auditoria de Desempeño podrá</i>	<u>OBJETIVO GENERAL</u> <i>Determinar el grado de importancia tiene una Auditoria de Desempeño en la Toma de Decisiones en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2019.</i> <u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u> a. <i>Determinar de qué manera la EFICIENCIA en una Auditoria de Desempeño podrá</i>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u> <i>La Auditoria de Desempeño es de mucha importancia para evaluar las decisiones en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2019.</i> <u>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</u> a. <i>El Examen de la EFICIENCIA en una Auditoria de Desempeño será determinante para saber si se han logrado los</i>	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> <i>(X) AUDITORIA DE DESEMPEÑO.</i> <u>INDICADORES:</u> X1. <i>Examen de la Eficiencia.</i> X2. <i>Examen de la Eficacia.</i> X3. <i>Examen de la Calidad.</i> <u>VARIABLE DEPENDIENTE</u> <i>(Y) TOMA DE DECISIONES EN LA</i>	<u>POBLACION</u> <i>El presente trabajo de investigación tendrá como población a los alumnos de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que para el semestre académico 2019-II son 947 alumnos matriculados; también como población se tomara</i>	<u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u> <i>El presente trabajo de investigación es de tipo no experimental, el cual se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.</i> <u>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</u>

determinar los objetivos académicos de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019? b. ¿En qué forma el examen de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño hará posible conocer el rendimiento y objetivos de graduación y titulación estudiantil de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019? c. ¿De qué manera la Auditoria de Desempeño mediante el análisis y examen de la CALIDAD de enseñanza podrá determinar la competencia profesional del egresado en el mercado laboral de la docencia en la Escuela	determinar los objetivos académicos de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019. b. Establecer en que forma el examen de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño hará posible conocer el rendimiento y objetivos de graduación y titulación estudiantil de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019. c. Determinar de qué manera la Auditoria de Desempeño mediante el análisis y examen de la CALIDAD de enseñanza podrá determinar la competencia profesional del egresado en el mercado	objetivos académicos de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019. b. El examen de la EFICACIA en una auditoria de desempeño será determinante para saber si se han logrado los objetivos de graduación y titulación estudiantil de la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019. c. El examen de la CALIDAD de una auditoria de desempeño es determinante para saber si se han logrado los objetivos de competencia profesional del egresado en el mercado laboral de la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019.	GESTIÓN ACADÉMICA. INDICADORES: Y1. Objetivos académicos. Y2. Objetivos grados y títulos del estudiantil. Y3. Competencia profesional del egresado.	a los 32 docentes entre ordinarios y contratados de la escuela profesional de Contabilidad haciendo un total de 979 elementos de población. MUESTRA La fórmula obtuvo una estimación como sujetos de muestra de 125 elementos para realizar el estudio.	La investigación es de Nivel descriptivo, para poder describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar y consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.
--	---	--	---	---	---

<i>Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019 ?</i>	<i>laboral de la docencia en la Escuela Profesional de Contabilidad de la UNSAAC, periodo 2019.</i>				
---	---	--	--	--	--

ANEXO N° 02: ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ENCUESTA APLICADA

La Técnica de la Encuesta, está orientada a buscar información de interés sobre el tema **“AUDITORIA DE DESEMPEÑO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, PERIODO 2019.”**, al respecto, se le pide responder y se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho, tu aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación. Se le agradece su participación.

- 1. ¿Usted conoce cuales son los objetivos de una auditoria de desempeño en una entidad pública?**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
No conoce	

2. **¿Una auditoria de desempeño será de importancia para la toma de decisiones en la gestión académica del Escuela Profesional de Contabilidad?**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
No conoce	

3. **¿Conoce usted sobre alguna auditoria que se haya revisado la gestión académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Conoce	
Desconoce	
No responde	

4. **¿Considera usted la EFICIENCIA como uno de los objetivos más importantes en la Auditoria de Desempeño?**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
No conoce	

5. Si consideramos la EFICIENCIA como uno de los objetivos de la Auditoria de Desempeño, ¿cómo calificaría usted como auditor el aspecto académico en la Escuela Profesional de Contabilidad?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Mala	
Regular	
No Califica	

6. ¿Cuáles es el aspecto más crítico en la Gestión Académica de la Escuela Profesional de Contabilidad?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Falta docentes	
Renovación de sílabos	
Falta de Capacitación	

7. La evaluación de la EFICACIA en una Auditoria de Desempeño dará resultados sobre la calidad de enseñanza a la Escuela Profesional de Contabilidad.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
No Conoce	

8. Para una evaluación de riesgos en una Auditoria de Desempeño Usted califique en forma global si la gestión académica es eficaz en la Escuela Profesional de Contabilidad.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
No Conoce	

9. En síntesis y comparando con la enseñanza de otras universidades califique Usted la EFICACIA de la Gestión Académica en la Escuela Profesional de Contabilidad.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Regular	
Mala	
No conoce	

10. Considerando que el examen de la CALIDAD es uno de los propósitos de una Auditoria de Desempeño. ¿Cuál cree Usted sea el resultado en una acción de control en la Escuela Profesional de Contabilidad?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Mala	
Regular	
Buena	

11. ¿En Auditoria de Desempeño podrá determinarse las variables de una Gestión Académica cuál cree que sea la más importante?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Docencia	
Infraestructura	
Plan de Estudios	

12. ¿Para efectos de una auditoria de Desempeño la CALIDAD de la Gestión Académica se puede medir por el éxito de los profesionales en el mercado laboral?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
NO conoce	

13. ¿La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con una plana de docentes que tienen altos grados académicos, considera que el hecho eleva la calidad de enseñanza y por ende en la gestión académica?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
No Conoce	

14. La Escuela Profesional de Contabilidad cuenta con la UNIDAD DE POSTGRADO donde ofrece maestrías en tres especialidades y está próximo a ofrecer doctorado, ¿cómo califica Usted la calidad de la Gestión Académica?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Buena	
Regular	
Mala	

**ANEXO N° 03: EVIDENCIAS DE HABER REALIZADO LA ENCUESTA A LA
MUESTRA ESTABLECIDA**

Encuesta realizada al personal administrativo de la Escuela Profesional de Contabilidad







Encuesta realizada a los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad





Encuesta realizada a los alumnos de la Escuela Profesional de Contabilidad



