



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

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

TÍTULO:

**AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
EFICIENCIA OPERATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA, 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN
EN AUDITORÍA**

AUTOR: BR. KARLA ELIZABETH CAPCHA HINOSTROZA

ASESOR: DR. NAZARETH RUTH VELÁSQUEZ PERALTA

LIMA – PERÚ

2016

JURADO Y ASESOR DE TESIS

PRESIDENTE : _____
Mgtr. Eustaquio Agapito Meléndez Pereira

SECRETARIO : _____
Dr. Enrique Loo Ayne

MIEMBRO : _____
Mgtr. Víctor Armijo García

ASESOR : _____
Dr. Nazareth Ruth Velásquez Peralta

A Dios Todopoderoso:

Por estar conmigo en todo momento, por
no desampararme cuando siempre lo
necesite.

A la Memoria de mi Padre:

Marcelo Capcha Espinoza

Por ser ejemplo de superación y el ángel
que siempre está conmigo.

A mí Querida Madre:

Hermila Hinostroza Carranza

Por la confianza y respaldo en cada
momento; por brindarme su apoyo
incondicional y ser una de las personas más
importantes en mi vida.

A mis Hermanos:

Gladys, Rodney y Kathia

A mi cuñado y sobrinos:

Tomas, Johann y Jusseli

Por acompañarme en todo momento,
en este nuevo reto logrado.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar la incidencia de la Auditoría de Gestión en la eficiencia operativa en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2015, y con respecto a la metodología aplicada constituye una investigación cualitativa, por cuanto se realizó la aplicación de cuestionarios que permitieron obtener conocimientos de la universidad sobre su base legal, misión, visión, objetivos, planes y programas, estructura orgánica, recursos, presupuesto, lo que nos permitió obtener una información real de la entidad.

Con respecto al Análisis de los resultados obtenidos sobre la Auditoría de Gestión develan: Que en la mayoría de actividades no se desarrollan acciones de supervisión, monitoreo; por ende no se implementan las recomendaciones, pero existe la disposición de la Dirección en un desarrollo de gestión transparente , pero no es suficiente si no se implementa planes, programas y acciones inmediatas que permitan la verificación de la gestión pública, tal es el caso del Plan Operativo que no tiene el carácter básico de la institución, donde el personal ha tenido poca participación en el direccionamiento y desarrollo de los servicios. En cuanto a la eficiencia operativa que expresan la realidad de la gestión se tuvo con respecto al funcionamiento y utilización de los recursos asignados determinándose que existen debilidades en la toma de decisiones, de igual forma se evidenció la necesidad de implementar los manuales de cargos y funciones que permitan una eficiente delegación de funciones, también se observó la inexistencia de indicadores de desempeño que permitan medir el trabajo.

Se concluye que no se ha aplicado correctamente los procedimientos , como también la implementaciones de planes y programas, encontrándose deficiencias en sus componentes lo cual afecta a la gestión debido a que no se está cumpliendo con sus objetivos y metas institucionales, demostrando que al no darse un uso eficiente de los recursos públicos del Estado.

Palabras Clave: Auditoria de gestión, eficiencia operativa, indicadores de desempeño, planes y programas.

ABSTRACT

This research aims to determine the incidence of Auditing operational efficiency in the Directorate General of Administration of the National Autonomous University Altoandina of Tarma, 2015, and with respect to the methodology used is a qualitative research, by as the application of questionnaires allowed to obtain knowledge of the university on its legal basis, mission, vision, objectives, plans and programs, organizational structure, resources, budget took place, which allowed us to obtain real information of the entity.

Regarding the analysis of the results obtained reveal the Management Audit: That in most activities not monitoring actions, develop monitoring; therefore the recommendations are not implemented, but there is a willingness of management in development of transparent management, but it is not enough if plans, programs and immediate actions that allowed the verification of public management is not implemented, as in the case of Operating plan that does not have the basic character of the institution where the staff has had little involvement in addressing and service development. In terms of operational efficiency expressing the reality of management regarding the operation and utilization of the resources allocated he had determined that there are

weaknesses in decision making, just as the need to implement manuals charges evidenced and functions that allow an efficient delegation of responsibilities, the lack of performance indicators to measure the work was also observed.

It concludes that there has not correctly applied the procedures, as well as the implementations of plans and programs, finding deficiencies in its components which affect management because it is not fulfilling its institutional objectives and goals, demonstrating that not be efficient use of public resources of the state.

Keywords: Audit management, operational efficiency, performance indicators, plans and programs.

ÍNDICE

	Pág.
1. TÍTULO DE TESIS	
2. HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR	
3. DEDICATORIA	
4. RESUMEN	iv
5. ABSTRACT	vi
6. ÍNDICE	viii
I. INTRODUCCIÓN	
PLANTEAMIENTO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Objeto de Estudio	13
1.3 Pregunta Orientadora	14
1.4 Objetivos de la investigación	14
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	14
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.5 Justificación de la investigación	15
II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	17
2.1 Antecedentes	17
2.2 Referencia Conceptual	20
2.3 Referencia Teórica	25
2.3.1 <i>Auditoria de Gestión</i>	25
2.3.2 <i>Eficiencia Operativa</i>	37
2.3.3 <i>Gestión Administrativa</i>	41
2.3.4 <i>Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma</i>	43
III. METODOLOGÍA	51
3.1 Tipo de investigación	51
3.2 Método de Investigación	53
3.3 Sujetos de la Investigación	54

3.4	Escenario de Estudio	54
3.5	Procedimientos de Recolección de Datos	54
	3.5.1 <i>Técnicas de Recolección de Datos</i>	54
	3.5.2 <i>Procesamiento de Datos</i>	55
3.6	Consideraciones Éticas y de Rigor Científico	55
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
4.1	Presentación de Resultados	57
4.2	Análisis y Discusión de Resultados	72
V.	CONCLUSIONES	
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

Grafico 01	CADENA DE VALOR DE UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA	21
Grafico 02	PROCESO INTEGRAL DE CONTROL DE DESEMPEÑO	23
Grafico 03	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AUDITORIA	36
Grafico 04	ENFOQUE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	42
Cuadro 01	DIMENSIONES Y FACTORES DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PEI 2015-2018	47
Cuadro 02	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	49
Cuadro 03	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DESARROLLO INSTITUCIONAL	51
Cuadro 04	RESPECTO AL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01	57

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla y Figura 01:	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN Y VALORES ÉTICOS	60
Tabla y Figura 02:	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	61
Tabla y Figura 03:	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	62
Tabla y Figura 04:	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	63
Tabla y Figura 05:	PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN, APROBACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS	64
Tabla y Figura 06:	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	65
Tabla y Figura 07:	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y CONTROLES PARA LAS TICS	66
Tabla y Figura 08:	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	67

I. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANEAMIENTO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los riesgos contables y en el registro adecuado de las actividades especificadas. Sin embargo, el énfasis se ha venido cambiando a lo largo de los años; ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. En la actualidad inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar “la calidad de la administración”.

La Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma fue creada mediante Ley N° 29652 de fecha 30 de Diciembre del 2010, el mismo que fue promulgada el 11 de Enero del 2011, Modificada por la Ley N° 30139 que fue promulgada el 27 de Setiembre del 2013. Así mismo mediante Resolución N° 181-2013-CONAFU, de fecha 06 de marzo del 2013 se aprueba el Proyecto de Desarrollo Institucional – PDI ~ 11 ~ de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. En el año fiscal 2014 a partir del mes de agosto la UNAAT, realizo las operaciones administrativas financieras y contables a través del SIAF en base a la Tabla de Operaciones del SIAF-SP como la UE 1529 del Pliego 553 U.N. Autónoma Altoandina de Tarma del Sector 10 Educación; al encontrarse en proceso de Implementación Organizativa y

Funcional; La dirección Ejecutiva está a cargo de la Comisión Organizadora conformada por tres miembros: Presidencia, Vicepresidencia Académica, Vicepresidencia de Investigación y la ejecución de sus operaciones administrativas radica en la Dirección General de Administración que comprende las Oficinas de Abastecimientos, Contabilidad, Tesorería, Patrimonio y Recursos Humanos; en coordinación con la Oficina de Planificación y presupuesto. Las acciones administrativas desarrolladas han sido cuestionadas a través de los medios de comunicación local quienes vienen permanentemente haciendo aseveraciones de fraude y corrupción cometidas por la Presidencia de la Comisión Organizadora y los funcionarios de esta entidad. Asimismo al encontrarse en proceso de implementación existe desconocimiento de las funciones que debe cumplir cada funcionario, de continuar esta situación no se lograra con el alcance de objetivos institucionales y metas propuestas por la Universidad.

Por ende es necesario una Auditoria de Gestión como una alternativa para contrarrestar esta problemática y permita evaluar el grado de eficiencia operativa a la dirección General de Administración en el año fiscal 2015, como también comprobar la observancia y cumplimiento de disposiciones legales pertinentes a fin de verificar la utilización racional de los recursos y mejorar las actividades administrativas que vienen desarrollando.

En definitiva se debe entender la importancia de la implementación de una auditoria de Gestión, en el sector público, puesto que va mucho más allá de establecer una partida presupuestal, de un control de gastos o el cumplimiento de un requisito o

compromiso legal; por tanto, el cumplimiento de los objetivos de una organización requiere una eficiente gestión administrativa y financiera, acompañada de manera ineludible de mecanismos de control que permitan no solo la detección e identificación de riesgos, manejo inadecuado de recursos, sino, establecer actividades de seguimiento a cada uno de los procesos implementados dentro de la organización, que permitan satisfacer necesidades tanto de los clientes internos como externos.

1.2 OBJETO DE ESTUDIO

La Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma -UNAAT, es una institución pública, autónoma que desarrolla investigación multidisciplinaria, extensión y proyección social articulados a la formación académico profesional, humana - científica e integral de excelencia con compromiso y responsabilidad ciudadana y la preservación, difusión del arte y la cultura y comprometida con el desarrollo e integración de la sociedad

La sede de la UNAAT está ubicada en la Provincia de Tarma, Región de Junín y para el cumplimiento de sus fines dispone también de Centros en los que se desarrollan indistintamente la investigación, el proceso docente educativo, la proyección y extensión universitaria para cumplir con la responsabilidad social.

La Administración Central de la Universidad se ha organizado en base a la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto de la Universidad Autónoma Altoandina de Tarma Nacional - UNAAT, sus reglamentos y demás normas conexas. La estructura organizacional de la universidad está plasmada en su estatuto y se resume en su organigrama, elaborado y aprobado por la Comisión Organizadora de la UNAAT,

teniendo en cuenta que es la base para la elaboración de los demás documentos de gestión que permitirán el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la institución.

1.3 PREGUNTA ORIENTADORA

¿De qué manera incide la Auditoria de Gestión en la eficiencia operativa en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2015?

1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de la Auditoría de Gestión en la eficiencia operativa en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2015.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✚ DESCRIBIR la normatividad vigente de la auditoria de Gestión en la eficiencia operativa de las universidades del Perú.
- ✚ DESCRIBIR la incidencia de la Auditoria de Gestión en la eficiencia operativa de la dirección General de Administración de la UNAAT, 2015
- ✚ HACER un análisis comparativo de la incidencia de la normatividad de Auditoria de Gestión en las universidades el Perú y la dirección General de Administración de la UNAAT, 2015.

1.5. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO

Desde un punto de vista normativo: En la actualidad es de gran utilidad e interés la realización de una Auditoría de Gestión, la cual se encuentra normada según el numeral 7.5 NGCG, la cual la define como auditoría de Desempeño y la Directiva N° 011-2013-CG/ADE, y la Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG .

Desde un punto de vista social: Existe la necesidad de mejorar procesos que permitan integrar en un solo sistema la gestión del talento humano, buscando centralizar estas funciones en una dirección, optimizando el uso de los recursos y armonizando los esfuerzos para el logro de los objetivos de la entidad.; considerando que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución primordial del elemento humano con el que cuenta y aprovechar al máximo de la manera oportuna de los recursos. Satisfacer esta necesidad implica la realización de una auditoría de gestión a la Dirección General de Administración a través de la cual se pretende evaluar el desempeño de la organización, programas, actividades, con el propósito de medir e informar sobre la utilización eficaz, eficiente, económica y ética de sus recursos y el logro de los objetivos institucionales.

Desde un punto de vista metodológico: Asimismo permitirá contar con un instrumento operativo y dinámico que pretende evaluar el desempeño de la organización, programas, actividades, con el propósito de medir e informar sobre la utilización eficaz, eficiente, económica de sus recursos y el logro de los objetivos institucionales; asimismo constituirá un aporte valioso a las autoridades y funcionarios puesto que permitirá atender las demandas, necesidades y expectativas

de manera más clara, oportuna y eficaz, que le ayude a optimizar el servicio que ofrecen. La realización de este trabajo es factible porque se dispone de la debida autorización de la máxima autoridad de la Universidad, el cual permitirá la recabar la información necesaria que permita el desarrollo del presente proyecto de investigación; las recomendaciones que se formulen serán implementadas en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma para lograr la eficacia y eficiencia en su gestión administrativa.

II. REFERENCIA TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES

De la revisión bibliográfica para el desarrollo de la presente investigación se han encontrado los siguientes trabajos:

Internacionales

Vasco (2010) en su tesis titulada Aplicación de la Auditoria de Gestión al Departamento de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército Extensión Latacunga, indica que:

“La auditoría de Gestión al Departamento de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército extensión Latacunga, constituyo una herramienta de vital importancia para evaluar el desempeño de los procesos y actividades de este departamento: enfocada a la consecución de la economía, eficiencia y eficacia de los procesos y actividades que se desarrollan en la Escuela Politécnica.”

Ruiz (2010) en la realización de la Auditoria de Gestión al Vicerrectorado Académico del Colegio Militar N° 10 “Abdón Calderón” ubicado en la ciudad de Quito, provincia Pichincha, establece que:

“La Auditoria de Gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos mediante modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas”.

Porras & Chela (2012) en la Ejecución de la **Auditoria** de Gestión al Colegio NACIONAL Técnico Dr. Camilo Gallegos de la ciudad de Riobamba, establecen que:

“En la actualidad es necesaria e importante la realización de una auditoria que abarque las actividades tanto financieras, administrativas y operacionales y demás puntos débiles que se considere en una organización en particular”.

Vallejo & Armendáriz (2011), en la aplicación de la Auditoria de Gestión aplicado al recurso Humano en el centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, indican que:

“La Auditoría de Gestión es un proceso de control sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades y otros acontecimientos relacionados.

Nacionales

Pérez (2005), en su tesis “Auditoría de Gestión y el Control Interno: Su Aplicación en una Universidad Nacional”- Lima, establece que:

“En esta investigación la autora relaciona los principios, normas y procedimientos del control interno con la labor del auditor interno para facilitar el control efectivo y el buen gobierno de una universidad nacional.

Liñán (2005) señala en su tesis “Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una Universidad Pública”- Lima; señala que:

“En este informe se rescata la importancia de las acciones de control, programas de auditoría, procedimientos de auditoría, técnicas y prácticas de auditoría a fin de obtener evidencia necesaria emitir el Informe de Auditoría.”

Hernández (2007) señala en su tesis sobre “Reingeniería de la auditoría de Gestión en la gestión de servicios municipales de Lima”:

“La correlación entre las variables independientes y dependiente es del orden del 99.99%, prácticamente el 100%, es decir es perfecta. Lo que se traduce como que la auditoría de Gestión (aplicada con reingeniería de procesos y bajo la premisa del control eficiente), es la verdadera facilitadora para que las entidades obtengan una gestión eficiente en los servicios que presta a la colectividad.”

Hernández (2007) Tesis "Perú: La Auditoría de Gestión en el Área de Recursos Humanos de Es Salud", el autor concluye:

“El adecuado planeamiento de la auditoría de gestión, sin ninguna duda, facilita la determinación de la efectividad, eficiencia y economía del Área de Recursos Humanos de Es Salud. Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, es posible realizar ajustes, si fuera el caso, a los planes y programas del Área de Recursos Humanos para su gerenciamiento óptimo.

Regionales

No se encontraron estudios ni investigaciones regionales al respecto.

Locales

No se encontraron estudios ni investigaciones locales al respecto.

2.2. REFERENCIA CONCEPTUAL

2.2.1 DEFINICIÓN DE LA UDITORIA DE GESTIÓN O DESEMPEÑO SEGÚN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG , que aprueba Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de Desempeño" y autoriza modificar disposiciones de las Normas de Auditoría Gubernamental y del Manual de Auditoría Gubernamental, Modificar el primer párrafo del literal b) Auditoría de Gestión por Auditoría de Desempeño .

Auditoria 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.

Dimensiones de Desempeño: Son los aspectos que, analizados de manera integral, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público, los cuales se detallan a continuación:

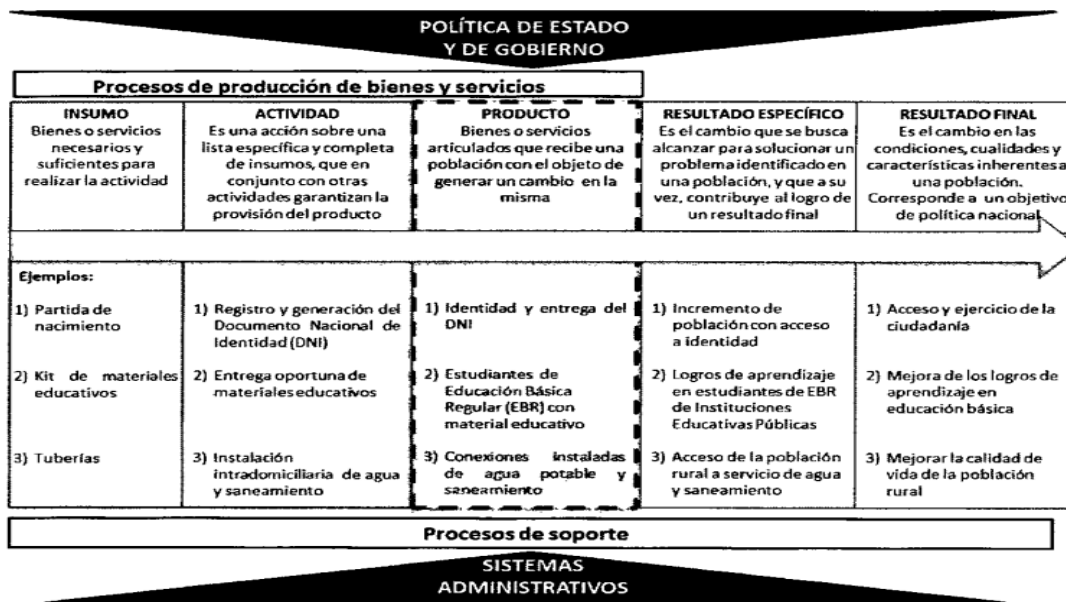
a) **Eficacia:** Es el logro de las metas, objetivos establecidos o resultados.

- 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 óptimamente los recursos financieros.
- d) **Calidad:** Son los estándares que respondan a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas o satisfacción.

2.2.2 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 (conjunto de acciones u operaciones que realizan las Entidades Públicas con la finalidad de lograr un resultado en el ciudadano) la cual es expresada a través de la cadena de valor", como se detalla a continuación:

Gráfico N° 01: Cadena de Valor de una Intervención Pública



2.2.3 Proceso Integral de Control de Desempeño: El Proceso Integral de Control de Desempeño comprende el Examen y el Seguimiento de Recomendaciones, conforme se detalla a continuación:

A. Examen de Desempeño: Se desarrollan las siguientes etapas:

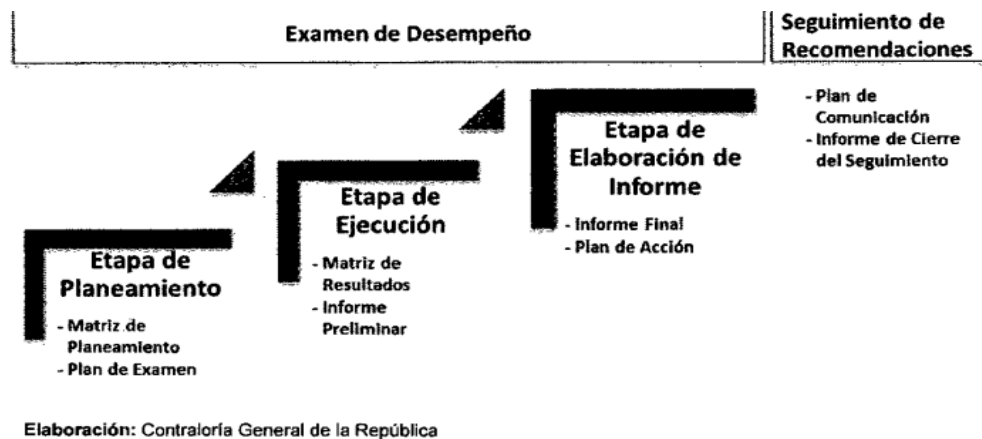
A.1 Planeamiento: se realiza el estudio de la materia a examinar, denominada Objeto de Examen, para describir detalladamente el problema, objetivo general y objetivos específicos del Examen.

A.2 Ejecución: se realiza la obtención y análisis de la información (evidencia) que sustentarán los resultados, conclusiones y recomendaciones preliminares.

A.3 Elaboración del Informe: se aprueba el documento técnico que recoge los resultados, conclusiones y recomendaciones definitivas del Examen, y concluye con la recepción del **Plan de Acción, el cual contiene las acciones de mejora de desempeño que implementará el Gestor.**

B. Seguimiento de Recomendaciones: Culminada la última etapa del Examen de Desempeño, se procede a la difusión del Informe Final y el Plan de Acción. Asimismo, se da inicio al seguimiento de la implementación de las acciones de mejora de desempeño.

Gráfico 02. Proceso Integral de Control de Desempeño



2.2.4 Eficacia: Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto Gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. Es decir es necesario comprobar que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

2.2.5 Eficiencia: Este elemento pretende lograr que la utilización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos sean productivos, que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos productivos que garanticen la calidad; que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Es decir la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios

producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

2.2.6. Economía: La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

2.2.7 Financiero: El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de Gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

2.2.8 Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos Dentro de su alcance, la auditoría gubernamental puede combinar elementos de carácter financiero, de cumplimiento, eficacia, eficiencia y economía.

2.2.9 Equidad: Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto , la necesidad de estimular las áreas cultural económicamente deprimidas , y con absoluto respeto a las normas, constitucionales y legales sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones y las participaciones, es decir analiza la distribución de los recursos

financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

2.2.10 Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control, en base al cumplimiento de deberes y obligaciones de cada unidad departamental.

2.2.11. Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

2.3 REFERENCIA TEÓRICA

2.3.1 AUDITORIA DE GESTIÓN

1. Definición: Según Cepeda (2002) señala que la Auditoría de Gestión es un examen integral y constructivo de la estructura de la entidad y de sus componentes, de sus planes y políticas y de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos.

Asimismo Oña (2011), establece que la Auditoría de Gestión; consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de

economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivos de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno y administrativo, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la entidad auditada.

Parreño (2006) considera que la Auditoría de Gestión es "Aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos".

Según Maldonado (2006) es "aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con Indicadores de Gestión que faciliten la valuación de desempeño".

Sin embargo es posible afirmar que auditoría de gestión es “el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”. Desde esta definición, cuando realicemos nuestra tarea, deberemos comprobar que los funcionarios públicos hayan cumplido sus funciones de la manera más adecuada para: Haberlas alcanzado con la mejor utilización de los recursos y dinero públicos (Eficiencia).

2. Características de la Auditoría de Gestión

- A. Es parte de un contexto general para determinar si los resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervine el proceso administrativo y cuales repercuten en la Gestión de la entidad.
- B. Corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un periodo determinado de tiempo.
- C. Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.
- D. Identifica las potencialidades de la entidad pública para generar riqueza, mide la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de la Gestión.

3. Propósitos de la Auditoría de Gestión

- A. **Medición y Comparación de Logros.**- Medir y comparar logros alcanzados por la universidad en relación a las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia del Control Interno. Enfatizar la necesidad de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos administrativos y de servicios; y la aplicación de las medidas que sea necesarias de manera oportuna.

- B. Cultura de la Responsabilidad.-** Promover la cultura de la responsabilidad de la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuentas a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.
- C. Mejoramiento de la Planificación.-** Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia
- D. Necesidad de un sistema de Información Integral.-** Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad desde el punto de vista administrativo como organizacional y sirva de apoyo a las instituciones.

4. Indicadores de Gestión en la Auditoría

Según Maldonado (2001) establece que son los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos. Asimismo indica que, si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

Indicador de Gestión o Eficiencia: También se les denomina como: de seguimiento, de control, de actividades, de tarea, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- ✚ La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
- ✚ El cumplimiento de actividades tareas o metas.
- ✚ Mide la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}}$$

Es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

En la eficacia Programática, la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo, cuando es menor a uno significa incumplimiento.

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$$

En la eficacia Presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio, cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

5. Metodología para la realización Etapas de la Auditoría de Gestión

Según la Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG, el Contralor General a aprueba la Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de

Desempeño" y autoriza modificar disposiciones de las Normas de Auditoría Gubernamental y del Manual de Auditoría Gubernamental, las etapas son:

A. Planeamiento: Se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales. Por ello este proceso pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

Etapas de la Fase de Planeamiento

A.1 Revisión General: se inicia con la obtención de información sobre la entidad, programa o proyecto por examinar. El equipo de auditoría debe adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones del ente a ser visitado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave. Para ello, el auditor debe revisar elementos diversos tales como: a) leyes y reglamentos aplicables, publicaciones de la entidad o programa sobre el desarrollo de sus actividades: b) normas de administración financiera y requisitos estipulados en la ley de presupuesto: c) información sobre seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes anteriores.

- ✚ Conocimiento General de la entidad a examinar.
- ✚ Análisis Preliminar de la Entidad
- ✚ Formulación del plan d revisión estratégica.

A.2 Revisión Estratégica: Enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o proyecto a examinar, mediante la recopilación de información y observación de la forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad sobre diversos asuntos: ambiente de control interno, factores externos e internos, aéreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.

- ✚ Ejecución de Plan
- ✚ Aplicación de pruebas preliminares e identificación de criterios de auditoría
- ✚ Identificación de los asuntos importantes
- ✚ Formulación del reporte de revisión estratégica
- ✚ Preparación del plan de auditoría


B. Ejecución: Está focalizada, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (aéreas de auditoría) aprobado en el plan de auditoría. No obstante., algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicara la modificación del plan de auditoría. Toda labor en la auditoria debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas

qué deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el informe de revisión estratégica. Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría. Dentro del proceso de ejecución de la auditoría, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe. Estos comentarios y cualquier revelación importante que se presenten, deben reconocerse y discutirse en el informe en forma apropiada y objetiva. Ningún informe de auditoría debe emitirse sin escuchar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, quienes tienen la oportunidad de presentar sus comentarios sobre los hechos que se observan. Un aspecto importante del desarrollo de las observaciones que en esencia, involucran los elementos propios del hallazgo de auditoría (Condición y Criterio), es la identificación de las causas y efectos actuales o posibles de las deficiencias detectadas durante la fase de ejecución. La


identificación oportuna de las razones que ocasionaron la situación negativa y porque se mantiene (Causa), así como la cuantificación de las consecuencias reales o potenciales (Efecto) en términos financieros. Constituyen una manera efectiva para interesar a los funcionarios de la entidad responsables de adoptar correctivos en forma oportuna. En base a la evidencia de auditoría reunida y a través de la evaluación de las opiniones vertidas por los funcionarios de la entidad, el auditor puede arribar a conclusiones concretas sobre las deficiencias identificadas durante la fase de ejecución. Las observaciones y conclusiones, deben estar acompañadas de recomendaciones para los funcionarios a cargo de la entidad examinada, a fin de corregir las deficiencias identificadas y evitar en el futuro su repetición.

B.1 Papeles de Trabajo: Son los documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante las fases de planeamiento y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe. Los papeles de trabajo son revisados por el auditor encargado y el supervisor responsable, con el objeto de establecer si son pertinentes a la auditoría, documenta en forma adecuada la evidencia obtenida y guardan consistencia internamente.

B.2 Archivo de Papeles de Trabajo:

 **Archivo Permanente:** Es aquel que está formado por documentación e información de interés continuo, que se extiende

más allá de cualquier periodo de auditoría en particular. Consta con documentos que contiene información que puede ser utilizada en la ejecución de auditorías concurrentes, con el propósito de contar con una fuente de datos permanentes sobre la naturaleza y objetivos de la empresa a auditar.

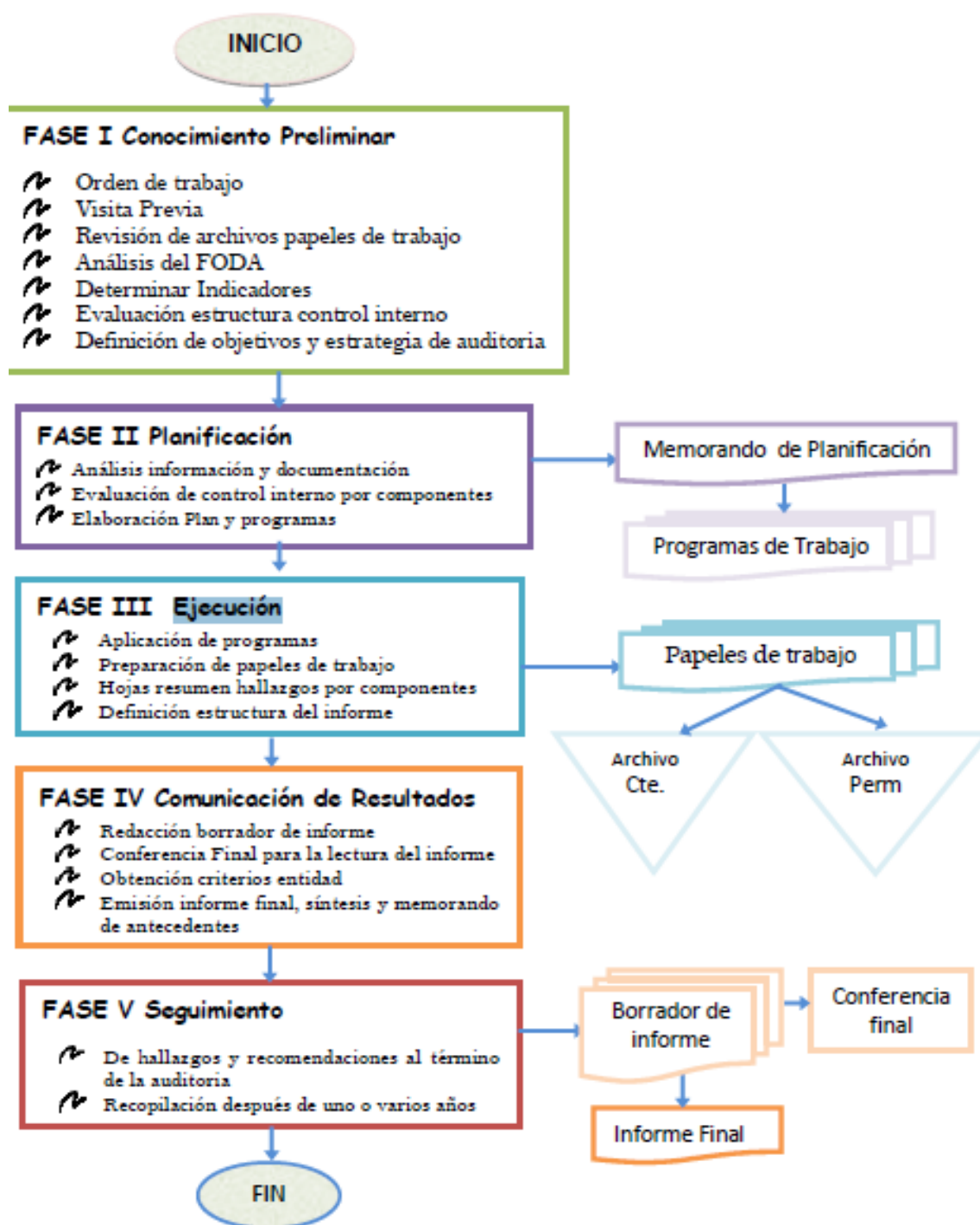
 **Archivo Corriente:** Es aquel que está formado por documentación elaborada desarrollada y analizada por el equipo de auditoría esta información varía según los exámenes aplicados en el área auditada por ende la información recaudada es cambiante.

C. Informe: Es el producto final del trabajo del auditor gubernamental, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones y, en el caso de la auditoría financiera, el correspondiente dictamen. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas. El equipo de auditoría comunica a los funcionarios de la entidad auditada los resultados obtenidos durante la fase de ejecución. Los principales objetivos de un informe de auditoría de gestión son: Brindar suficiente información sobre las deficiencias (desviaciones) más significativas y recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones. Por ésta razón el informe de auditoría comunica los resultados de la auditoría de gestión: y persuade a la gerencia para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones. Por ello, la aceptación del informe por parte

de los funcionarios de la entidad examinada dependerá de su calidad. Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente, tan pronto como sea posible, al igual que su estructura. Para ahorrar tiempo, el Supervisor debe adquirir un rápido entendimiento sobre el contenido del informe, por cuanto es quien finalmente debe revisarlo y aprobarlo. Una vez que el enfoque general y las observaciones más importantes han sido aceptados, será menos probable que ocurran problemas de revisión.

D. Seguimiento y Evaluación. Consiste en el monitoreo y verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones o el plan de mejoramiento en su caso. Del proceso de auditoría de Gestión resultan recomendaciones elaboradas para promover mejoras y acciones correctivas cuya naturaleza y alcance es variable. Los criterios referidos al carácter sistemático de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos / sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de Gestión.

GRAFICO 03 Flujograma del Proceso de Auditoria de Gestión



2.3.2. EFICIENCIA OPERATIVA

1. Definición

Según Ruiz (2011) un proceso es eficiente cuando aprovecha al máximo cada recurso disponible. La optimización de estos procesos de producción de servicio tiene una repercusión directa en la cuenta de resultados, minimizando las pérdidas y la maximizando la capacidad de los recursos, con el fin de proveer productos y servicios de calidad a los clientes. La eficiencia operativa tiene que ver con lo relativo a identificar los procesos antieconómicos y los recursos que desperdician los beneficios de la organización. La eficiencia operativa tiene también que ver con lo relativo al diseño de nuevos procesos de trabajo que mejoran la calidad y la productividad.

2. Condiciones que afectan la eficiencia operativa

Varadan (2011), establece indicadores que debemos tener en cuenta:

A. **Estructura organizativa:** La estructura organizativa y los procesos internos afectan la eficiencia operacional. También se ve afectada por la cultura de la entidad y la moral de los empleados. Las entidades que tienen estructuras jerárquicas muy rígidas son más ineficientes debido a la duplicación de los esfuerzos. Varias estructuras de gobierno sufren de este tipo de estructura organizacional. La comunicación en esas organizaciones tiende a sufrir, llevando a desequilibrar equipos o departamentos que

trabajan para sus objetivos personales. Por ello, existe una acumulación sistemática de recursos desperdiciados en todos los niveles.

B. **Logística:** La cadena de suministro de una entidad también afecta a su eficiencia operacional. La red de la cadena de suministro involucra a proveedores, distribuidores y consumidores de los productos y servicios de la entidad. La eficacia operativa en general sólo se puede mejorar cuando estos enlaces son eficientes. Por ejemplo, si un proveedor es poco confiable, entonces la entidad tiene que lidiar con el costo de las oportunidades perdidas, la falta de calidad y los clientes insatisfechos. Por lo tanto, la mejora de la eficiencia operativa debe implicar también mejorar la "cadena de valor".

C. **Métricas:** Las entidades utilizan varias técnicas para medir y evaluar su eficacia operativa. El sistema de referencia o la comparación y el estudio de sus operaciones con el estándar más alto del sector es uno de los métodos cualitativos utilizados. El análisis cuantitativo de las operaciones de la entidad, el análisis de estados financieros, el análisis del costo de los bienes y las encuestas de consumo son algunos de los métodos utilizados para obtener datos estadísticos sobre la eficiencia operativa.

D. **Consideraciones:** La mejora de la eficiencia es todo un esfuerzo.

Mejorar la eficacia operacional consiste en adoptar estructuras de organización flexibles que permiten a una red la circulación de la información. El foco está en las organizaciones horizontales y las estructuras de red. Incluyendo otros actores, como los proveedores,

distribuidores y los clientes para mejorar la cadena de suministro también se traduce en una mayor eficacia operativa. Adoptar medidas de invertir fuertemente en la formación de sus empleados. Los empleados calificados y normas comunes contribuyen a una mayor eficiencia operacional.

3. ¿Cómo alcanzar una mejor eficiencia operacional?

En el artículo publicado en la revista Documentos Planning el Dr. Mejía (2002) indica que la eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior, estas dos palabras están indisolublemente atadas puesto que para tener costos más bajos se requiere trabajar con alta calidad, el beneficio de la eficiencia operacional es doble. Para lograrlo hay que tener en consideración lo siguiente:

A. El conocimiento y la habilidad de los empleados: El punto de partida de toda labor eficiente es conocerla ampliamente y generar destrezas para realizarla. Esto significa que sin empleados capacitados y suficientemente entrenados no podemos esperar resultados superiores.

B. La Tecnología y los Equipos: Los avances tecnológicos son sin lugar a dudas una de las formas más eficaces de elevar nuestros niveles de eficiencia, porque nos ponen en frente de alternativas para aumentar la productividad y mejorar la oportunidad de los procesos internos de la entidad. La tecnología por si misma, puede permitir el rediseño de procesos y la obtención de economías de escala.

- C. Los insumos utilizados:** Por supuesto, si empleamos insumos de mala calidad o con especificaciones inadecuadas con seguridad lo que obtendremos son malos resultados.
- D. Los procedimientos y los estándares:** Los procesos en las entidades, si no están acompañados de adecuados procedimientos, con claros objetivos, la aprobación de los recursos pertinentes, la definición de los responsables, la programación de los tiempos de ejecución y los adecuados sistemas de evaluación, no producirán los niveles de costos y calidad necesarios para elevar la eficiencia en la entidad.
- E. Los sistemas de evaluación, motivación y reconocimiento:** Factores tales como el clima laboral, el sentido de pertenencia, la calidez en la atención y el servicio al cliente, la solución oportuna de los reclamos y la generación de un mejoramiento continuo van de la mano con los sistemas de evaluación y reconocimiento.
- F. La Innovación:** Una entidad no puede casarse con el pasado y dejar de pensar en la innovación, Uno de los elementos que más le agrega valor a una organización es su capacidad para autocriticarse, autoevaluarse, cambiar y generar innovaciones.
- G. Evaluación Comparativa –benchmarking:** Una de las mejores maneras de elevar nuestra propia eficiencia es ser capaces de producir un costo más bajo que el mercado, actividades o los servicios internos de la entidad, sin pérdida de calidad. Los costos se generan al realizar las labores internas y las ventajas en costos surgen al realizar algunas de ellas

más eficientemente que la competencia. Las actividades y los servicios internos bien conducidos son entonces las unidades básicas de una ventaja competitiva. La búsqueda de las mejores prácticas, la obtención de estándares de desempeño superiores y a la evaluación de la propia gestión son el fundamento de benchmarking competitivo, el cual se convierte en una poderosa ayuda para la obtención de los niveles de eficiencia operacional superiores.

Si la eficiencia operacional significa desempeñar actividades similares de una manera mejor que los rivales, en contraste, el posicionamiento estratégico significa desempeñar actividades diferentes a las de los rivales o desempeñar actividades similares de una manera diferente. La estrategia competitiva consiste en hacer algo diferente, significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor.

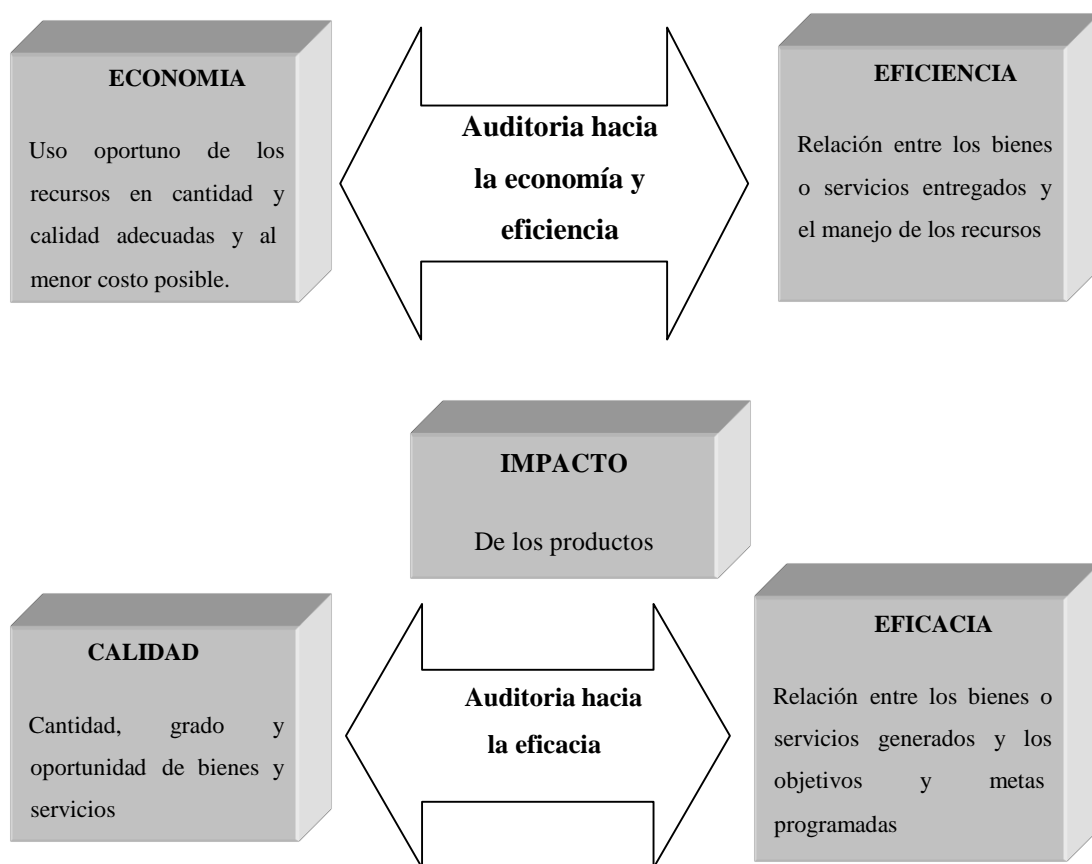
2.3.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Según Marín (2005) "expresa que la gestión administrativa y financiera es el control que se determina sobre los campos administrativos de una entidad como son la planificación, la organización, dirección y control, todo enmarcado en procedimientos financieros."

Para Fayol (2008) un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además considero que era el arte de manejar a los

hombres." Por tanto es la acción y efecto de administrar una institución con capacidad permitiendo definir, alcanzar y evaluar sus propósitos a través de un adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. La supervisión de la Entidad está en función de una administración efectiva; en gran medida determinada por el logro de muchos objetivos económicos, sociales y políticos, los cuales descansan en la competencia del administrador. En situación compleja, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos, donde la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

GRAFICO 04. ENFOQUE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN



Fuente: www.economiaynegocios.cl

2.3.4 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA - UNAAT

A. Visión: “La Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, forma profesionales integrales, conserva e incrementa el conocimiento científico, tecnológico y humanístico para la solución de problemas y aportar al desarrollo sostenible de su área de influencia y del mundo globalizado con ética, inclusión social y excelencia académica”

B. Misión: “La Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma al 2021, aporta profesionales ético, proactivos y tolerantes; con compromiso social para contribuir responsablemente al desarrollo armónico de su área de influencia y del mundo globalizado, actualizando sus documentos de gestión con el avance del conocimiento y de su identidad y desarrollo”

C. Valores: Los valores identificados como necesarios para mejorar la cultura Institucional y dar cumplimiento a la Misión en la UNAAT, son las siguientes:

Responsabilidad: “ La responsabilidad del ser humano consigo mismo es indisociable de la que debe tenerse en relación con todos los demás. Se trata de una solidaridad que conecta a todos los hombres y a la naturaleza que lo rodea. Por tanto, resulta innegable que la deducción

final de esa reflexión busque atender también lo universal. Concluimos que el ser humano requiere contestar con su propio ser a una noción más amplia y radical de la responsabilidad, la referente a la naturaleza humana y extrahumana, ya que la tecnología moderna permite acciones transformadoras en un espectro que va desde el genoma humano hasta el plan cósmico”

Pluralismo: El término pluralismo se aplica al mundo del deber ser, de cómo queremos que sea la sociedad; tiene que ver con reconocer y respetar la pluralidad existente, encauzar sus conflictos, regular su convivencia, proteger a las minorías, combatir las desigualdades entre grupos culturales, tejer vínculos entre personas y grupos culturales diferentes. Según esta acepción, la pluralidad, además de un dato neutro de la realidad, es también un problema, una fuente permanente de conflictos entre bienes y valores diversos de las gentes, que generalmente hace más difícil la cohesión sin la cual no puede vivir ninguna sociedad.

Respeto: El respeto, como valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas; es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el

foco central para lograr que las personas se comprometan con propósitos de vida elevados.

La diversidad: Se produce en varios campos: social, cultural, filosófico, religioso, moral y político. En un mundo caracterizado por la globalización parece casi ineludible e inevitable incorporar el reconocimiento de la diversidad como un componente central de la democracia, de la ciudadanía y de los derechos humanos.

Equidad: Tiene una connotación de justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la individualidad, llegando a un equilibrio entre las dos cosas; la equidad es lo justo en plenitud. El filósofo Aristóteles (1988), dice que la equidad es la justicia aplicada al caso concreto. Según el filósofo, muchas veces de la rigurosa aplicación de una norma a los casos típicos que ella regula pueden producirse efectos injustos. Por ello, se hace necesario que en el derecho se atenúen los efectos perniciosos del tenor literal de una ley. Esto es lo que los romanos expresaban en la máxima o adagio.

Participación: Tomar parte en algo. Recibir una parte de algo. Compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc., que otra persona. Participa de sus pareceres (Real Academia Española, 2001). El ejercicio de la participación crea un vínculo entre nuestros ideales y nuestros valores y hábitos culturales y ese vínculo se traduce en

compromiso con nosotros mismos y con la sociedad. La participación se expresa, esencialmente, en una serie de actividades mediante las cuales el ciudadano, como individuo o asociado a otros, directamente o por medio de los propios representantes, contribuye a la vida cultural, económica, política y social de la comunidad civil a la que pertenece. La participación no puede ser delimitada o restringida a algún contenido particular de la vida social, dada su importancia para el crecimiento, sobre todo humano, en ámbitos como el mundo del trabajo y de las actividades económicas en sus dinámicas internas, la información y la cultura y, muy especialmente, la vida social y política hasta los niveles más altos, como son aquellos de los que depende la colaboración de todos los pueblos en la edificación de una comunidad internacional solidaria. Desde esta perspectiva, se hace imprescindible la exigencia de favorecer la participación, sobre todo, de los más débiles, así como la alternancia de los dirigentes políticos, con el fin de evitar que se instauren privilegios ocultos; es necesario, además, un fuerte empeño moral, para que la gestión de la vida pública sea el fruto de la corresponsabilidad de cada uno con respecto al bien común.

D. Dimensiones y objetivos estratégicos

Dimensiones Estratégicas: Las tres dimensiones que enmarca todo el proceso estratégico están referenciadas en el cuadro siguiente se muestra la relación de las dimensiones con los respectivos factores

evaluados; y en cada uno de ellos se han establecido los objetivos estratégicos correspondientes, tomando en cuenta el resultado del diagnóstico institucional desarrollado.

CUADRO 01. DIMENSIONES Y FACTORES DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PEI 2015- 2018

COD	DIMENSIÓN	COD	FACTOR
G	GESTIÓN INSTITUCIONAL	GP	PLANIFICACIÓN
		GO	ORGANIZACIÓN
		GDC	DIRECCIÓN Y CONTROL
		GPEI	POSICIONAMIENTO E IMAGEN INSTITUCIONAL
D	DESARROLLO INSTITUCIONAL	DI	INVESTIGACIÓN
		DPDE	PROCESO DOCENTE EDUCATIVO
		DPE	PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
A	GESTIÓN DE SERVICIOS APOYO	ARH	RECURSOS HUMANOS
		AIE	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO
		ABU	BIENESTAR UNIVERSITARIO
		ARF	RECURSOS FINANCIEROS
		AGI	GRUPOS DE INTERÉS

D.1. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA 1: Gestión Institucional:

Desarrollar un sistema de gestión eficiente y dinámica que contribuya al logro de los objetivos institucionales. A continuación mostramos los objetivos estratégicos.

PLANIFICACIÓN: Capacidad de la universidad en desarrollar e Implementar el marco estratégico, que conduzca al cumplimiento de los objetivos institucionales. A través de la Formulación, programación y difusión de los objetivos y acciones estratégicas a corto y mediano plazo, las cuales deben estar enmarcadas en las normativas sectoriales e internas, con la finalidad de orientar y trazar la línea directriz de gestión institucional, para dar cumplimiento a las expectativas de las autoridades y comunidad en general.

ORGANIZACIÓN: Consiste en establecer una estructura de funciones y coordinaciones que se consideran necesarias para lograr objetivos institucionales.

DIRECCIÓN Y CONTROL : Tiene por objeto la medición de los objetivos establecidos, determinando las desviaciones que se produzcan entre los objetivos planificados y los resultados realmente alcanzados, proponiendo, cuando sea preciso, las medidas correctoras oportunas.

POSICIONAMIENTO E IMAGEN INSTITUCIONAL : Es un Factor de imagen y posicionamiento de la universidad que en cumplimiento de su misión contribuye a la mejora de la calidad de vida de la sociedad, a través del fomento y difusión que toma la institución y como consecuencia de ello la sociedad le reconoce determinado posicionamiento.

CUADRO 02: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

FACTORES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
	COD	GENERALES	COD	ESPECÍFICOS
PLANIFICACIÓN	GP	Implementar un marco estratégico de la UNAAT a corto y mediano que conduzca al logro de los objetivos institucionales y al licenciamiento.	GP1	Implementar una gestión eficaz con direccionamiento estratégico institucional.
			GP2	Implementar un sistema de dirección prospectiva estratégica en todos los niveles de la organización.
			GP3	Cumplir con los requisitos que estipula el Art. 28 de la Ley Universitaria 30220.
ORGANIZACIÓN	GO	Implementar una gestión administrativa y académica contemporánea para lograr una eficiente gestión universitaria.	GO1	Promover una cultura organizacional de comunicación y de servicios.
			GO2	Implementar un sistema de información y comunicación
			GO3	Elaborar el marco normativo general de la UNAAT
DIRECCIÓN Y CONTROL	GDC	Orientar la calidad y verificar el logro de los objetivos establecidos.	GDC1	Supervisar, hacer seguimiento y evaluar el cumplimiento de los planes.
			GDC2	Desarrollar acciones que permitan la mejora continua de los planes dentro de los procesos académicos y administrativos.
POSICIONAMIENTO E IMAGEN INSTITUCIONAL	GPEI	Fortalecer la imagen institucional de la UNAAT a nivel regional, nacional e internacional, mediante el reconocimiento social de su autoridad académica e intelectual.	GPI1	Mejorar la imagen de la UNAAT en la región, a nivel nacional e internacional.

D.2. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA 02: Desarrollo Institucional

INVESTIGACIÓN: Implementar el Instituto de Investigación de Tecnologías Altoandinas (INITA) para generar conocimiento como base de la formación profesional y que permitan atender los problemas de la sociedad y mejorar la calidad de vida. Este Plan Estratégico se centra en iniciar con la actividad investigativa de calidad, en mostrar y difundir dicha actividad, y en la valorización de la investigación para la formación profesional. Se pretende fomentar la investigación multidisciplinar, alineándola en lo posible con las iniciativas de desarrollo económico y social tanto regionales como nacionales e internacionales.

PROCESO DOCENTE EDUCATIVO : Iniciar el proceso docente Educativo para una formación integral, mediante la investigación, que involucre a todos los integrantes de la comunidad universitaria; así como también una nueva metodología de generación de aprendizajes.

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL: Generar vínculos de comunicación y entendimiento con las diferentes comunidades así como, de intereses institucionales para generar compromiso con el entorno en un ámbito de formación y sensibilización en los valores que recoge este Plan Estratégico. Por ello contiene una serie de objetivos y acciones estratégicos estrechamente relacionados con los criterios de Responsabilidad Social.

CUADRO 03: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DESARROLLO INSTITUCIONAL

FACTORES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
	COD	GENERALES	COD	ESPECÍFICOS
INVESTIGACIÓN	DI	Iniciar la investigación y el desarrollo tecnológico para crear y ampliar los conocimientos que permitan la formación profesional y por ende atender los problemas de la sociedad.	DI1	Desarrollar investigación aplicada
			DI2	Difundir la competitividad de la investigación.
PROCESO DOCENTE EDUCATIVO	DPDE	Iniciar la formación profesional integral de Pre grado mediante la Investigación, que involucre a todos los integrantes.	DPDE1	Implementar un sistema de calidad en la formación académica de pregrado con visión al licenciamiento.
			DPDE2	Implementar mecanismos de orientación, tutoría y apoyo académico
			DPDE3	Garantizar la difusión de los programas académicos
PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	DPE	Ayudar a la población necesitada y transferir conocimientos para mejorar la calidad de vida en la Región alto andina.	DPE1	Iniciar las actividades culturales y sociales, con especial atención a las generadas por los investigadores y a las demandas de la población universitaria y de la sociedad.
			DPE2	Posicionar a la UNAAT como un referente principal en el quehacer artístico y cultural de la Región.

D.3. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA 3: Servicio de apoyo para el proceso de desarrollo institucional

RECURSOS HUMANOS: Se considera a los sujetos curriculares que son importantes de la institución ya que son responsables de la ejecución y desarrollo de la institución que se necesitan para el buen funcionamiento, y cumplimiento de las metas.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO: Para la UNAAT, la infraestructura de la ciudad universitaria, será edificada en el lugar que viene siendo aprobado por la OPI del Ministerio de Economía y Finanzas en un primer momento como perfil en el terreno de Huancucro-Acobamba. El equipamiento se ha iniciado con la respectiva partida presupuestal desde el año 2015 el mismo que seguirá incrementando no solo con presupuesto público sino con el aporte del canon minero, forestal y regalías.

BIENESTAR UNIVERSITARIO: El bienestar universitario en la UNAAT busca orientar el desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

RECURSOS FINANCIEROS: En la UNAAT, los recursos financieros lo constituyen el proveniente del tesoro público vía presupuesto, fondos del canon minero, forestal y regalías así como los directamente recaudados (RDR).

III. METODOLOGÍA

3.1. EL TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es Cualitativa, según Quintana (2006) señala que este tipo de investigación es que subraya las acciones de observación, el razonamiento inductivo y el descubrimiento de nuevos conceptos, dentro de una perspectiva holística, asimismo una definición aportada por Denzin y Lincoln (1994), citado por Rodríguez, Gil y García en 1999, destaca que la investigación cualitativa es multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas en el estudio. En el presente estudio se recogieron datos de la realidad en su contexto natural, de la universidad tal y como sucede, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas en el estudio.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo, por cuanto se realizó un análisis de las políticas y procedimientos aplicados en la Universidad Nacional Autónoma Alto andina de Tarma, para diagnosticar el sistema de planificación y del control interno, determinar las áreas críticas e identificar los indicadores de gestión, información requerida en esta investigación.

De Caso; porque la información obtenida proviene de la realidad, esto es de la organización, por medio de la aplicación de un cuestionario realizado directamente al personal encargado de la Dirección General y Dirección de Administración de la Universidad.

3.3 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

- ✚ Comisión Organizadora (03 miembros)
- ✚ Personal de la Dirección General de Administración de la universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (12 miembros)

MUESTRA	CANTIDAD
Presidente de Comisión	1
Vicepresidenta Académica	1
Vicepresidenta de Investigación	1
Oficina de Administración	2
Oficina de Contabilidad	2
Oficina de Presupuesto	2
Oficina de Abastecimiento	2
Oficina de Almacén	2
Oficina de Tesorería	2
TOTAL	15

3.4 ESCENARIO DE ESTUDIO

El escenario, tuvo alcance a nivel nacional.

3.5. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- A. Para la obtención de los resultados del objetivo específico 1, se utilizó la técnica de la revisión bibliográfica documental, mediante

la recolección de información de fuentes de información como textos, revistas, tesis, artículos periodísticos e información de internet, con la que se han elaborado fichas bibliográficas como instrumento de ubicación de la información.

B. Para la obtención de los resultados del objetivo específico 2, se utilizó la técnica de la encuesta al Personal de la Dirección General de Administración en relación a las preguntas cerradas extraídas de la Resolución de la Contraloría General de la República N ° 458 – 2008- CG.

C. Para la obtención de los resultados del objetivo específico 3, Para conseguir los resultados del objetivo específico 3, se hará a través de la comparación de los resultados del objetivo específico 1 y los resultados del objetivo específico 2.

3.5.2. PROCESAMIENTO DE DATOS:

Los resultados son presentados en cuadros apropiados y se contrastaron con la información primaria en función a los objetivos específicos planteados, lo que permitió generar las discusiones del caso.

3.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS Y DE RIGOR CIENTÍFICO

3.6.1. Consideraciones éticas

Este trabajo de investigación se respetó las fuentes de las que se ha tomado la información para su desarrollo y cumplió los principios

jurídicos y éticos de las producciones científicas al ser inédito y respetar la propiedad intelectual. Las consideraciones de rigor científico de la investigación se sustentan en la coherencia lógica interna que se da entre todos los elementos estructurales del proyecto de investigación.

3.6.2. Consideraciones de rigor científico

Las consideraciones de rigor científico de la investigación estarán establecido en la coherencia lógica interna que se da entre todos los elementos estructurales del proyecto de investigación.

IV.RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1: Describir la normatividad vigente de la auditoria de Gestión en la eficiencia operativa de las universidades del Perú.

Cuadro 04. RESPECTO AL OBJETIVO ESPECIFICO N° 01

FUENTE	RESULTADO
<p>Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG Contralor General aprueba Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de Desempeño" y autoriza modificar disposiciones de las Normas de Auditoría Gubernamental y del Manual de Auditoría Gubernamental. (2013)</p> <p>(Ver ficha bibliográfica N° 01)</p>	<p>Que aprueba la Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de Desempeño", asimismo establecen la Modificación de terminología de la Auditoria de Gestión por Auditoria de Desempeño, la cual se refiere al 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> <p>Entendiendo la Eficiencia como 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. L cual se orienta a la búsqueda de mejoras en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión para resultados y la rendición de cuentas.</p> <p>Considera un enfoque orientado a problemas, lo cual implica evidenciar conjuntamente con las Entidades Públicas aquellas áreas de mejora en la gestión pública para identificar y analizar sus principales causas desde las distintas dimensiones; a fin de formular recomendaciones que permitan su implementación mediante las acciones de mejora correspondientes.</p>

<p>Contraloría General de la República Gerencia de Estudios y Gestión Pública Departamento de Auditoría de Desempeño (2015) “Auditoría de Desempeño a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos.”(07/2015)</p> <p>(Ver ficha bibliográfica N° 02)</p>	<p>Este Informe Síntesis se basa en el Informe N° 057-2015-CG/ADE. Su objetivo es difundir los resultados de la Auditoría de desempeño y las acciones que implementará el sector, para mejorar la provisión del servicio de producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos. El Estado tiene como rol fundamental garantizar los derechos de las personas, y por tanto implementar las acciones que sean necesarias a fin de hacer más eficaz y eficiente la generación de los bienes y servicios que brinda para alcanzar resultados positivos para el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo del país.</p> <p>El análisis del desempeño de los procesos y resultados de las entidades públicas es necesario para poder identificar áreas de mejora en la gestión pública que orienten las acciones del Estado.</p> <p>En esta tarea deben participar todas las entidades públicas y los funcionarios que las conforman. Es decir, las entidades de los poderes del Estado, de los gobiernos sub nacionales, los Organismos Constitucionalmente Autónomos y la sociedad civil debemos tomar la iniciativa para proponer alternativas que mejoren los niveles de desempeño de las instituciones en favor de nuestros ciudadanos.</p> <p>Es importante resaltar que este tipo de auditoría está orientada a identificar áreas de mejora sobre las cuales se formulan recomendaciones a fin de que las entidades públicas implementen acciones que contribuyan a resolver los principales problemas que limitan la adecuada prestación de los servicios públicos.</p>
<p>Maya Villazon Edgardo José (2015) Guía De Auditoría De La Contraloría General De La República</p>	<p>La Guía aplica para todo proceso auditor que adelante la Contraloría General de la República, por lo que se refiere a “ente objeto de control fiscal o asunto a auditar”, categorizados así: Entidad Principal, Punto de Control, Recurso Vigilado, Inversiones y Particulares. Es de precisar que tal categorización se aplica única y exclusivamente para el proceso de Planificación y Programación del Plan de Vigilancia y Control Fiscal. La Guía debe aplicarse en armonía con las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) y busca garantizar una mayor autonomía y criterio profesional de los auditores. Los formatos, procedimientos e instancias de revisión a través de SICA son los esenciales para la planeación, programación, seguimiento, monitoreo, supervisión y ejecución de las auditorías. Los criterios de calificación apuntan a la consistencia entre los resultados de las</p>

<p>(Ver ficha bibliográfica N° 03)</p>	<p>auditorías y la situación real de los entes objeto de control fiscal o asuntos a auditar. En ese sentido, la Contraloría General de la República del Perú, como ente rector del Sistema Nacional de Control viene implementando un proceso de modernización que involucra la adopción de un Nuevo Enfoque de Control, el cual se fundamenta en la necesidad de crear valor para la ciudadanía mediante la contribución en la mejora de la gestión del Estado, lo cual está alineado con nuestro mandato de promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos.</p> <p>Entre los componentes centrales de este Nuevo Enfoque de Control se encuentra la “Auditoría de Desempeño”, que tiene por finalidad evaluar la calidad y el desempeño de entrega de los bienes y servicios que brindan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados que impacten en los ciudadanos ya que permite acceder a mejores y mayores oportunidades de trabajo, ingresos y bienestar.</p>
<p>Resolución De Contraloría 162-95-CG Aprueban Las Normas De Auditoria Gubernamental NAGU</p> <p>(Ver ficha bibliográfica N° 04)</p>	<p>Al respecto sobre esta norma se ha destacado información sobre Auditoria de Gestión, debiendo tener en claro que las acciones de control actualmente están referidas a la aplicación de las NIAs; aclarado al respecto se tiene lo siguiente: La Auditoria Gubernamental es el mejor medio para verificar que la gestión pública se haya realizado con economía, eficiencia, eficacia y transparencia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. La auditoría se ha convertido en un elemento integral del proceso de responsabilidad en el sector público. La confianza depositada en auditor gubernamental ha aumentado la necesidad de contar con normas modernas que lo orienten y permitan que otros se apoyen en su labor.</p> <p>Las normas contribuyen a que las auditorias sean evaluaciones imparciales, objetivas y confiables de la gestión gubernamental para el control gubernamental.</p> <p>Generalmente al término de una auditoria de gestión el auditor no expresa una opinión sobre el nivel integral de dicha gestión o el desempeño de los funcionarios.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2: Describir la incidencia de la Auditoría de Gestión de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Alto andina de Tarma, 2015.

AUDITORIA DE GESTIÓN

TABLA 01: DIMENSIÓN FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN Y VALORES ÉTICOS

N°	Ítems	SI		NO	
		Fi	Pi	Fi	Pi
1	La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.	4	27	11	73
2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales	4	27	11	73
3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad	10	67	5	33
4	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control	7	47	8	53
5	La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones	4	27	11	73
6	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública"	3	20	12	80
7	La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad	6	40	9	60
8	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección	9	60	6	40

Fuente: Cuestionario tomado a los sujetos de la investigación

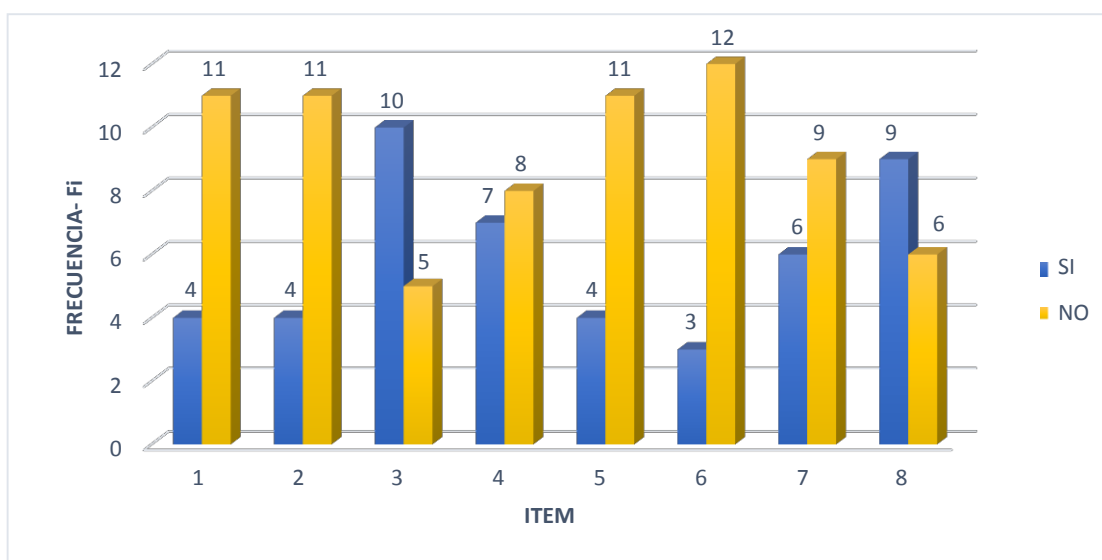


FIGURA 01. FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN Y VALORES ÉTICOS
Fuente: Ídem Tabla 1.

TABLA 02.DIMENSION ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

N°	Ítems	SI		NO	
		Fi	Pi	Fi	Pi
9	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad	7	47	8	53
10	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional	2	13	13	87
11	Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado	8	53	7	47
12	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos	5	33	10	67
13	La entidad ha formulado el análisis de la situación con participación de todas las gerencias para definir su direccionamiento y desarrollo de los servicios	6	40	9	60
14	Los resultados de las mediciones efectuadas a los planes operativos en los últimos dos semestres están dentro de los niveles esperados	6	40	9	60

Fuente: Cuestionario tomado a los sujetos de la investigación

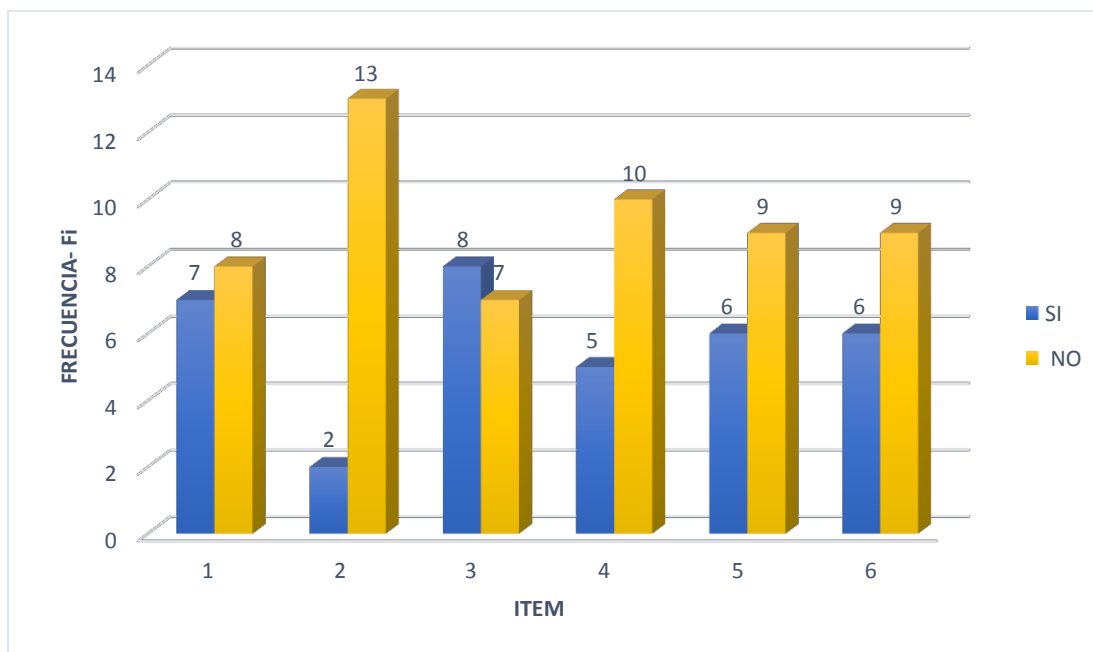


FIGURA 02. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: Ídem Tabla 2.

TABLA 03.DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

N°	Ítems	SI		NO	
		Fi	Pi	Fi	Pi
15	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad	4	27	11	73
16	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas	5	33	10	67
17	La entidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado	2	13	13	87
18	Todos las personas que laboran en la entidad ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)	0	0	15	100
19	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad	4	27	11	73

Fuente: Cuestionario tomado a los sujetos de la investigación

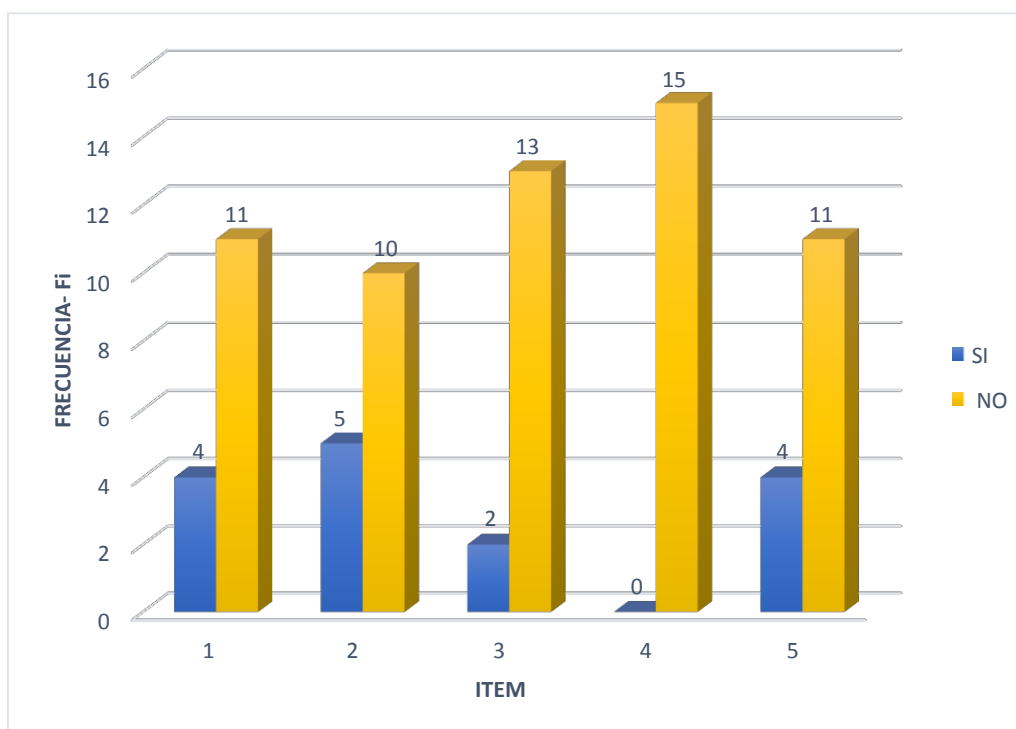


FIGURA 03. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fuente: Ídem Tabla 3.

TABLA 04.DIMENSIÓN ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

N°	Ítems	SI		NO	
		Fi	Pi	Fi	Pi
20	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal	2	13	13	87
21	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos	4	27	11	73
22	Las unidades orgánicas cuenta con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades	10	67	5	33
23	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo	4	27	11	73
24	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas	11	73	4	27
25	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos	4	27	11	73
26	Estos documentos normativos son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados	6	40	9	60
27	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden.	10	67	5	33

Fuente: Cuestionario tomado a los sujetos de la investigación

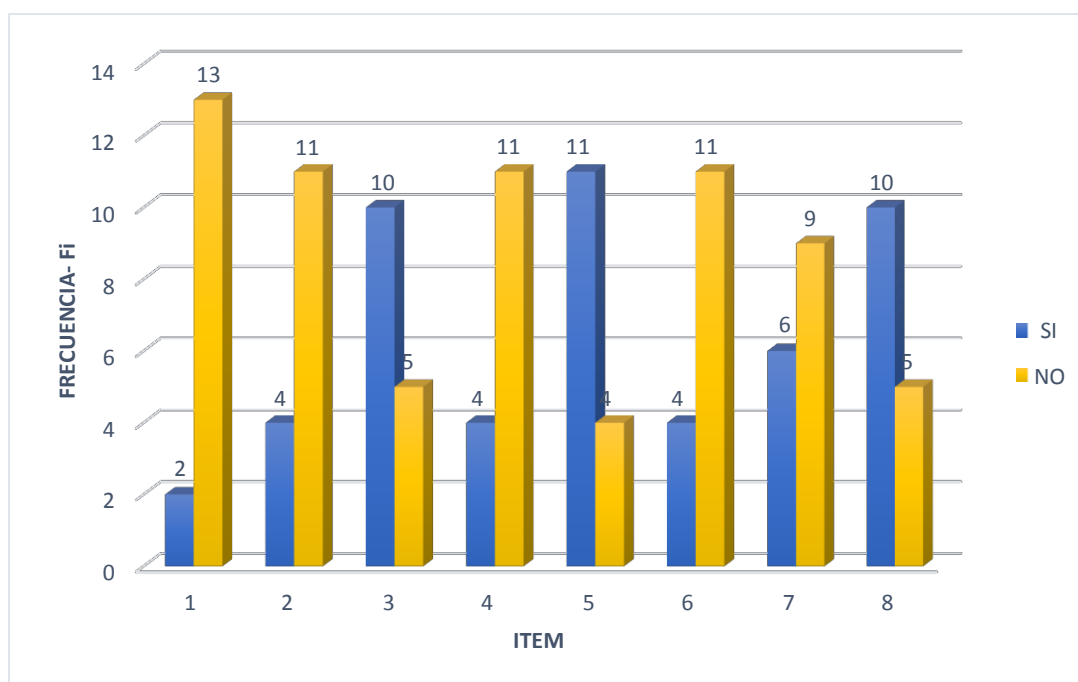


FIGURA 04. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Fuente: Ídem Tabla 4.

EFICIENCIA OPERATIVA

TABLA 05. DIMENSIÓN PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN, APROBACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS

N°	Ítems	SI		NO	
		Fi	Pi	Fi	Pi
1	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades	4	27	11	73
2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables	9	60	6	40
3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo	10	67	5	33
4	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos	4	27	11	73
5	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros	15	100	0	0
6	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros)	10	67	5	33
7	Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos	6	40	9	60
8	Los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numerados y protegidos	9	60	6	40

Fuente: Cuestionario tomado a los sujetos de la investigación

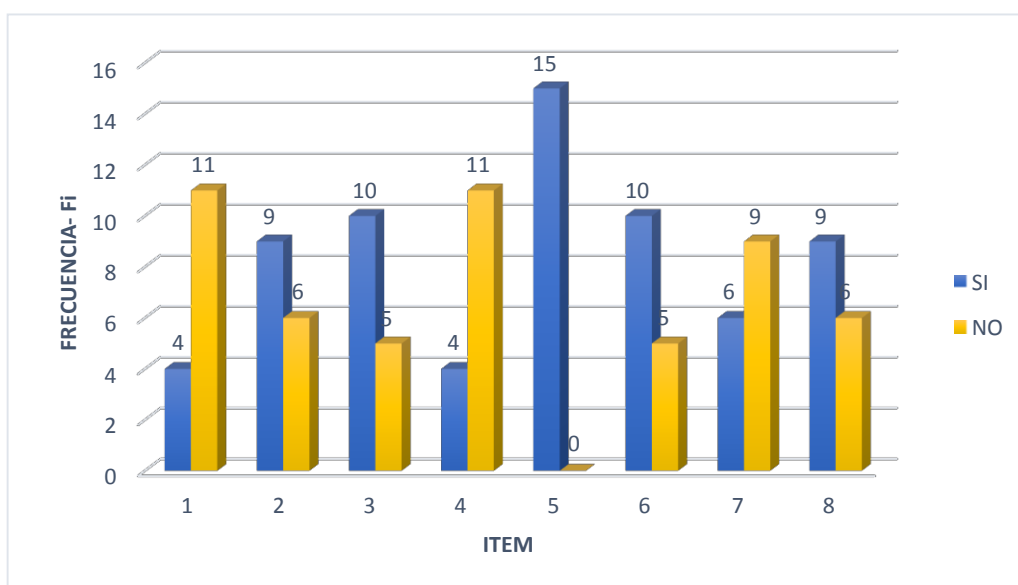


FIGURA 05. DIMENSIÓN PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN, APROBACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS

Fuente: Ídem Tabla 5.

TABLA 06.EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

N°	Ítems	SI		NO	
		Fi	Pi	Fi	Pi
9	Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tarea	6	40	9	60
10	Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando para ello distintas fuentes	3	20	12	80
11	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas	2	13	13	87
12	La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes	2	13	13	87
13	La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuenta	6	40	9	60
14	La administración exige periódicamente la presentación de declaraciones juradas a su personal	0	0	15	100
15	Conoce sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuenta	8	53	7	47

Fuente: Cuestionario tomado a los sujetos de la investigación.

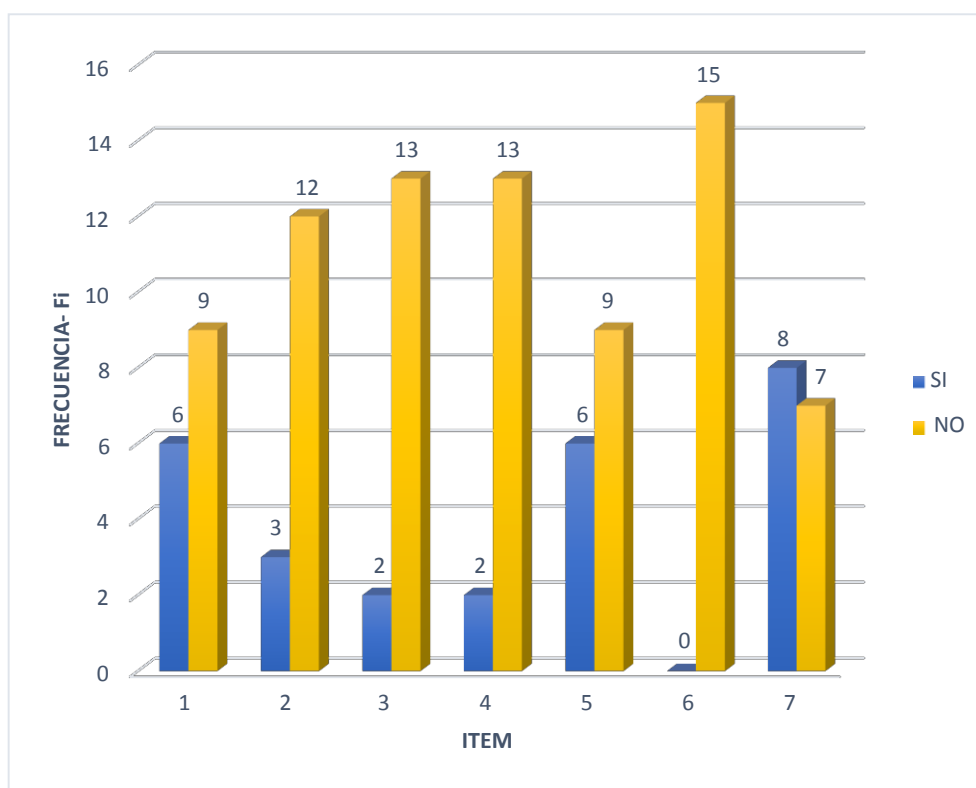


FIGURA 06. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Fuente: Ídem Tabla 6.

TABLA 07.DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y CONTROLES PARA LAS TICs

N°	Ítems	SI		NO	
		Fi	Pi	Fi	Pi
16	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente	6	40	9	60
17	Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias	7	47	8	53
18	Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios(contraseñas) y relación de cada usuario con el perfil correspondiente	10	67	5	33
19	Los programas informáticos (software) de la entidad cuentan con licencias y autorizaciones de uso	15	100	0	0
20	La entidad cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	15	100	0	0
21	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información	9	60	6	40

Fuente: Cuestionario tomado a los sujetos de la investigación

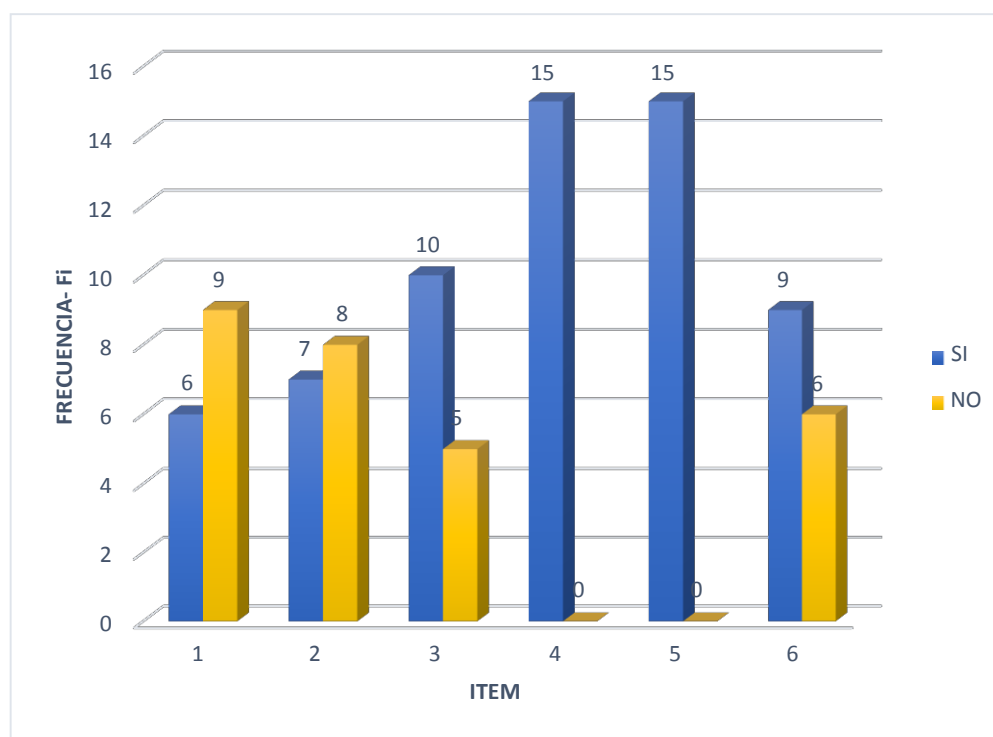


FIGURA 07. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y CONTROLES PARA LAS TICs
Fuente: Ídem Tabla 7.

TABLA 08. ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

N°	Ítems	SI		NO	
		Fi	Pi	Fi	Pi
22	En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello	3	20	12	80
23	Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo)	3	20	12	80
24	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección	3	20	12	80
25	Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas	9	60	6	40
26	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente	2	13	13	87
27	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas	4	27	11	73

Fuente: Cuestionario tomado a los sujetos de la investigación

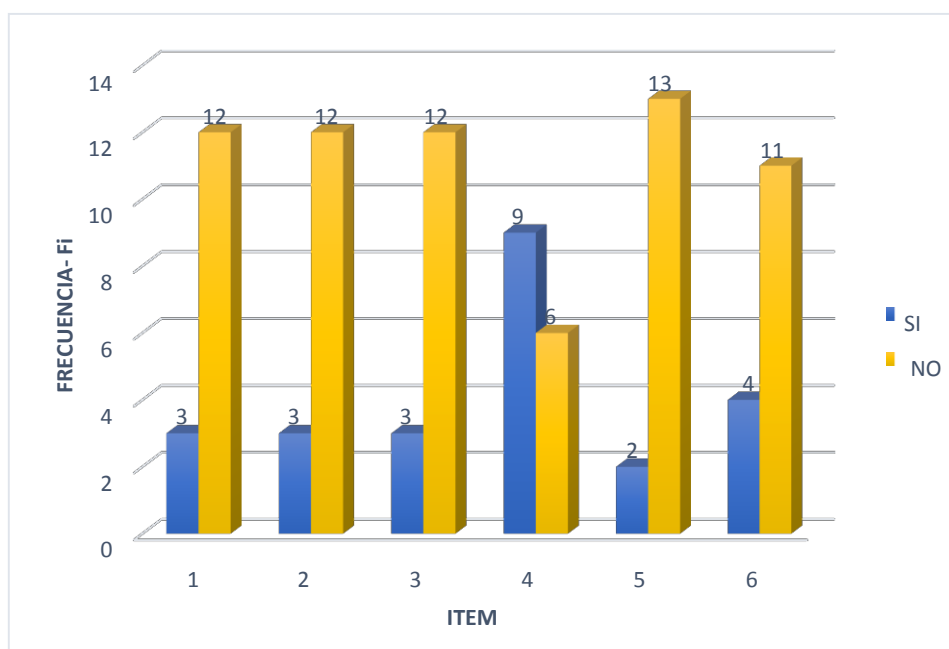


FIGURA 08. ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

Fuente: Ídem Tabla 8

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3: Hacer un análisis comparativo de la incidencia de la normatividad de Auditoria de Gestión en las universidades el Perú y la dirección General de Administración de la UNAAT, 2015.

ELEMENTO DE COMPARACIÓN	RESULTADO RESPECTO AL OBJETIVO ESPECÍFICO 1	RESULTADO RESPECTO AL OBJETIVO ESPECÍFICO 2	RESULTADO
AUDITORIA DE GESTIÓN			
FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN Y VALORES ÉTICOS	Según la Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG, establece que la Auditoria de Gestión no está orientada a la identificación de responsabilidad administrativa funcional, civil o penal; no obstante, si a criterio de la Comisión Auditora, se advierten hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, se deberá comunicar a la unidad orgánica competente de la CGR, con el adecuado sustento, para la adopción de las medidas que correspondan.	La gran mayoría de los encuestados respondieron que no se efectúan autoevaluaciones, acciones de supervisión y monitoreo periódicamente, esto indica que no se lleva un control de cada grupo operativo sobre su desempeño lo que le permite autoevaluarse y tomar los correctivos del caso, además de ayudar u orientar a la auditoria de gestión a la verificación de las áreas o elementos necesarios de revisión en el cumplimiento de los resultados.	NO COINCIDE
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	Maya E. (2015) Guía De Auditoría De La Contraloría General De La República; establece este nuevo Enfoque de Control, que se fundamenta en la necesidad de crear valor para la ciudadanía mediante la contribución en la mejora de la gestión del Estado, lo cual está alineado con promover el desarrollo de una gestión eficiente y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos. Tiene por finalidad evaluar la calidad y el desempeño de entrega de los bienes y servicios que brindan las entidades públicas	Del resultado de la muestra de estudio se indica que la Dirección no muestra el interés para promover los aportes del personal en el mantenimiento y desarrollo de las labores de control, existe carencia de apoyo logístico para labores de control. Pero también que la Dirección actúa con las sanciones correspondientes actos delictivos a los responsables incentivando un desarrollo transparente.	NO COINCIDE

<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Resolución De Contraloría 162-95-CG, señala que es el mejor medio para verificar que la gestión pública se haya realizado con economía, eficiencia, eficacia y transparencia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. La auditoría se ha convertido en un elemento integral del proceso de responsabilidad en el sector público, en el cumplimiento de sus Planes y Programas. La confianza depositada en auditor gubernamental ha aumentado la necesidad de contar con normas modernas que lo orienten y permitan que otros se apoyen en su labor. Las normas contribuyen a que las auditorías sean evaluaciones imparciales, objetivas y confiables de la gestión gubernamental para el control gubernamental.</p>	<p>Con respecto al Plan Operativo, su implementación es deficiente siendo determinantes en la calidad de gestión que se evalúa. Lo que infiere que la planificación y el control no son usados en forma adecuada y es tarea de la dirección y administración velar por la obtención de los resultados esperados. La planificación orienta los esfuerzos comunes, uso apropiado e los recursos, obtención de objetivos y cuantificación de las metas. Existe debilidad sobre la difusión de la visión, misión, metas y objetivos estratégicos, lo cual es de mucha importancia debido a que se definen los propósitos de la institución., como su proyección en el tiempo.</p>	<p style="text-align: center;">NO COINCIDE</p>
<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Maya E. (2015) En la Guía de Auditoria establece que el control fiscal que le corresponde a la Contraloría General de La Republica se podrán aplicar sistemas de control como: Control de Legalidad, a través de la comprobación que se hace de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que el personal haya realizado conforme a las normas que le son aplicables. Asimismo el Control de Gestión que determinara la eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos, mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identificación de la distribución del excedente que estas producen, así como de los beneficiarios de su actividad con el desenvolvimiento de su potencial humano.</p>	<p>La cantidad de personal en la universidad es adecuada para el cumplimiento de sus funciones, lo que evidencia una gran fortaleza como lo es el uso racional del recurso humano. Los procedimientos de selección, inducción y capacitación constituyen una gran debilidad ya que estas políticas conducen a una buena marcha del ambiente de trabajo, así como también se fortalece las habilidades para realizar iniciativas de calidad, se evitan situaciones peligrosas que comprometan las metas y funcionamiento de la institución.</p>	<p style="text-align: center;">COINCIDE</p>

EFICIENCIA OPERATIVA

PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN, APROBACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS	<p>RESOLUCION DE CONTRALORIA 162-95-CG indica que dentro de sus propósitos, se tiene: 1. Determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente. 2. Establecer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas. 3. Evaluar si los objetivos de un programa son apropiados, suficientes o pertinentes y el grado en que produce los resultados deseados. Por tanto estas normas no prevén que se exija al auditor una opinión de esa naturaleza. Sin embargo el auditor deberá presentar en su informe, hallazgos y conclusiones respecto a la magnitud y calidad de la gestión o desempeño, así como en relación con los procesos, métodos y controles internos específicos, cuya eficiencia considere susceptible de mejorarse. Si estima que existen posibilidades de mejora el auditor, deberá recomendar las medidas correctivas apropiadas.</p>	<p>Los archivos quedan evidenciado en documentos como son los recibos, actas, comprobantes de pago, asegurando en lo posible la exactitud y confiabilidad de los registros.</p> <p>Con respecto a las actividades expuestas a riesgo o error han sido asignadas a diferentes personas como también que se efectúan comparaciones periódicas como los arqueos, inventario entre otros, los cuales permiten el cumplimiento de las políticas establecidas y el logro máximo de eficiencia en la utilización de los recursos.</p>	COINCIDE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	<p>En el Manual de la Contraloría General de la República Gerencia de Estudios y Gestión Pública Departamento de Auditoría de Desempeño (2015) establece que el rol fundamental del Estado es garantizar los derechos de las personas, y por tanto implementar las acciones que sean necesarias a fin de hacer más eficiente la generación de los bienes y servicios que brinda para alcanzar resultados positivos para el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo del país. El análisis del desempeño de los procesos y resultados de las entidades públicas es necesario para poder identificar áreas de mejora en la gestión pública que orienten las acciones del Estado</p>	<p>La estructura organizacional presenta una desvinculación entre la misión, los objetivos y las actividades, consecuentemente los resultados se afectan directamente a la sostenibilidad de la institución. Los documentos de gestión están en proceso de implementación; lo cual muestra una debilidad, entendiéndose para que funcione adecuadamente necesita la implementación inmediata, lo cual garantizara el uso racional de los recursos, logro eficaz de los objetivos y metas, satisfacción efectiva de la demanda y cumplimiento de la misión.</p>	NO COINCIDE

<p style="text-align: center;">DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y CONTROLES PARA LAS</p>	<p>La Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG Auditoría de Desempeño examina bienes o servicios articulados (productos) que se entregan a una población con la finalidad de alcanzar resultados a favor del ciudadano (resultados específico y final). En tal sentido, la "Cadena de Valor" de la intervención pública constituye el marco conceptual para desarrollar el examen de eficacia, eficiencia, economía y calidad del referido bien o servicio público. Adicionalmente, se advierte que en la cadena de valor se realizan procesos de producción y soporte.</p>	<p>La entidad cuenta con programas informáticos con licencia y autorización así como el servicio de un personal como soporte informático. El personal cuenta con los usuarios para los accesos a los respectivos programas según su función, asimismo que se cuentan con controles necesarios para el acceso al personal autorizado.</p>	<p style="text-align: center;">COINCIDE</p>
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN SEGUIMIENTO DE</p>	<p>Resolución De Contraloría 162-95-CG indica que la evaluación de los controles internos, con base en los resultados de su evaluación se identifiquen: áreas críticas de los entes objeto de control fiscal, políticas, planes, programas, proyectos, procesos o temas de interés a auditar y se establezca adecuadamente el alcance de las pruebas de auditoría. El Control de Resultado, permitirá determinar establecer en qué medida los sujetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la administración, en un período determinado a través del cumplimiento de los indicadores de desempeño</p>	<p>La entidad no cuenta con indicadores de desempeño, ni con planes organizacionales para los procesos, actividades y tareas, puesto que permite examinar y evaluar las actividades y por medio de ellos las recomendaciones que al efecto se den. No hay verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas. La ausencia de indicadores atenta contra cualquier probabilidad de ejercer adecuadamente la función de un sistema de control,</p>	<p style="text-align: center;">NO COINCIDE</p>

4.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.2.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1

La Contraloría General de la República del Perú, como ente rector del Sistema Nacional de Control viene implementando un proceso de modernización que involucra la adopción de un Nuevo Enfoque de Control, el cual se fundamenta en la necesidad de crear valor para la ciudadanía mediante la contribución en la mejora de la gestión del Estado, lo cual está alineado con nuestro mandato de promover el desarrollo de una gestión eficiente y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos. Siendo uno de los componentes centrales de este Nuevo Enfoque de Control la “Auditoría de Desempeño”, (Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG donde Modifica el termino de Auditoria de Gestión a Auditoria de Desempeño) que tiene por finalidad evaluar la calidad y la eficiencia en la entrega de los bienes y servicios que brindan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados que impacten en los ciudadanos. Por lo tanto se puede resaltar que este tipo de auditoría está orientada a identificar áreas de mejora sobre las cuales se formulan recomendaciones a fin de que las entidades públicas implementen acciones que contribuyan a resolver los principales problemas que limitan la adecuada prestación de los servicios públicos.

Según la Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG, la Auditoría de desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la producción y entrega de los bienes o servicios públicos, con la finalidad de

alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. Por lo tanto, la auditoría de Gestión desarrollada en esta investigación está orientada a la eficiencia operativa en el Área de Administración con el propósito de efectuar un análisis causal que conlleva a formular recomendaciones que permitan superar las causas de los problemas identificados y, consecuentemente, mejorar en su desempeño. . Por tanto esta auditoría no está orientada a determinar responsabilidades de tipo administrativo funcional, civil o penal; 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. Asimismo efectuar un trabajo conjunto con las entidades públicas responsables de la provisión de dichos bienes o servicios, buscando generar sinergias e identificar áreas de mejora en su gestión. “Auditoría de Desempeño a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos (2015); auditoría efectuado por la Contraloría General de la Republica frente a la problemática de la falta de cumplimiento de entrega de materiales educativos oportunamente a los estudiantes para el buen inicio del año Escolar; consecuentemente se programó examinar el servicio de “producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos” con el objeto de identificar los principales factores que dificultan este proceso, concluyendo que según los aspectos examinados existió limitación e inconsistencias de los instrumentos de planificación del MINEDU y la inexistencia de un sistema de seguimiento orientado a la identificación de riesgo. Asimismo a que no existen mecanismos de seguimiento o rendimiento de cuentas de este proceso, sobre la base de estos resultados la comisión auditora formula recomendaciones para superar las causas de los problemas encontrados como: Estandarización de técnicas y procedimientos en los procesos de

Adquisiciones. Fortalecer el diseño de los principales instrumentos de Gestión (PEI, POI, PAAC, OTROS). Desarrollar un sistema de seguimiento o alerta temprana que le permita hacer seguimiento a los procesos vinculados a cada fase de la distribución de los materiales. Diseñar el Manual de Perfiles de Puestos y el Cuadro de Puestos de la Entidad (antes PAP- CAP). Implementar la cadena Logística de Distribución. Desarrollar un Plan de Fortalecimiento institucional en temas de Planificación, programación presupuestal, contrataciones y sistemas de almacenamiento.

Maya (2015) Guía De Auditoría De La Contraloría General de la Republica, este documento aplica para todo proceso auditar con el objeto del control fiscal o asunto auditar la cual considera la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoria (NIAs), que busca garantizar una mayor autonomía y criterio profesional de los auditores, los criterios apuntan a la consistencia entre los resultados de las auditorias y la situación real de los entes objetos de control fiscal.

Resolución De Contraloría 162-95-CG, de esta normativa se tomó en consideración los propósitos la Auditoria de Gestión, entiéndase que este tipo de auditoria no expresa una opinión sobre el nivel integral de de dicha gestión o el desempeño de los funcionarios, por el contrario el auditor presentara conclusiones respecto a la magnitud y calidad de la gestión o desempeño asi como en relación con los procesos, métodos y controles internos específicos, cuya eficiencia considere susceptible de mejorarse.

En consecuencia, siendo la Contraloría General de la Republica el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control dotado de autonomía administrativa, funcional y financiera que tiene por misión dirigir y

supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos; con lo que se establece la normatividad relacionada a la Auditoría de Gestión en las Universidades del Perú.

4.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO 2

AUDITORIA DE GESTIÓN

En cuanto a la **dimensión Filosofía de la Dirección y Valores Éticos**, en la evaluación de los resultados es evidente que, la administración no ha difundido el Código de Ética de la Función Pública, representado por un 80%. Asimismo un 73% de los encuestados indica que la Dirección no muestra el interés para promover los aportes del personal en el mantenimiento y desarrollo de las labores de control. De la misma forma la mayoría señala la carencia de apoyo logístico para labores de control representado por un 53% y una gran mayoría indica que ante actos delictivos la dirección sancionara a los responsables incentivando un desarrollo transparente. Al respecto Hernández (2007) señala la auditoría de Gestión aplicada con reingeniería de procesos y bajo la premisa del control eficiente, es la verdadera facilitadora para que las entidades obtengan una gestión eficiente en los servicios que presta a la colectividad

Respecto a la **Dimensión de Administración Estratégica**, se establece que la gran mayoría representado por un 87% indica que no se formula e implementa las actividades en relación al Plan Operativo, lo cual es de mucha importancia puesto que son aspectos determinantes en la calidad de gestión que se evalúa. Lo que infiere que la planificación y el control no son usados en forma adecuada y es tarea de la dirección y administración velar por la obtención de los resultados esperados. La planificación orienta los esfuerzos comunes, uso apropiado de los recursos. Obtención de objetivos y cuantificación de las metas. En concordancia con el párrafo anterior un 67% señala que no se evalúa su plan operativo por ende no se determina los resultados alcanzados, teniendo poca participación en el direccionamiento y desarrollo de los servicios, así mismo se indica que en los dos últimos semestres no se encuentran en los niveles esperados. Un 53% revela sobre la elaboración de sus planes operativos, estratégicos. Se evidencia la debilidad sobre la difusión de la visión, misión, metas y objetivos estratégicos representado por un 53%, lo cual es de mucha importancia debido a que se definen los propósitos de la institución., como su proyección en el tiempo, por tanto no se tiene en claro el carácter básico de la institución, donde el personal tiende a dejarse llevar por el oportunismo, que pueden conducir a desperdiciar los recursos y otras consecuencias desfavorables a los intereses de la institución.

En cuanto a la Dimensión de Estructura Organizacional, el 100% de los encuestados respondió que la universidad al encontrarse en proceso de

implementación no cuenta con el PAP ni CAP. Un 73% representa que la estructura organizacional no se ajusta a la realidad existiendo una desvinculación entre la misión, los objetivos y las actividades, consecuentemente los resultados se afectan directamente a la sostenibilidad de la institución. Asimismo en su mayoría existe desconocimiento de los documentos de gestión por parte de los trabajadores lo cual los desvincula de la organización. Asimismo se infiere que al encontrarse en proceso de organización la universidad, los documentos de gestión están en proceso de implementación; lo cual muestra una debilidad, entendiéndose para que funcione adecuadamente necesita la implementación inmediata, lo cual garantizara el uso racional de los recursos, logro eficaz de los objetivos y metas, satisfacción efectiva de la demanda y cumplimiento de la misión. Siendo la Administración y la Dirección los responsables a efectivizar estos documentos asegurando la ejecución de las operaciones de acuerdo a lo planificado.

Respecto a la Dimensión de Administración de los Recursos Humanos, el 87% de los encuestados manifestó que no existen políticas de incentivo a la labor realizada, lo que resulta fundamental para el buen funcionamiento de la entidad, puesto que la falta de esta política desarrolla un ambiente de trabajo descontento y desmotivado, dificultando así el logro de las metas y objetivos propuestos. Un 67% representa que la cantidad de personal en la universidad es adecuada para el cumplimiento de sus funciones, lo que evidencia una gran fortaleza

como lo es el uso racional del recurso humano, o lo que es lo mismo la eficiencia de la utilización del personal. En cuanto a la políticas de selección, inducción y capacitación un 73% de los encuestados respondió que se encuentra limitadas, lo cual constituye una gran debilidad ya que estas políticas conducen a una buena marcha del ambiente de trabajo, así como también se fortalece las habilidades para realizar iniciativas de calidad, se evitan situaciones peligrosas que comprometan las metas y funcionamiento de la institución. El recurso más importante en toda organización es sus recursos humano, por lo que es necesario el establecimiento de estos programas.

Tal como lo señala Hernández (2007) quien concluye que el adecuado planeamiento de la auditoría de gestión, sin ninguna duda, facilita la determinación de la efectividad, eficiencia y economía del Área de Recursos Humanos... Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, es posible realizar ajustes, si fuera el caso, a los planes y programas del Área de Recursos Humanos para su gerenciamiento óptimo.

EFICIENCIA OPERATIVA

Respecto a la Dimensión Procedimientos de Autorización, Aprobación y Control de Recursos, el 100% de la muestra de estudio señala categóricamente que el acceso a los archivos queda evidenciado en documentos como son los recibos, actas, comprobantes de pago, asegurando en lo posible la exactitud y confiabilidad de los registros. El 73% de los encuestados manifestó que en cuanto a los procedimientos

de autorización y aprobación de las actividades y tareas no se encuentran claramente definidos en directivas o manuales, asimismo que no existen políticas y procedimientos documentales para la protección de los recursos o archivos ; siendo estos aspectos una debilidad ya que la especificidad, coordinación y establecimiento claro de las tareas a realizar conllevan a una alta disfuncionalidad de las operaciones y no permite a la institución ejecutar oportunamente los correctivos necesarios para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Un 67% de los encuestados indica que las actividades expuestas a riesgo o error han sido asignadas a diferentes personas como también que se efectúan comparaciones periódicas como los arqueos, inventario entre otros, los cuales permiten el cumplimiento de las políticas establecidas y el logro máximo de eficiencia en la utilización de los recursos. Un 60% de la población encuestada señala que se viene cumpliendo con la comunicación a los responsables de los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas como el registro numerado y protegido de los documentos internos

Respecto al Componente Evaluación de Desempeño, el 100% de la muestra de estudio señala categóricamente que la administración no exige periódicamente la presentación de las declaraciones juradas al personal. El 87% de los encuestados manifestó que la entidad no cuenta con indicadores de desempeño, ni con planes organizacionales para los procesos , actividades y tareas, puesto que esto es muy importante ya que permite examinar y evaluar las actividades y por medio de ellos las

recomendaciones que al efecto se den, promueven una correcta administración del patrimonio. Consecuentemente a ello un 80% indica que no se realiza las comparaciones periódicas. Un 60% indica que no se cuenta con lineamientos para la rendición de cuenta como también no hay verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas. La ausencia de indicadores atenta contra cualquier probabilidad de ejercer adecuadamente la función de un sistema de control, el cual facilita a los administradores con responsabilidad de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, lo que le permite autoevaluarse y tomar los correctivos del caso; además de ayudar a orientar a la auditoría de gestión a la verificación e las áreas o elementos necesarios de revisión en el cumplimiento de los resultados.

Respecto a la Dimensión de Procesos y Controles para las TICs, los resultados vislumbran que el 100% de la muestra de estudio señala categóricamente que la entidad cuenta con programas informáticos con licencia y autorización así como el servicio de un personal como soporte informático. El 67% de los encuestados manifestó que cuentan con los usuarios para los accesos respectivos a los programas según su función, asimismo que se cuentan con controles necesarios para el acceso al personal autorizado. El resultado obtenido del 60% indica que no se realizan verificaciones de la ejecución de los procesos, actividades y tareas por ende un 53% señala que no se implementan propuestas de mejora lo cual conlleva a no detectar las deficiencias para efectuar las

correcciones necesarias; siendo la administración la llamada a establecer este tipo de acciones en todas las actividades llevadas a cabo, a fin de asegurar la ejecución de las operaciones de acuerdo a lo planificado.

Respecto a la Dimensión de Prevención y Seguimiento de Resultados, se tiene que el 87% de los encuestados respondió que no se efectúan autoevaluaciones periódicamente, esto indica que no se lleva un control de cada grupo operativo sobre su desempeño lo que le permite autoevaluarse y tomar los correctivos del caso, además de ayudar u orientar a la auditoria de gestión a la verificación de las áreas o elementos necesarios de revisión en el cumplimiento de los resultados. El 80% de los encuestados manifestó que no se dan acciones de supervisión, monitoreo; lo cual es importante para contar con una información que permita priorizar actividades de acuerdo a los factores críticos del éxito, necesidades y expectativas, consecuente a ello un 73% indica que no se implementan las recomendaciones siendo una debilidad puesto que no se afronta las partes vulnerables y las circunstancias externas que amenazan a la entidad, un 60% de los encuestados indican que hay una disposición para desarrollar mediadas cuando existen oportunidades de mejora por parte del personal; siendo necesaria la incorporación de estas acciones para el aprovechamiento de los puntos fuertes y habilidades mejor desarrolladas y de los acontecimientos externos favorables a la entidad que puedan ser utilizados para reforzar y reorientar esfuerzos y comportamientos proactivos.

4.2.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Según los Resultados determinados en el objetivo 1 y el objetivo 2 se tiene:

En cuanto a la Auditoría de Gestión los resultados obtenidos develan:

Que en la mayoría de actividades no se desarrollan acciones de supervisión, monitoreo; por ende no se implementan las recomendaciones, según RC N° 382-CG que aprueba la Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de Desempeño" y autoriza modificar disposiciones de las Normas de Auditoría Gubernamental y del Manual de Auditoría Gubernamental (2013) establece que es importante contar con una información que permita priorizar actividades de acuerdo a los factores críticos del éxito, necesidades y expectativas; a fin de formular recomendaciones que permitan su implementación mediante las acciones de mejora correspondientes. Asimismo esta Resolución considera un enfoque orientado a Problemas lo cual implica evidenciar aquellas áreas de mejora en la gestión pública para identificar y analizar sus principales causas desde las distintas dimensiones siendo la universidad vulnerables a las circunstancias externas que la amenazan; mientras la Comisión Organizadora y la Dirección de Administración no promuevan los aportes del Personal no se lograra una gestión eficiente y moderna de los recursos públicos,

Por otro lado existe la disposición de la Dirección en un desarrollo de gestión transparente , pero no es suficiente si no se implementa planes, programas y acciones inmediatas que permitan la verificación de la gestión pública, tal es el caso del Plan Operativo solo se ha formulado sin tener en claro el carácter básico de la institución, mencionado plan no se evalúa y no se encuentra actualizado de acuerdo a las necesidades de unidades orgánicas por ende no se determina los resultados alcanzados, teniendo poca participación en el direccionamiento y desarrollo de los servicios.

En cuanto al control de Gestión la entidad viene atendiendo eficientemente sobre el componente de utilización del personal racionalmente.

Con respecto al Control de Resultados Maya E. (2015) erige como el examen que se realiza para establecer en qué medida los sujetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la administración, al respecto el recurso humano constituye el recurso más importante en toda organización , por lo que es necesario el establecimiento de la selección, inducción y capacitación de una manera programada y direccionada al logro de los objetivos y metas de la universidad.; con respecto al cumplimiento del control de Legalidad y revisión de cuentas, los funcionarios de la universidad conocen sus responsabilidades con una visión general según sus actividades

desempeñadas , pero falta la implementación de documentos de Gestión como Manual de Organización y Funciones como Reglamento Organización y Funciones que orienten específicamente el accionar del personal en las diferentes unidades orgánicas con miras al logro de la eficiencia operativa de sus actuaciones.

Por otro lado en la Universidad se evidencia cada procedimiento a través de documentos físicos y sustentables en su ejecución y por lo que se vienen cumpliendo con algunos de los propósitos de la Auditoria de Gestión

En cuanto a la Eficiencia Operativa los resultados obtenidos develan:

Según RC N° 162-95-CG (1995) Que la Auditoria de Gestión tiene por objetivo evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos público, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la legislación presupuestal, por ende la Comisión Organizadora y la Dirección de Administración no han implementado los planes y programas que aseguran la ejecución de las operaciones; en esta tarea deben participar los funcionarios que las conforman; quienes deben tomar la iniciativa para proponer alternativas que mejoren los niveles de desempeño de la universidad. Es importante señalar, que a lo largo de la cadena de valor se pueden examinar todas las

dimensiones de desempeño, como medir la eficiencia, desde el insumo hasta el resultado final, en función de la disponibilidad de información y la naturaleza del problema que se esté analizando; siendo la administración la llamada a establecer este tipo de acciones en todas las actividades llevadas a cabo, a fin de asegurar la ejecución de las operaciones de acuerdo a lo planificado.

El ejercicio del Control Fiscal practicado por la Contraloría General de la República, se orienta a la consecución de resultados que permitan, establecer si los recursos humanos, físicos, financieros y tecnologías de información y comunicación puestos a disposición de un gestor fiscal, se manejaron de forma eficiente, eficaz, económica y de manera transparente en cumplimiento de los fines constitucionales y legales del Estado; al respecto La Dirección de Administración de la Universidad al no contar con indicadores de desempeño no podrá promover una correcta administración del patrimonio, asimismo no le permitirá autoevaluarse y tomar los correctivos del caso y la verificación de las áreas necesarios de revisión en el cumplimiento de los resultados.

V. CONCLUSIONES

5.1 RESPECTO AL OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

En la revisión de la Normatividad y otros documentos emitidos por la Contraloría General de la Republica han permitido establecer las normas que involucran la Auditoria de gestión entendida actualmente como Auditoria de Desempeño cuyo ámbito de aplicación es a nivel de entidades públicas

nacional, regional y local, detallándose desde su planificación, ejecución e informe permitiendo clarificar conceptos, procedimientos, resultados para el manejo de información en relación con la eficiencia operativa.

Los antecedentes de esta investigación en la mayoría de los autores son de investigaciones internacionales y nacionales que abordan sus resultados en función a la aplicación de la normatividad vigente sobre el tema de investigación, pudiéndose establecer comparaciones y servir de sustento sobre sus resultados obtenidos.

5.2 RESPECTO AL OBJETIVO ESPECIFICO 2:

Innumerables factores internos y externos condicionan a las Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma pero de manera muy sustancial la visión y el desempeño colectivo del equipo gerencial que se conforma para dirigirlos. Por ello la Comisión Organizadora y los funcionarios de la Dirección General de Administración al desarrollar su gestión deben establecer y mantener un sistema de control eficiente para garantizar que se alcancen las metas y objetivos propuestos, que se salvaguarden los recursos, que se cumpla con la normatividad vigente y los reglamentos aplicables y que se obtenga, conserve y revele información confiable.

Tal es el caso de esta investigación que se planteó la necesidad de evaluar la incidencia de la Auditoria de gestión con la eficiencia operativa en la Dirección General de Administración de la UNAAT , a fin de evidenciar de manera pertinente y fiable el desarrollo de las acciones y/o actividades de sus unidades

operativas, detectando las fallas o deficiencias que se presenten y formulando correctivos, la logrando con ello el éxito en la universidad.

La información para el logro de este objetivo se obtuvo mediante la aplicación de los cuestionarios para evaluar la Incidencia de la Auditoría de Gestión y la Eficiencia Operativa de los cuales se apreciaron fortalezas y deficiencias, tales como:

- ✚ Para evaluar el funcionamiento de la Organización: misión, visión, eficiencia e indicadores de desempeño se evidencian debilidades en los resultados obtenidos.
- ✚ Metas y Objetivos definidos, pero desconocimiento de los mismos por parte del personal encuestado.
- ✚ Inexistencia de Indicadores de Desempeño que garanticen el alcance de metas y objetivos.
- ✚ Ausencia de Políticas de reconocimiento al trabajo, lo que resulta fundamental en cada uno de los miembros de la universidad.
- ✚ Existe intención de mejoras en el trabajo que efectúa por parte de la Alta Dirección y Director de Administración.
- ✚ No existen programas de capacitación y adiestramiento del personal
- ✚ Ausencia de políticas de selección del personal
- ✚ Se determinó que la gestión no es evaluada y carecen de instrumentos que midan los resultados
- ✚ Uso apropiado del recurso humano

5.3 RESPECTO AL OBJETIVO ESPECIFICO 3

De la revisión de la literatura pertinente y los resultados hallados en el presente trabajo de investigación se determina que existe incidencia entre la Auditoría de Gestión y la eficiencia operativa en la Dirección General de Administración; estableciéndose que según los resultados obtenidos en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma se evidencia debilidades debido a que no se están aplicando correctamente los procedimientos administrativos, asimismo la desarticulación de los planes y programas que ponen en peligro los intereses de la universidad; esto demuestra que no se está dando un uso eficiente de los recursos públicos del Estado.

CONCLUSIÓN GENERAL

De la evaluación y el análisis de los resultados se concluye con respecto a la auditoría de gestión en la eficiencia operativa de la Dirección General de Administración, se determinó que no se están aplicando correctamente los procedimientos, como también la implementaciones de planes y programas, encontrándose deficiencias en sus componentes lo cual afecta a la gestión debido a que no se está cumpliendo con sus objetivos y metas institucionales, demostrando que al no darse un uso eficiente de los recursos públicos del Estado.

RECOMENDACIONES

En virtud de la situación Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina expresada en las conclusiones de este trabajo de investigación, se estima conveniente para esta entidad, la utilización de métodos y tecnologías modernas en el marco de una filosofía de control de gestión , evaluación y función contralora, que permita el desarrollo de sistemas, procedimientos, normas y la ejecución de mecanismos de control que son necesarios para minimizar las deficiencias de la gestión administrativa, tales como:

- ✚ Divulgación y asimilación por el personal de la visión, misión, eficiencia, indicadores de desempeño, entre otros que son necesarios para alcanzar las metas y objetivos propuestos, así como para evaluar el funcionamiento del logro de las unidades orgánicas.
- ✚ Internalización de las metas y objetivos, por los miembros de la universidad, puesto que las mismas despliegan un compromiso personal para alcanzarlas.
- ✚ Actualización de la Estructura orgánica acorde a las funciones de la universidad que permita su desarrollo, uso apropiado de los recursos y cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- ✚ Se requiere motivar e incentivar al personal, que es el principal capital de la universidad, a través de cursos de mejoramiento profesional, incrementos salariales etc.
- ✚ Incorporación de todo el personal en la determinación y aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, así como afrontar las debilidades y amenazas.

- ✚ Establecimiento de programas de selección, capacitación y adiestramiento del personal, que fortalezca las habilidades y el buen funcionamiento de la universidad.
- ✚ Creación de instrumentos para medir los resultados que facilite la toma de decisiones para acciones correctivas y oportunas ante posible fallas.
- ✚ Implementar el uso de indicadores de gestión en toda la universidad para el control y la calidad de la gestión.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, J. (2005). Auditoría y Control Interno. Nueva Edición Revisada, Madrid

Alva, M.; García, J.; Gutiérrez, L; Peña, J; Bernal, J.; Morill, M; Calle, J; Ríos, M. y Flores, J. (2013) Manual de Detracciones, Retenciones y Percepciones Aplicación Práctica, Jurisprudencia y Consultas de la SUNAT (1° Edición).Lima: Instituto Pacifico S.A.C.

Arens, A. (1996). Auditoria un Enfoque Integral. Editorial Person Prentice Hall, 11 ed. México.

Better Business To Be (2015). Eficiencia Operativa: Utilice todos los recursos de la Organización adecuadamente, publicado en el 5 de marzo del 2015, Extraído el 09 de setiembre, 2015 de: http://www.bb2b.es/es_eficiencia_operativa.html

Bracamonte, O. (2008) Diseño de indicadores de eficacia, eficiencia y economía para el proceso medular del Instituto de Transporte y Viabilidad del Estado Barinas, Bogotá.

Cepeda, G. (2002) Auditoría y Control Interno, McGraw-Hill Interamerica, Bogotá.

Esparza, F. (2010). Manual de Auditoria de Gestión, Riobamba, ESPOCH

Franco, C., Velázquez F. (2000). Como mejorar la eficiencia Operativa utilizando el trabajo en equipo, publicado en el 25 de setiembre del 2000, Extraído el 09 de setiembre, 2015 de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/42/html

- Franklin, E. (2007). Auditoria Administrativa, Gestión Estratégica del CAMBIO. Editorial Pearson Educación, (2da Edición). México.
- Gamarra G., Berrospi J. Pujay O. Cuevas R.(2008) Estadística e Investigación. Pedagógica (1ra Edición.).Lima.
- García, M., Yunque, J., Ráez, L. (1999). Modelo de implementación de métodos modernos para mejorar la calidad de los servicios académicos administrativos en la facultad de Ingeniería Industrial- U.N.M.S.M. Industrial Data,2(1),21-28.
- Gómez, L. (2010).Detracciones a los servicios, una medida acelerada, Publicado el 14 octubre de 2010, Extraído el 08 de setiembre, 2015 de:
[http://lynettegomez.com/2010/10/14/procesos-y-eficiencia-operacional/ a/](http://lynettegomez.com/2010/10/14/procesos-y-eficiencia-operacional/)
- Hernández, D (2007). Perú: la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de Es Salud, publicada en el año 2007. Extraído el 14 de setiembre del 2015 de:
<http://www.monografias.com/trabajos55/auditoria-essalud-peru/auditoria-essalud-peru4.shtml>
- Hernández S. Roberto, FERNÁNDEZ C. Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar, Metodología de la Investigación, 4ta Edición, México. (2006).
- Maldonado, M. (2001) Auditoria de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. Editorial Luz de América (2da edición). Quito-Ecuador.
- Maldonado, M.(2006) Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador

Mejía, C. (2002). La eficiencia Operacional, publicada en abril del 2002, Extraído el 09 de setiembre, 2015 de: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2002.pdf>

Oña, A. (2010). Auditoria de Gestión II, ESPOCH-EICA, Riobamba.

Parreño, J.(2006). Manual de Auditoría de Gestión” Primera Edición

Ruiz P.(2010). Eficiencia Operativa, publicada en agosto del 2010, Extraído el 28 de noviembre 2015 de: <http://www.ruizgallardo.com/servicios/eficiencia-operativa.html>

Varadan, S. (2011). Cuál es el Significado de eficacia operativa, traducida por Arjoes Daniela, Publicado en agosto de 2011 , Extraído el 08 de setiembre, 2015 de: <http://www.ehowenespanol.com/significado-eficacia-operativa>

ANEXOS



CUESTIONARIO AUDITORIA DE GESTIÓN

INDICACIONES:

Lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas y elija la respuesta con las que esté de acuerdo o que expresen mejor su opinión y márkelas con un aspa (x)

NO DEJES PREGUNTAS SIN RESPONDER

N°	Ítems	SI	NO	DOCUMENTO DE SOPORTE/COMENTARIO
	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN Y VALORES ÉTICOS			
1	La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.			
2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales			
3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad			
4	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control			
5	La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones			
6	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública"			
7	La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad			
8	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección			
	ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	SI	NO	DOCUMENTO DE SOPORTE/COMENTARIO
9	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad			
10	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional			
11	Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado			
12	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos			

13	La entidad ha formulado el análisis de la situación con participación de todas las gerencias para definir su direccionamiento y desarrollo de los servicios			
14	Los resultados de las mediciones efectuadas a los planes operativos en los últimos dos semestres están dentro de los niveles esperados			
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO	DOCUMENTO DE SOPORTE/COMENTARIO
15	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad			
16	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas			
17	La entidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado			
18	Todos las personas que laboran en la entidad ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)			
19	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad			
	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	SI	NO	DOCUMENTO DE SOPORTE/COMENTARIO
20	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal			
21	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos			
22	Las unidades orgánicas cuenta con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades			
23	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo			
24	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas			
25	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos			
26	Estos documentos normativos son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados			
27	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden.			

ENCUESTADO:.....

FIRMA:.....

I. FICHA TÉCNICA

1. Nombre del instrumento: Cuestionario

2. Objetivo: Obtener información acerca de la Auditoria de Gestión en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.

3. Usuarios: Alta Dirección (Comisión Organizadora), Personal de la Dirección General de Administración (Oficina de Abastecimientos, Contabilidad, Almacén, Tesorería, Recurso Humanos)

4. Forma de aplicación: Individual

5. Tiempo: 30 minutos

6. Condiciones de aplicación: Se aplicará el cuestionario previa coordinación con los usuarios.

7. Procedimiento de aplicación:

• Se elaborara teniendo en cuenta los indicadores establecidos en la variable Auditoria de Gestión; 27 preguntas para la Comisión Organizadora y el Personal de la Dirección General de Administración

• Acceso a la muestra y aplicación de los instrumentos

8. Procedimiento Técnico:

• MUESTRA: Comisión Organizadora (03) y Personal Administrativos (12).

• DIMENSIONES:

DIMENSIONES	INDICADORES	items
FILOSOFIA DE LA DIRECCION Y VALORES ETICOS	Políticas de direccion	08
	codigo de Etica	
	Valores	
ADMINISTRACION ESTRATEGICA	Mision	06
	Vision	
	objetivos	
	Plan Operativo	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Vision - Mision	05
	ROF	
	MOF	
	CAP	
ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	Selección	08
	Induccion	
	Evaluacion	



CUESTIONARIO DE EFICIENCIA OPERATIVA

INDICACIONES:

Lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas y elija la respuesta con las que esté de acuerdo o que expresen mejor su opinión y márkuelas con un aspa (x)

NO DEJES PREGUNTAS SIN RESPONDER

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN, APROBACIÓN Y CONTROL A LOS RECURSOS	SI	NO	DOCUMENTO DE SOPORTE/COMENTARIO
1	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades			
2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables			
3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo			
4	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos			
5	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros			
6	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros)			
7	Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos			
8	Los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numerados y protegidos			
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	SI	NO	DOCUMENTO DE SOPORTE/COMENTARIO
9	Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tarea			
10	Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando para ello distintas fuentes			
11	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas			
12	La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes			

13	La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuenta			
14	La administración exige periódicamente la presentación de declaraciones juradas a su personal			
15	Conoce sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuenta			
	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y CONTROLES PARA LAS TICs	SI	NO	DOCUMENTO DE SOPORTE/COMENTARIO
16	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente			
17	Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias			
18	Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios(contraseñas) y relación de cada usuario con el perfil correspondiente			
19	Los programas informáticos (software) de la entidad cuentan con licencias y autorizaciones de uso			
20	La entidad cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)			
21	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información			
	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	SI	NO	DOCUMENTO DE SOPORTE/COMENTARIO
22	En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello			
23	Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo)			
24	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección			
25	Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas			
26	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente			
27	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas			

ENCUESTADO:.....

FIRMA:.....

I. FICHA TÉCNICA

1. Nombre del instrumento: Cuestionario

2. Objetivo: Obtener información acerca de la Eficiencia Operativa en la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.

3. Usuarios: Alta Dirección (Comisión Organizadora), Personal de la Dirección General de Administración (Oficina de Abastecimientos, Contabilidad, Almacén, Tesorería, Recurso Humanos)

4. Forma de aplicación: Individual

5. Tiempo: 30 minutos

6. Condiciones de aplicación: Se aplicará el cuestionario previa coordinación con los usuarios.

7. Procedimiento de aplicación:

- ✿ Se elaborara teniendo en cuenta los indicadores establecidos en la variable Auditoria de Gestión; 27 preguntas para la Comisión Organizadora y el Personal de la Dirección General de Administración
- ✿ Acceso a la muestra y aplicación de los instrumentos

8. Procedimiento Técnico:

- ✿ MUESTRA: Está conformado por el Presidente de la Comisión Organizadora (01), Vicepresidenta Académica (01) Vicepresidenta de Investigación (01) y Personal Administrativos (12).
- ✿ DIMENSIONES:

DIMENSIONES	INDICADORES	items
PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACION, APROBACION Y CONTROL DE LOS RECURSOS	Organización	08
	Cumplimiento	
	Comunicación	
	Evaluacion	
EVALUACION DE DESEMPEÑO	Evaluacion periodica	
	Indicadores	
	lineamientos normativos	
DOCUMENTACION DE PROCESOS Y CONTROLES PARA LAS TICs	implementacion	
	evaluacion- controles	
ACTIVIDADES DE PREVENICION Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	supervision	06
	monitoreo	

ANEXO N° 03

FICHAS BIBLIOGRAFICA N° 01

Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG Contralor General aprueba Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de Desempeño" y autoriza modificar disposiciones de las Normas de Auditoría Gubernamental y del Manual de Auditoría Gubernamental. Publicado 18/10/2013
<p style="text-align: center;">Resumen</p> <p>La Auditoria de Gestión se modifica por Auditoria de Desempeño que tiene por finalidad el Implementar y desarrollar la Auditoria 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.</p> <p>Su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas Entidades Públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno.</p> <p>Como se puede observar en el gráfico anterior, la Auditoría de Desempeño examina bienes o servicios articulados (productos) que se entregan a una población con la finalidad de alcanzar resultados a favor del ciudadano (resultados específico y final).</p> <p>Los principios que rigen la Auditoría de Desempeño se encuentran establecidos en La Ley, adquiriendo mayor importancia para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integralidad, carácter técnico, flexibilidad, publicidad, objetividad y reserva, sin perjuicio de la aplicación obligatoria de los demás principios establecidos en la citada norma.</p> <p>En tal sentido, la "Cadena de Valor" de la intervención pública constituye el marco conceptual para desarrollar el examen de eficacia, eficiencia, economía y calidad del referido bien o servicio público.</p> <p>Adicionalmente, se advierte que en la cadena de valor se realizan procesos de producción y soporte. El proceso de producción es el conjunto de acciones que transforman los insumas en producto dentro de la cadena de valor, en cumplimiento de las políticas de Estado y de Gobierno; mientras que los procesos de soporte, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y logística, sirven de manera transversal a toda la cadena de valor. Los procesos de soporte están regulados por los Sistemas administrativos aplicables a todas las Entidades Públicas.</p> <p>Es importante señalar, que a lo largo de la cadena de valor se pueden examinar todas las dimensiones de desempeño, es decir, se podrá medir la eficacia, eficiencia, economía y calidad desde el insumo hasta el resultado final, en función de la disponibilidad de información y la naturaleza del problema que se esté analizando.</p>

FICHAS BIBLIOGRAFICA N° 02

Contraloría General de la República Gerencia de Estudios y Gestión Pública Departamento de Auditoría de Desempeño- Informe de Síntesis de la Auditoría de Desempeño a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos.(07/2015)
<p style="text-align: center;">Resumen</p> <p>La Auditoría de Desempeño a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos fue realizada por la comisión auditora 1, acreditada por el Contralor General según Oficio n.º 00726-2014-CG/DC remitido al Ministerio de Educación (MINEDU). El Informe Final fue remitido al MINEDU mediante Oficio n.º 00168-2015-CG/DC, de fecha 12 de febrero de 2015.</p>

Asimismo, la educación aporta al crecimiento económico de un país mediante el efecto que las mejoras educativas tienen en la productividad de los individuos y en las tasas de retorno social. A pesar de la relevancia de una educación de calidad, el Perú muestra bajos niveles de logros educativos, lo cual se refleja en evaluaciones de carácter internacional y nacional, ocupando el último lugar en la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (Pisa, por sus siglas en inglés)² en el año 2012 y reflejando bajos niveles de aprendizaje en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) para el año 2013, en el que solo el 11,5% de estudiantes alcanzó el nivel aceptable en Matemática y el 24,0%, en Comprensión lectora. Con el objetivo de mejorar los resultados de los logros de aprendizaje en los estudiantes, el Estado, a través del Ministerio de Educación (en adelante MINEDU), entrega materiales educativos a los estudiantes de educación básica regular, cuyo uso permite al docente brindarles oportunidades para el aprendizaje a través de una mejor atención simultánea y diferenciada, de acuerdo a sus diferentes edades y ritmos de aprendizaje, optimizando el uso efectivo del tiempo de clases.

FICHAS BIBLIOGRAFICA N° 03

MAYA VILLAZON EDGARDO JOSE (2015) GUÍA DE AUDITORÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Resumen

En febrero de 2013 se actualizó la “Guía de Auditoría de la Contraloría General de la República (CGR)”, incluyendo las pautas fundamentales para adelantar el Proceso Auditor y su articulación con el Sistema Integrado para el Control de Auditorías (SICA).

En los principales ajustes en dicha actualización se encontraban: la estructuración de la Guía con base en las actividades y procedimientos de SICA; enfoque de la auditoría con base en riesgos por macroprocesos y procesos; planeación estratégica del proceso auditor con el uso de las herramientas técnicas de SICA1; Metodología para la Evaluación del Diseño y Efectividad de Controles; Actividades en la Administración del Proceso Auditor para cada Fase; Roles del Proceso Auditor; Conservación, Custodia y Referenciación de los Papeles de Trabajo; y Reestructuración de flujos y formatos.

La Guía de Auditoría que establece las actividades y los procedimientos para realizar el proceso auditor, se fundamenta en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuáles son compatibles con las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS), con las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU), con las normas de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y con las indicaciones de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS).

La Auditoría como un proceso sistemático que evalúa, acorde con las normas de auditoría generalmente aceptadas vigentes, la política pública y/o la gestión y los resultados fiscales de los entes objeto de control fiscal y de los planes, programas, proyectos y/o asuntos a auditar, mediante la aplicación de los sistemas de control fiscal o actuaciones especiales de vigilancia y control, para determinar el cumplimiento de los principios de la gestión fiscal, en la prestación de servicios o provisión de bienes públicos, y en desarrollo de los fines constitucionales y legales del Estado, de manera que le permita a la Contraloría General de la República fundamentar sus opiniones y conceptos.

En el ejercicio de control fiscal que le corresponde a la Contraloría General de la República se podrán aplicar sistemas de control establecidos, como el financiero, de legalidad, de gestión, de resultados, la revisión de cuentas y la evaluación del control interno, así:

Control de Legalidad: Es la comprobación que se hace de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se hayan realizado conforme a las normas que le son aplicables.

Control de Gestión: Es el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identificación de la distribución del excedente que estas producen, así como de los beneficiarios de su actividad.

Control de Resultados: Es el examen que se realiza para establecer en qué medida los sujetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la administración, en un período determinado.

Revisión de Cuentas: Es el estudio especializado de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables del erario durante un período determinado, con miras a establecer la economía, la eficacia, la eficiencia y la equidad de sus actuaciones.

Evaluación de Control Interno: Es el análisis de los sistemas de control de las entidades sujetas a la vigilancia, con el fin de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les pueda otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

Además de los sistemas de Control, la Contraloría General de la República, adelantará actuaciones especiales de vigilancia y control, de conformidad con el procedimiento que para tal fin, defina la normatividad vigente.

Actuación Especial de Vigilancia y Control: Son acciones de vigilancia y fiscalización breves y sumarias, en el que un funcionario o equipo de trabajo aborda la investigación de un hecho o asunto que llegue al conocimiento de la Contraloría General de la República, por cualquier medio de información o denuncia ciudadana, que adquiere connotación fiscal por su afectación al interés general, la moralidad administrativa y el patrimonio público.

La auditoría practicada por la Contraloría General de la República está orientada a evaluar la gestión fiscal de los entes objeto de control fiscal, a través de: la evaluación de las políticas públicas, planes, programas, proyectos, procesos o temas de interés, vistos como un sistema o como parte de él, los cuales poseen un conjunto interrelacionado de recursos con la capacidad de crear, regular y producir bienes y/o servicios en cumplimiento de los fines del Estado.

Punto de Control: Son aquellas dependencias de una Entidad Principal, de carácter descentralizado o desconcentrado con una jurisdicción y/o prestación de servicios a nivel territorial, que se considere relevante para la evaluación de la gestión de la entidad y en dicha dependencia se realice gestión fiscal.

En la identificación de los puntos de control se deberá priorizar los niveles territoriales y locales que representen relevancia por cobertura o volumen de recursos que administran y hacen parte de la entidad principal consolidada en los Estados Contables, los cuales no se fenecen ni dictaminan de forma independiente.

La Auditoría de la CGR tiene un enfoque basado en riesgos, a partir del conocimiento del ente objeto de control fiscal; es decir, el auditor debe comprender y entender las políticas, sus asuntos misionales, macroprocesos, procesos, entorno en que operan, naturaleza de sus operaciones, mapas de riesgo, métodos y procedimientos utilizados y su control interno, entre otros.

Dentro de este enfoque basado en riesgos, es importante comprender y evaluar el riesgo inherente al que las actividades de la entidad están expuestas y el riesgo de control.

Lo anterior, implica profundizar en la evaluación de los controles internos, de manera que con base en los resultados de su evaluación se identifiquen: áreas críticas de los entes objeto de control fiscal, políticas, planes, programas, proyectos, procesos o temas de interés a auditar y se establezca adecuadamente el alcance de las pruebas de auditoría.

Resultados esperados de la auditoría: El ejercicio del Control Fiscal practicado por la Contraloría General de la República, mediante la aplicación de la Guía de Auditoría, se orienta a la consecución de resultados que permitan, establecer sí los recursos humanos, físicos, financieros y tecnologías de información y comunicación puestos a disposición de un gestor fiscal, se manejaron de forma eficiente, eficaz, económica y de manera transparente en cumplimiento de los fines constitucionales y legales del Estado.

FICHAS BIBLIOGRAFICA N° 04

RESOLUCION DE CONTRALORIA 162-95-CG APRUEBAN LAS NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL NAGU (1995)

Resumen

Auditoria de Gestión, su objetivo es evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos público, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la legislación presupuestal o por la entidad que haya aprobado el programa o la inversión correspondiente.

La Auditoria de Gestión puede tener entre otros los siguientes propósitos:

1. Determinar si la entidad adquiere, protege y empela sus recursos de manera económica y eficiente.
2. Establecer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas.
3. Evaluar si los objetivos de un programa son apropiados, suficientes o pertinentes y el grado en que produce los resultados deseados.

Por tanto estas normas no prevén que se exija al auditor una opinión de esa naturaleza. Sin embargo el auditor deberá presentar en su informe, hallazgos y conclusiones respecto a la magnitud y calidad de la gestión o desempeño, así como en relación con los procesos, métodos y controles internos específicos, cuya eficiencia o eficacia considere susceptible de mejorarse. Si estima que existen posibilidades de mejora el auditor, deberá recomendar las medidas correctivas apropiadas.