



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA DE CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y
CONTROL INTERNO



TESIS

"AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA UNIDAD EJECUTORA 302
EDUCACIÓN CANCHIS – SICUANI –CUSCO, PERIODO - 2017"

TESIS PARA OPTAR EL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN
AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO

Presentado por:

Bach. Jorge Luis Chávez Salas

Asesor:

Dr. Deyvis Robinson Villa Palomino

CUSCO – PERÚ

2020



DEDICATORIA

A mis padres, esposa e hija por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por brindarme su amor.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

El Autor.



AGRADECIMIENTOS

A las autoridades de la Escuela de Posgrado, maestría en Contabilidad con mención en Auditoría y Control Interno de la Universidad Andina del Cusco por complementar mi formación profesional; asimismo a los señores catedráticos, por sus consejos y orientaciones académicas valiosas; y para mis compañeros por su aliento permanente que me permitieron consagrar este gran anhelo académico

El Autor.



RESUMEN

La presente investigación parte del problema, en qué medida la auditoria de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017. La metodología utilizada para este fin corresponde a la cuantitativa, porque mide la percepción que tienen los trabajadores sobre la auditoria de cumplimiento y la optimización del presupuesto por resultados. Para ello, se ha considerado una muestra de investigación no probabilística de 71 personas de la misma entidad. Para el recojo de la información se ha formulado un instrumento de investigación denominado “cuestionario de percepción sobre la auditoria de cumplimiento” que consta de 14 ítems que miden las variables de la investigación. Con respecto a los resultados obtenidos, se puede señalar que se ha confirmado de manera positiva cada una de las hipótesis de investigación, llegando a demostrarse que hay una percepción positiva respecto a la auditoria de cumplimiento y la optimización del presupuesto por resultados, esta percepción se da en más del 80 por ciento de la muestra. Por lo que se puede decir que si hay un nivel de impacto de la auditoria de cumplimiento respecto a: producción de la información, alcanzar los resultados previstos, cumplimiento del presupuesto operativo, cumplimiento del presupuesto financiero, control de recursos económico de la institución y mejora la priorización de gastos. Entre las conclusiones más importantes de la investigación presentada es que la auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en La Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, en el periodo 2017.

Palabras Clave. Auditoria de cumplimiento, presupuesto por resultados, optimización del presupuesto.



ABSTRACT

The present investigation starts from the problem to what extent the compliance audit achieves the optimization of the budget by results in the Execution Unit 302 Education Canchis - Sicuani - Cusco, period 2017. The methodology used for this purpose corresponds to the quantitative one, because it measures the perception that workers have about the audit of compliance and the optimization of the budget for results. For this, a non-probabilistic research sample of 71 people from the same entity was considered. For the collection of information, a research instrument called "perception questionnaire on compliance audit" has been formulated, consisting of 14 items that measure the variables of the investigation. With respect to the results obtained, it can be pointed out that each of the research hypotheses has been positively confirmed, leading to the demonstration that there is a positive perception with respect to the compliance audit and the optimization of the budget for results. It gives in more than 80 percent of the sample. So it can be said that if there is a level of impact of the compliance audit regarding: production of the information, achieving the expected results, compliance with the operating budget, compliance with the financial budget, control of the institution's economic resources and improvement of the prioritization of expenses. Among the most important conclusions of the presented research is that the compliance audit achieves the optimization of the budget for results in Executing Unit 302 Education Canchis - Sicuani - Cusco, in the period 2017.

Keywords. Compliance audit, budget for results, budget optimization.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE GRÁFICOS	ix
LISTADO DE ABREVIATURAS	x

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.2.1 Problema General	3
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.3 Justificación	4
1.3.1 Conveniencia	4
1.3.2 Relevancia social	5
1.3.3 Implicancias prácticas.....	5
1.3.4 Valor teórico	5
1.3.5 Utilidad metodológica	6
1.4 Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 Delimitación del Estudio	7
1.5.1 Delimitación espacial.....	7
1.5.2 Delimitación temporal	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.1 Antecedentes Internacionales	8



2.1.2	Antecedentes Nacionales	10
2.2	Bases Legales.....	15
2.3	Bases Teóricas	15
2.3.1	Auditoria de cumplimiento	15
2.3.2	Optimización del presupuesto por resultados	36
2.4	Hipótesis	36
2.5.1	Hipótesis General.....	44
2.5.2	Hipótesis Específicas	44
2.6	Variables	45
2.6.1	Identificación de variables	45
2.6.2	Operacionalización de variables	46
2.5	Definición de términos básicos.....	47

CAPITULO III MÉTODO

3.1	Alcance del estudio.....	50
3.2	Diseño de investigación.....	50
3.3	Población	50
3.4	Muestra	51
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.6	Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	52
3.7	Plan de análisis de datos	53

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1	Resultados respecto a los objetivos específicos.....	55
4.2	Resultados respecto al objetivo general.....	62

CAPITULO V DISCUSIÓN

5.1	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	64
5.2	Limitaciones del estudio	65
5.3	Comparación crítica con la literatura existente	65



5.4	Implicancias del estudio	66
	CONCLUSIONES	67
	RECOMENDACIONES	69
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
	ANEXOS	73
	Anexo N° 01: Matriz de Consistencia	74
	Anexo N° 02: Instrumentos de Recolección de Datos.....	76
	Anexo N° 03: Validación de Instrumentos.....	80



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>¿Conoces a detalle la planificación de la auditoria de cumplimiento?.....</i>	55
Tabla 2: <i>¿De qué manera crees que la planificación de la auditoria de cumplimiento optimiza la ejecución del presupuesto por resultados?</i>	56
Tabla 3: <i>¿El trabajo de campo por parte de los monitores lograron controlar las desviaciones de cumplimiento en la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?</i>	58
Tabla 4: <i>¿El informe de auditoría de cumplimiento logro la optimización del presupuesto por resultados en la unidad ejecutora 302 de Educación de Canchis?.....</i>	59
Tabla 5: <i>¿Las recomendaciones de la auditoria de cumplimiento lograrán la optimización del programa presupuestal en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?.....</i>	60
Tabla 6: <i>¿Las recomendaciones de la auditoria de cumplimiento permitirá la optimización de las acciones de seguimiento de la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?</i>	61
Tabla 7: <i>¿Desde su percepción, en qué medida crees que la auditoria de cumplimiento optimiza el presupuesto por resultados?</i>	62



ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Conoces a detalle la planificación de la auditoria de cumplimiento?.....	55
Gráfico 2: ¿De qué manera crees que la planificación de la auditoria de cumplimiento optimiza la ejecución del presupuesto por resultados?	57
Gráfico 3: ¿El trabajo de campo por parte de los monitores logró controlar las desviaciones de cumplimiento en la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?	58
Gráfico 4: ¿El informe de auditoría de cumplimiento logro la optimización del presupuesto por resultados en la unidad ejecutora 302 de Educación de Canchis?	59
Gráfico 5: ¿Las recomendaciones de la auditoria de cumplimiento lograrán la optimización del programa presupuestal en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?	60
Gráfico 6: ¿Las recomendaciones de la auditoria de cumplimiento permitirá la optimización de las acciones de seguimiento de la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?	61
Gráfico 7: ¿Desde su percepción, en qué medida crees que la auditoria de cumplimiento optimiza el presupuesto por resultados?	63



LISTADO DE ABREVIATURAS

- UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local.
- OCI: Órgano de Control Interno.
- PPR: Presupuesto por resultados.
- ROF: Reglamento de Organización y Funciones
- POI: Plan Operativo Institucional
- EIRL: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
- SIAF: Sistema Informático de Administración Financiera
- MEF: Ministerio de Economía y Finanzas
- DGPP: Dirección de Gestión de Presupuesto Público



CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis (UGEL-Canchis) actualmente cuenta con 35 plazas orgánicas donde se tiene 01 plaza orgánica para el Órgano de Control Institucional (OCI), actualmente viene desempeñando en esta área 01 solo personal, siendo uno de los primeros problemas la falta de más profesionales en esta área, ya que el ratio de atención abarca un total de 3136 de administrados.

Desde el año 2010 hasta el mes de setiembre del año 2015 no se contaba con un profesional reconocido por la contraloría, es por eso que, no existe ninguna información oficial en la base de datos de la contraloría, solo se dispone información de actividades del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) que son valederas para nuestra entidad mas no para la contraloría. A

Desde el mes de octubre del año 2015 recién se cuenta con un profesional reconocido ante la contraloría, quien manifiesta no cuenta con el personal suficiente y además dado que la capacidad operativa del Órgano de Control Institucional (OCI) en las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) no están de acuerdo a los requerimientos para el logro de los servicios y actividades de control, estos Órgano de Control Institucional (OCI) por disposición de la superioridad realizaran el servicio de Acción Simultánea en la cual podrán solicitar, si el caso amerita la ejecución de una Auditoria de Cumplimiento con personal asignado del órgano superior.

Además no cuenta con un ambiente independiente o privado, actualmente el OCI de la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis (UGEL-Canchis), Comparte una oficina con Escalafón teniendo solo una división de triplay, tampoco no cuenta con equipos de cómputo actualizado y mobiliario adecuado.



Dentro de la política de Programas Presupuestales con articulación territorial la Unidad de Gestión Educativa local Canchis (UGEL-Canchis) cuenta con 03 programas presupuestales: **Programa presupuestal 0090:** Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular. **Programa presupuestal 0091:** Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios de educación básica regular y **Programa presupuestal 0106:** Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico-productiva.

La distribución de presupuestos en porcentajes de la UGEL Canchis es para el Programa presupuestal 0090: 82.59% Programa presupuestal 0091: 0.014% y Programa presupuestal 0106: 0.90%

El problema principal en el programa presupuestal 090 es el incumplimiento de sus funciones por los docentes y directores de las instituciones educativas los cuales en la mayoría presentan: Inasistencia, incumplimiento de la jornada de trabajo (no trabajan 45 minutos la hora pedagógica), falta de actualización personalizada, con frecuencia no usan material educativo en las sesiones de aprendizaje. El 78% del presupuesto institucional (68,828,132.00) corresponde al pago de sueldos del magisterio, el cual no se refleja en los resultados esperados por parte del Ministerio de Educación, porque actualmente no existe ningún sistema personalizado de control informático de las actividades que efectúan los docentes y directores de la Instituciones educativas. Solo existe la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) que se efectúa una vez por año como unidad de medida del presupuesto por resultados el cual es insuficiente.

En el programa presupuestal 091 el problema es que el acceso es limitado a la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular, además de la poca asignación de recursos, actualmente se cuenta con 0.014% del total del presupuesto institucional que equivale a 11,832.00 soles al año.



Mientras en el programa presupuestal 106 existe una Insuficiente inclusión en la educación básica y técnico-productiva de niños, niñas y jóvenes con discapacidad de 0 a 29 años de edad. Además de la poca asignación de recursos, actualmente se cuenta con 0.90% del total del presupuesto institucional que equivale a 750,534.00 soles al año. Gastándose un total de 686,412.00 soles en sueldos al año.

Finalmente, la problemática a nivel de la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis (UGEL-Canchis) es la poca asignación presupuestal para la compra de bienes y servicios. Actualmente otros de los problemas que sopesa es la falta de personal, no se cuenta con una plaza orgánica de tesorero, presupuesto y remuneración, logística, se va cubriendo estas plazas por destakes y encargaturas de funciones, no existe una adecuada planificación presupuestal de actividades a través del Plan Operativo Institucional (POI). Se tiene un Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF) desactualizado el cual corresponde al año 2004. No existe un control adecuado a las adquisiciones de bienes y servicios.

El problema que se visualiza es que no se tiene conocimiento explícito que si la Auditoria de cumplimiento logra la optimización del presupuesto por resultados de la Unidad Ejecutora 302 de Canchis.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

PG. ¿En qué medida la auditoria de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017?



1.2.2 Problemas específicos

PE 1. ¿De qué manera la planificación de la auditoria de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, ¿periodo 2017 a través del control interno?

PE 2. ¿De qué manera la ejecución del trabajo de campo, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través del control de las desviaciones?

PE 3. ¿De qué manera los informes de auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017, a través de las recomendaciones de los informes?

PE 4. ¿De qué manera la auditoria de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través de las Acciones de seguimiento?

PE 5. ¿De qué manera la auditoría de cumplimiento, logra la optimización de la evaluación del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017?

1.3 Justificación

A continuación se presenta la justificación por lo que se formula la presente investigación

1.3.1 Conveniencia

La presente investigación es conveniente, porque la auditoria de cumplimiento constituye un pilar en la mejora de la gestión pública por resultados; por lo tanto las unidades ejecutoras necesitan cumplir con sus compromisos de gestión que les permitan



recibir sus incentivos económicos para poder cumplir con sus obligaciones estratégicas. En este sentido la presente investigación aporta significativamente en dicho cumplimiento así como la creación de estrategias de trabajo eficiente para los posteriores años.

1.3.2 Relevancia social

La relevancia social de esta investigación radica en que proporciona resultados que aportan en la identificación de procesos y la interrelación que se establecen entre los trabajadores orientados a la gestión de un presupuesto por resultados. De este proceso el principal beneficiario es la Unidad de Gestión Educativa Local de Canchis, porque dará luces de los nudos críticos en la gestión de los recursos de dicha entidad. El alcance social es para los trabajadores de la UGEL Canchis y por ende a los docentes administrados que suman en un número de 2500 y más de 33 000 estudiantes.

1.3.3 Implicancias prácticas

Al nivel de la jefatura de administración como de órgano de control Interno, esta investigación permite hacer las correcciones necesarias para el cumplimiento de las metas presupuestales. Esto debe implicar la definición de procesos específicos a nivel de la jefatura de tal manera la mejora en la ejecución y control presupuestal de la entidad.

1.3.4 Valor teórico

Desde la implementación de los compromisos de gestión, en las unidades ejecutoras del Ministerio de Educación conlleva a la captación de recursos financieros y como consecuencia de ello, se puede atender las necesidades de las instituciones educativas en sus necesidades más críticas.

La consecución de esta investigación permite definir de manera clara el micro procesos a implementar a nivel de Unidad de Gestión Educativa Local de Canchis. Hacer esta acción implica un aporte significativo para poder gestionar los diferentes archivos y



documentos en la entidad y por ende se dará las herramientas metodológicas para los que cumplen la función de programación y ejecución presupuestal.

1.3.5 Utilidad metodológica

La utilidad metodológica, está en el hecho que al definir con exactitud los diferentes procesos, ayuda significativamente a la creación de nuevos instrumentos para el recojo de la información de acuerdo a los segmentos de la población de atención, igualmente en el campo de la investigación permite conocer la estrategia de recojo de información en el campo de la auditoria en vista que se utiliza un instrumentos validado por expertos.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

OG. Determinar si la Auditoria de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017.

1.4.2 Objetivos específicos

OE 1. ¿Determinar si la planificación de la auditoria de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017?

OE 2. ¿Determinar si la ejecución del trabajo de campo, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través del control de las desviaciones?

OE 3. ¿Determinar si los informes de auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través de las recomendaciones de los informes?



OE 4. ¿Determinar si la auditoría de cumplimiento, logra la optimización del programa presupuestal en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través de las acciones de seguimiento?

OE 5. ¿Determinar si la auditoría de cumplimiento, logra la optimización de la evaluación del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017?

1.5 Delimitación del Estudio

1.5.1 Delimitación espacial

El estudio se realizará a nivel de la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis – Sicuani – Cusco.

1.5.2 Delimitación temporal

El periodo en el cual se hará esta investigación comprenderá los meses de Enero a Diciembre del 2017.



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Habiendo realiza la investigación de los antecedentes de la investigación se pudo hacer el siguiente hallazgo:

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Reino & Salazar (2012) en la tesis “AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO A LA CONSTRUCTORA H.V. INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA., año 2012”; Desarrollado en la Universidad de Cuenca-Ecuador, esta investigación se hizo con el motivo de obtener el grado de Contador Público Auditor. El objetivo de la investigación fue: determinar si la Auditoria de cumplimiento tributario tuvo efectos inmediatos en eficiencia de los trabajadores de la constructora H.V. Ingeniería y Construcciones CIA LTDA durante el año 2012. Y entre los objetivos específicos considerados fueron los siguientes:

- Verificar que la información declarada corresponde a las operaciones anotadas en los registros contables y a la documentación sustentadora, que las bases imponibles, créditos, tasas e impuestos estén debidamente aplicados y sustentados.
- Elaborar el informe de auditoría tributaria en lolos modelos propuestos por la administración fiscal para la auditoría independiente, además de los modelos exigidos por SRI para la presentación del informe y sus anexos.
- La investigación arribó a las siguientes conclusiones:
- En la relación a la construcción de la memoria, las autoridades de la constructora Hernán Verdugo Cia. Ltda. Tienen la necesidad de ser auditados para conocer su situación real del cumplimiento tributario, ya que tienen la seguridad de que basadas en sus normas de aceptación general y experiencia profesional de los auditores, estos emitirán su criterio sobre los hechos.



- En relación a las características de la auditoria se ha ubicado deficiencias en la socialización del impuesto, falta de control en el departamento y carencia en la adecuada capacitación al departamento e involucrados.
- Sobre la repercusión se puede señalar al tener la autoridades de la compañía desconocimiento a profundidad de sus obligaciones tributarias genera incertidumbre y falta de confianza con el personal que colabora con la institución, además se podría afirmar que la constructora incurre en costos y tiempos que podrían ser utilizados en la capacitación para el correcto control del departamento.

Guamán (2011) en la tesis “LA AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO EN EL CONTROL Y PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL ECUADOR”, Desarrollado en la Universidad Técnica Particular de Loja-Ecuador. Esta investigación se hizo con el motivo de obtener el grado de Contador Público Auditor.

El objetivo de la investigación fue: determinar si la Auditoria de cumplimiento tienen efecto en el control y prevención del lavado de activos en instituciones financieras del Ecuador.

La investigación arribó a las siguientes conclusiones:

- La Unidad de Cumplimiento de cada institución financiera, ha sido la encargada de prevenir el lavado de activos, sin embargo debido a su falta de fortalecimiento y limitado apoyo de las autoridades jerárquicas de la institución (en esta área), han permitido que se establezcan procedimientos de entidades internacionales ajenas a la realidad local, aplicando mecanismos de prevención de manera autodidacta y en otros casos se han realizado cambios en las metodologías de gestión eficiente, basado en los riesgos, del lavado de activos.



- Hubo cambios en los aspectos procedimentales, comenzando por la actitud de las máximas autoridades, los procedimientos de control, gestión y cumplimiento adecuando un eficaz cumplimiento de un sistema de prevención anti lavado, e incluso estas acciones deben ir acompañadas por acciones preventivas interinstitucionales e investigativas desarrolladas por la Unidad de Lavado de Activos de la Policía Nacional y Fiscalía, y buscar nuevos procedimientos eficaces de cumplimiento para de esta manera dar opiniones valederas y reales sobre casos de blanqueo de activos que la institución financiera deba reportar a la Unidad de Análisis Financiero.
- Es de suma importancia considerar la regulación aplicable tanto en el ámbito nacional como internacional, ya que actualmente la actividad comercial cruza fronteras debido a factores tales como la globalización, los medios de comunicación, la aparición del comercio electrónico, la presencia de tratados internacionales reguladores del comercio exterior entre otros.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Avellaneda (2019) en la tesis “PLAN DE AUDITORÍA TRIBUTARIA PREVENTIVA PARA EVITAR CONTINGENCIAS TRIBUTARIAS EN LA EMPRESA CORPORACIÓN CONSTRUMART EIRL. JAÉN, 2018”, Desarrollado en la Universidad Particular Señor de Sipan. Esta investigación se hizo con el motivo de obtener el grado de Contador Público.

El objetivo de la investigación fue: “Proponer un plan de Auditoria Tributaria Preventiva para evitar contingencias tributarias en la empresa Corporación Construmart EIRL, Jaén - 2018.”. Y entre los objetivos específicos considerados fueron los siguientes:

- Analizar los procedimientos de fiscalización del código tributario.”
- Diagnosticar la situación tributaria en la empresa Corporación Construmart EIRL.”



- Diseñar el plan de Auditoria Tributaria para evitar Contingencias Tributarias en la empresa Corporación Construmart EIRL.”

La investigación arribó a las siguientes conclusiones:

- Los procedimientos tributarios han sido elaborados para mejorar el proceso de fiscalización y poder cumplir con la verificación de tributos declarados del contribuyente.
- Se encontró que la organización presenta ciertas deficiencias y falta de control en el área Contable relacionado al aspecto tributario, tanto formales como sustanciales en algunas oportunidades ya que no realizo en los plazos establecidos algunos pagos de sus tributos generando multas e intereses.”
- Se constató que los libros de compras, ventas, diario y mayor en los meses de marzo y julio se presentaron fuera de plazo, ocasionando que la empresa incurra en una infracción tributaria.
- Es necesario contar con un plan de auditoria tributaria preventiva para que la empresa Corporación Construmart EIRL pueda detectar los riesgos tributarios y con ello prevenir las contingencias tributarias en el futuro.

Delgado (2013) en la tesis “AVANCES Y PERSPECTIVAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN PERÚ”, Desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta investigación se hizo con el motivo de obtener el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública.

El objetivo de la investigación fue: “Determinar los avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú.

La investigación arribó a las siguientes conclusiones:



- La estrategia de implementación del presupuesto por resultados en Perú contempla los elementos básicos de una reforma de este tipo, a saber la estructuración del presupuesto en programas, generación y uso de información de desempeño e incentivos a la gestión.
- La estrategia se ha adaptado al arreglo institucional existente (descentralización) y a las capacidades del Estado. Se ha focalizado y existe gradualidad en la implementación de los principales instrumentos de la reforma; a nivel del Gobierno Nacional, se ha priorizado la implementación de los programas presupuestales y de las evaluaciones independientes que refuerzan el rol rector de este nivel de gobierno; a nivel de los gobiernos subnacionales, se ha priorizado los incentivos a la gestión que propician la implementación de las políticas a nivel nacional y generan una mayor eficiencia técnica en dichas entidades.
- Se ha logrado un avance significativo en la reforma presupuestaria en Perú. Se están consolidando los elementos básicos de un presupuesto por resultados y generando sinergias entre sí. Se han desarrollado alianzas estratégicas y se han implementado acciones con actores claves para propiciar la implementación de la reforma; sin embargo, se requiere profundizar este tipo de relaciones para consolidar la institucionalización de la reforma.
- En términos de cobertura se ha logrado un avance significativo en la implementación de los principales instrumentos de la reforma, pero su incidencia para orientar el proceso presupuestario hacia un enfoque por resultados es limitado. Los programas presupuestales, el seguimiento del desempeño, las evaluaciones independientes, presentan deficiencias en su implementación y no cuentan con mecanismos efectivos para utilizar de manera sistemática la información de desempeño en el proceso presupuestario.



- El gran desafío que enfrenta la reforma es mejorar la calidad de la implementación de los principales instrumentos de la reforma, particularmente, la implementación de los programas y del seguimiento del desempeño.
- La articulación territorial de los programas presupuestales ofrece una ventana de oportunidad para articular a los tres niveles de gobierno en la implementación de las políticas públicas con un enfoque por resultados; sin embargo, presenta un gran desafío de coordinación para alinear a miles de ejecutores con limitaciones técnicas en torno a objetivos comunes. Se observa una débil apropiación de los instrumentos de la reforma por parte de los rectores de la política y de los ejecutores. Los rectores no han desarrollado aún mecanismos efectivos para implementar adecuadamente los programas a nivel nacional y los ejecutores no cuentan con la claridad para implementarlos desde sus competencias.
- La programación presupuestal realizada por el MEF no está facilitando la implementación del PpR. Los límites a los créditos presupuestarios se asignan por pliego y por genéricas de gasto, lo cual mantiene un enfoque presupuestal incrementalista y basado en insumos, que distorsiona el ciclo presupuestario.
- Los avances en la implementación del presupuesto por resultados representan un gran desafío para la DGPP para brindar la asistencia técnica correspondiente; en este contexto, se requiere propiciar una mayor apropiación de los instrumentos que impulsan la reforma, por parte de las entidades del gobierno nacional y regional, para generar sinergias que contribuyan a una implementación adecuada.
- La estructuración del 100% del presupuesto⁶⁵ en programas es una meta del gobierno al 2016; en la actualidad el avance comprende al 48,1% del presupuesto⁶⁶; por niveles de gobierno los programas presupuestales comprenden al 48,4%, 63,6% y 33,4% del presupuesto del Gobierno Nacional, Regional y Local, respectivamente; el 47,8% de



los programas presupuestales articulan intervenciones de los tres niveles de gobierno. Los programas están consolidando sus diseños con el acompañamiento técnico de la DGPP. Existe una Directiva que define los lineamientos metodológicos y los arreglos institucionales que son necesarios para la formulación de programas presupuestales. La ejecución financiera de los programas presupuestales es pública y se actualiza diariamente a través de la Consulta Amigable del SIAF. El gran desafío que enfrenta la DGPP es fortalecer el diseño de los programas, propiciar una correcta implementación y generar información clave que permita medir el costo y la efectividad de dichas intervenciones.

- El seguimiento del desempeño, a nivel de ejecución financiera y de metas físicas comprende a la totalidad de los programas que representan el 48,1% del presupuesto (67 programas); semestralmente se remiten reportes de desempeño al Congreso de la República y a la Contraloría General de la República, la información de ejecución financiera es confiable pero la información de ejecución física es poco consistente. A nivel de indicadores de desempeño de resultado y productos se realiza la medición a través del INEI de 320 indicadores de 20 programas los cuales representan el 30,0% del presupuesto. La DGPP realiza el acompañamiento técnico a las entidades en la definición y medición de indicadores de desempeño para ampliar el seguimiento del desempeño y lograr indicadores consistentes que permitan la trazabilidad del desempeño de los programas. Se ha emitido la Directiva N° 005-2012-EF/50.01, con la cual se integra el seguimiento del desempeño de los programas presupuestales y se enfoca el reporte del desempeño de las entidades del Gobierno Nacional y Regional en términos de resultados. Se ha desarrollado un aplicativo informático para publicar el desempeño de los programas presupuestales a nivel de indicadores de resultado y de producto. Para ampliar el seguimiento del desempeño de los programas, es necesario propiciar la sistematización de información de desempeño que permita la medición de indicadores a través de registros administrativos. Asimismo, se



requiere propiciar un mayor uso de la información de desempeño para mejorar la gestión de los programas.

2.2 Bases Legales

a) **Res. de Contraloría N° 473-2014.CG, Manual de Auditoria de Cumplimiento. -**

Esta norma se da con el objetivo de establecer la metodología en el proceso de auditoría de cumplimiento con el propósito de autorizar criterios y terminología para el desarrollo de la misma.

b) **Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional del Presupuesto Público.-** tiene por objeto regular el Sistema Nacional de Presupuesto Público, integrante de la Administración Financiera del Sector Publico (Decreto Legislativo N°1440, 2018).

c) **Decreto Supremo N° 108-2016-EF, Normas Reglamentarias de las Condiciones Y Mecanismo para la Selección de las Intervenciones Públicas a ser Evaluadas en El Marco Del Presupuesto Por Resultados.-** Apruébese las normas reglamentarias de las condiciones y mecanismo para la selección de las intervenciones públicas a ser evaluadas en el marco del **Presupuesto por Resultados**, que consta de dos (02) Títulos, nueve (09) Artículos y tres (03) Disposiciones Complementarias Finales, que forman parte integrante del presente Decreto Supremo (Decreto Supremo N°108-2016-EF, 2016).

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Auditoria de cumplimiento

Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los



criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.

Por su parte los autores como: Arens; Elder; Randal y Beasley (2012) señalan que la auditoría de cumplimiento, se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido. Una Auditoría de cumplimiento de un negocio privado puede incluir:

- Determinar si el personal contable aplica los procedimientos que prescribió el contralor de la organización.
- Revisar promedios de sueldos para que cumplan con la legislación laboral.
- Revisar los acuerdos contractuales con los banqueros y otros prestamistas para asegurarse de que la organización cumple con los requerimientos legales (Arens, A; Elder, R; Beasley, M, 2002).

Cabe mencionar, que numerosas unidades gubernamentales, tales como distritos escolares, están sujetas a auditorías de cumplimiento, debido a los extensos reglamentos establecidos por las autoridades respectivas. Prácticamente en cada organización privada y sin fines de lucro, con políticas prescritas, convenios contractuales y requerimientos legales se requiere de auditorías de cumplimiento.

Por lo general, los resultados de las auditorías de cumplimiento se reportan a alguien dentro de la unidad organizacional auditada, en lugar de ponerla en conocimiento de un amplio espectro de usuarios. La administración, al contrato de los usuarios externos, es el grupo más preocupado por el grado de cumplimiento de ciertos procedimientos y reglamentos prescritos. Por lo tanto, los Auditores de las unidades organizacionales hacen una porción importante del trabajo de este tipo. Sin embargo, hay excepciones. Cuando una



organización desea determinar si los individuos u departamentos cumplen con las reglas que ella ha impuesto, establece los requisitos que debe ostentar el Auditor, como cuando el gobierno emplea a un CPC para verificar declaraciones de impuestos.

Para realizar una auditoría debe existir información verificable y algunas normas (criterios) mediante los cuales el auditor pueda evaluarla. A su vez, la información puede asumir diferentes formas. Los auditores realizan de manera rutinaria auditorías de información cuantificable, entre la cual se incluyen los estados financieros de la organización y las declaraciones individuales de ingresos para impuestos.

Tal es así, que Holmes (2012) manifiesta que la auditoría profesional es una disciplina intelectual, se basa en la lógica, porque la lógica tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas (Holmes, A., 2012).

Desde esta perspectiva se puede definir la auditoría como la revisión objetiva de los estados financieros originalmente elaborados por la administración. En el examen de los estados financieros, el auditor dependerá de:

- 1) Los procedimientos de control interno del cliente.
- 2) La revisión de los registros contables y de las transacciones, las cuales descansarán en la evidencia que les dará el carácter de autenticidad y de validez.
- 3) La revisión de otros documentos financieros o no financieros y de sus registros, amparándose en la evidencia para que sean auténticos y valederos.
- 4) La evidencia que se obtenga de fuentes externas como: bancos, clientes, acreedores, etc.

Con estas cuatro fuentes de información que presenta el autor, se puede discernir que la base para cualquier decisión en el ramo de auditoría descansa en la evidencia proporcionada por un cliente o bien obtenida de otras personas. Si bien la auditoría tiene



que ver con la acumulación y con la evaluación de la evidencia, debe comprenderse desde el inicio del estudio que el auditor tiene responsabilidades importantes y esto es aún mayor desde un punto de vista socio-económico.

En suma, se puede decir que la auditoría es una profesión privada que presta un servicio plenamente público. La auditoría profesional tiene mayor influencia y eco que cualquier otro ramo profesional. La auditoría no es una rama o subdivisión de la contabilidad, puesto que mide y evalúa los resultados de las aplicaciones contables en los negocios. Por lo tanto, es independiente de o complementaria a la contabilidad. La auditoría no mide, ni informa acerca de datos financieros de los negocios (función que corresponde a la contabilidad); pero si revisa e informa acerca de la corrección o incorrección de las mediciones y de la comunicación de las operaciones financieras llevadas a cabo por la administración. En este entender la auditoría constituye la parte crítica de la actividad contable –no tiene el aspecto constructivo de la contabilidad.

Los objetivos inmediatos de una auditoría son el asegurarse de la confiabilidad de los estados financieros y el de rendir una opinión acerca de la razonabilidad en la presentación de dichos estados. En ocasiones puede llegar a ser necesario el rendir una opinión con salvedades, o bien en otros casos el auditor se verá imposibilitado de rendir una opinión, y en otros el este rendirá una opinión adversa.

Mientras, los objetivos a largo plazo de una auditoría son el de servir como una guía para las decisiones futuras de la administración respecto a asuntos financieros, tales como pronósticos, control, análisis e información. Estos objetivos tienen como propósito el mejoramiento de la actuación. En este sentido la auditoría no debe visualizarse tan sólo como un resumen de lo acontecido en el pasado, sino que debe servir como base para orientar a la administración en cuanto a la dirección de un negocio.



Para recoger la información, en la auditoría será necesario utilizar el método científico; este método consta de las siguientes cuatro partes: 1) Definición del problema; 2) La selección, examen y análisis de la evidencia; 3) La obtención de conclusiones; y 4) El verificar (o desaprobar) las conclusiones, seleccionando y examinando la evidencia adicional, si fuese necesario.

Por otro lado, los especialistas Kell, y Boynton (2011) informan que este tipo de auditoría comprende una revisión de ciertas actividades financieras u operativas de una entidad, con el fin de determinar si se encuentran de conformidad con condiciones, reglas o reglamentos especificados. El criterio establecido en este tipo de auditoría podrá provenir de una variedad de fuentes (Kell, W; Boynton, W., 2011).

Además agrega que las auditorías de cumplimiento podrán efectuarse con frecuencia durante el año, con base en criterios establecidos por la administración. En algunos casos, podrán efectuarse sobre un calendario semanal o mensual, o pueden realizarse de manera intermitente, o por sorpresa. Este tipo de auditoría la realizan generalmente empleados de la organización, quienes ejercen una función de Auditores internos (Kell, W; Boynton, W., 2011).

De igual manera, esta auditoría podrá fundamentar en criterios establecidos por los acreedores. Por ejemplo, un contrato de emisión de obligaciones podrá requerir que se mantenga una razón circulante específica y que se efectúen pagos periódicos a un fondo para amortización de obligaciones, durante la vigencia del contrato de emisión de obligaciones. Estos criterios se relacionan con frecuencia con los estados financieros de la organización. Por tanto, en muchos casos, este tipo de auditorías se realiza conjuntamente como subproducto de una Auditoría sobre estados financieros (Kell, W; Boynton, W., 2011).



Es posible que la aplicación más amplia de auditorías de cumplimiento se relacione con criterios basados en alguna reglamentación gubernamental. Las empresas comerciales, las organizaciones no lucrativas, las dependencias gubernamentales y los individuos están obligados a comprobar que cumplen con infinidad de reglamentos (Kell, W; Boynton, W., 2011).

De igual modo, Arens y Loebbecke (2009) informan que el propósito de una auditoría de cumplimiento es determinar si el auditado está cumpliendo con algunos procedimientos, reglas o reglamentos específicos que fije alguna autoridad superior. En una auditoría de cumplimiento para una empresa privada podría incluirse el determinar si el personal de contabilidad está siguiendo los procedimientos que ha prescrito el contralor de la organización, el análisis de los niveles de salarios para cumplir con las leyes del salario mínimo o examinar los convenios contractuales con banqueros y otros prestamistas para asegurarse que la organización está cumpliendo con los requisitos legales (Arens, A; Loebbecke, J, 2009).

Además, en la auditoría de entidades gubernamentales, como distritos escolares, se verifica de forma amplia su cumplimiento debido a la extensa reglamentación por parte de autoridades gubernamentales superiores. En casi todos los organismos privados no lucrativos, existen políticas prescritas, convenios contractuales y requerimientos legales que quizá requieran una Auditoría de cumplimiento (Arens, A; Loebbecke, J, 2009).

Es común que los resultados de las auditorías de cumplimiento sean informados a alguna persona que esté dentro del área que se está auditando en lugar de un grupo amplio de usuarios. La administración, más que los usuarios externos, es el principal grupo interesado en el grado de cumplimiento con ciertos procedimientos y reglamentos prescritos. Por ende, gran parte del trabajo de este tipo lo realizan los Auditores empleados por las mismas áreas. Existen excepciones. Cuando una empresa desea determinar si las



personas u organismos que están obligados a seguir sus requerimientos están en realidad cumpliendo con ellos, la empresa que emite los requerimientos contrata al Auditor (Arens, A; Loebbecke, J, 2009).

Por otro lado, Artes, (2013) informa que aunque mucha gente utiliza el término Auditoría, no siempre se aplica de manera coherente. Esto es porque la gente utiliza las palabras según sus experiencias previas a lo que ha leído. Auditoría significa una de estas dos cosas:

- Integridad (que no falta nada).
- Comportamiento de una actividad según unas reglas (Artes, D, 2013).

Por tanto, una auditoría puede llevarse a cabo para ver si todo está presente y si es correcto. Auditar los registros significa ver si existen todos los registros requeridos. También significa que se ha comprobado la exactitud de dichos registros. Cuando se utiliza de esta manera, auditoría es otra palabra para inspección del cien por ciento (Artes, D, 2013).

Además, el otro significado de auditoría implica la forma en que se realizan las cosas. Se examina una actividad para ver si se hizo según las reglas. El análisis resultante les dirá a los interesados si la actividad se realizó de acuerdo con las disposiciones acordadas y si esas disposiciones tuvieron éxito en lograr el resultado deseado (Artes, D, 2013).

Por tanto, las auditorías de cumplimiento están diseñadas para garantizar que las actividades, son reactivas (no proactivas). Uno no se cuestiona las reglas. Uno sólo busca el cumplimiento de esas reglas. Al igual que con la inspección, estas auditorías son binarias- pasan o fallan. Las reglas, o se cumplen o no se cumplen (Artes, D, 2013).

También, el autor Álvarez (2013) tiene su propia apreciación lo define de la siguiente manera: “La Auditoría de cumplimiento es el examen de las operaciones



administrativas, económicas y financieras para establecer que se han desarrollado de acuerdo a disposiciones legales, reglamentarias y directivas emanadas por los organismos rectores, así como disposiciones reglamentarias o estatutarias, en otras palabras: el objetivo” (Álvarez, J. F, 2013).

Por otro lado, LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2014) informa que la Auditoría de cumplimiento es un examen objetivo, técnico y profesional de las operaciones, procesos y actividades financieras, presupuestales y administrativas, que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del sistema, han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o la prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado (Contraloría General de la República, , 2014).

También indica que tiene como finalidad fortalecer la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades, mediante las recomendaciones incluidas en el informe de Auditoría, que permitan optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno (Contraloría General de la República, , 2014).

Asimismo, la auditoría de cumplimiento se origina como resultado del proceso de planeamiento desarrollado conforme a las disposiciones establecidas por la Contraloría, el mismo que señala las entidades y materias a ser examinadas con base al análisis de riesgo y prioridades derivadas; las denuncias, pedidos de las entidades, servicio de control efectuados, seguimiento de medidas correctivas, entre otros (Contraloría General de la República, , 2014).

Excepcionalmente puede iniciarse por indicación de alta dirección de la Contraloría en el marco de sus atribuciones y ante alguna situación imprevista a solicitud de alguna fuente externa (Contraloría General de la República, , 2014)



a) Objetivos de la Auditoría de Cumplimiento

La AC promueve la transparencia presentando informes confiables sobre si los fondos han sido administrados, si la administración ha sido ejercida y si se ha honrado el derecho de los ciudadanos a un debido proceso, como lo estipulan las autoridades (regulaciones) aplicables (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

Fomenta la rendición de cuentas al reportar las desviaciones y violaciones respecto de lo señalado en las autoridades, de modo que se tomen medidas correctivas y para que quienes sean responsables rindan cuenta de sus acciones (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

b) Características de la Auditoría de Cumplimiento

La Auditoría de Cumplimiento presenta las siguientes características:

1) Debe comprender asuntos de la gestión fiscal y puede abarcar una seguridad razonable o limitada.

2) La materia sometida a auditoría puede estar compuesta por actividades, operaciones financieras e información. Puede ser general o específica, según su contenido o alcance, y cualitativa o cuantitativa según su naturaleza.

3) Las disposiciones legales y normativas son el elemento más importante de la AC. Su estructura y contenido permiten fijar los criterios y objetivos de la fiscalización.

4) El equipo de AC debe identificar aquellos aspectos de dichas disposiciones que permitan tener resultados relevantes, fiables, objetivos, comparables y aceptables.

5) En la AC el informe de auditoría puede ser breve o extenso.

La atribución para realizar Auditorías de Cumplimiento forma parte integral del mandato de la CGR para auditar las entidades públicas, entidades privadas, o particulares que administren recursos públicos. La legislación y otras normas (autoridades) constituyen los instrumentos principales a través de los cuales se ejerce el control a la gestión fiscal, al



ingreso y al gasto, a la administración y a los derechos de los ciudadanos a un debido proceso en sus relaciones con el sector público (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

En función del mandato de la CGR, las atribuciones para llevar a cabo AC, recaen sobre el enfoque de regularidad, Este enfoque permite concluir si, en el marco de la gestión fiscal, las actividades, las operaciones y la información correspondientes a un proceso, asunto o entidad auditada resultan conformes en el cumplimiento con las normas, leyes aplicables, acuerdos, decretos, directrices, resoluciones, programas, proyectos, contratos o manuales que le son aplicables (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

2.3.1.1 Fases de la Auditoría de Cumplimiento

La asignación de trabajo es la base para dar inicio a las actividades de la Auditoría de Cumplimiento, es elaborada por el supervisor y aprobada de acuerdo a lo definido en el documento de Principios Fundamentos y Aspectos Generales para las Auditorías en la CGR, en esta se debe establecer claramente el objetivo general y específicos con relación a la materia o asunto a evaluar, así como las fuentes de criterio específicas para esta materia o asunto en relación con la gestión fiscal(Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

a) Fase I Planeación

La Fase de Planeación o de planificación, como se denomina en las ISSAI, de una AC se inicia con la programación de la entidad a ser examinada y las áreas o asuntos específicos objeto de examen. En este proceso inicial se identifica de manera clara el alcance de la auditoría, incluyendo el enfoque y los límites de la auditoría en términos de cumplimiento. La determinación del asunto o materia en cuestión y los criterios es de los primeros pasos a realizar. Estos pueden estar estipulados por la ley o por el mandato de la CGR (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).



1) Plan de Trabajo.

Como resultado de la fase de planeación, el equipo auditor preparará el Plan de Trabajo, el cual constituirá el soporte documental de las decisiones adoptadas, con respecto a los objetivos, alcance y metodología para el desarrollo de las fases de ejecución e informe (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

2) Programa de Auditoría.

El programa de auditoría contiene los procedimientos que responden a los riesgos identificados de incumplimiento. La naturaleza, oportunidad y extensión exacta de los procedimientos de auditoría pueden variar ampliamente de una auditoría a otra (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

b) Fase II Ejecución de Auditoría de Cumplimiento

En esta fase se procede a llevar a cabo los programas de auditoría que ha dejado como parte de los productos de la fase de planeación de la auditoría. En esta fase se lleva a cabo el trabajo de campo para recopilar, analizar los datos y obtener evidencias suficientes, pertinentes, relevantes y competentes que sustentarán el trabajo profesional del auditor, con base en las cuales se formularán las opiniones, observaciones y conclusiones respecto al cumplimiento de los criterios evaluados (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

c) Fase III - Informe

La Fase de Informe es la última fase del proceso de auditoría y en ella se consolidan los resultados obtenidos en la evaluación adelantada y los cuales serán comunicados a las entidades y a las partes interesadas mediante el Informe (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

2.3.1.2 Auditoría externa profesional



Respecto a la auditoría externa profesional, Holmes (2012) refiere que una auditoría externa es aquella que es llevada a cabo por una persona independiente o firma de contadores públicos. El auditor independiente no es un empleado del cliente, su relación con la administración no es otra distinta a una relación profesional (Holmes, A., 2012).

Mientras la auditoría interna, es aquella llevada a cabo por los empleados de una misma negociación y dependiendo de la administración de dicha empresa. La auditoría interna es una función consultiva. El auditor interno crea y evalúa procedimientos financieros y de operación, revisa los registros financieros y contables y los procedimientos de operación, evalúa el sistema de control interno existente, sumaria periódicamente los resultados de una investigación continua, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos –bien sea al presidente o al consejo de directores (Holmes, A., 2012).

En cuanto a los principios, normas y procedimientos de auditoría, el autor refiere que un principio de la auditoría es una verdad fundamental, o una ley o doctrina principal. Si bien los principios de Auditoría no son verdades o leyes primarias en el sentido filosófico, sí constituyen reglas que se derivan de la razón y de la experiencia, guiando la actuación del auditor. De allí que los principios de auditoría son las verdades o doctrinas básicas que señalan los objetivos de la auditoría y que sugieren la forma en que tales objetivos se alcanza (Holmes, A., 2012).

Además, una norma de auditoría es una medida de la actuación o un criterio establecido por una autoridad profesional. Por lo tanto, un principio es una ley fundamental, en tanto una norma es un medio para medir la actuación. Un ejemplo de una norma será: Mediante la inspección, observación y confirmación, un Auditor deberá obtener suficiente evidencia relevante para asegurarse que haya habido un adecuado enfrentamiento de los ingresos y gastos de un periodo (Holmes, A., 2012).



Por su parte Arens; Elder; Randal y Beasley (2002) señalan informan que cuando la información subjetiva es muy abundante, es más difícil establecer criterios. Por lo regular, los auditores y las entidades que se van a auditar se ponen de acuerdo respecto del criterio antes de que se inicie la auditoría. La evidencia es cualquier tipo de datos que utiliza el auditor para determinar si la información que está auditando ha sido declarada de acuerdo con el criterio establecido. La evidencia asume varias formas diferentes, entre ellas|:

- Testimonio oral del auditado (cliente).
- Comunicación por escrito con las partes externas.
- Observaciones por parte del Auditor.
- Datos electrónicos sobre las transacciones (Arens, A; Elder, R; Beasley, M, 2002).

En tal sentido, para satisfacer el propósito de la auditoría, quienes la llevan a cabo deben obtener calidad y volumen suficientes de evidencia. Los auditores deben determinar los tipos y cantidad de evidencia necesaria y evaluar si la información corresponde al criterio establecido (Arens, A; Elder, R; Beasley, M, 2002).

Por otro lado, una auditoría de estados financieros se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general (la información que se está verificando) han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido. Por lo general, los criterios son Generally Accepted Accounting Principles (GAAP), aunque también es común realizar auditorías de estados financieros preparados utilizando la base de efectivo o alguna otra base de contabilidad adeuda para la organización. Para determinar si los estados financieros han sido declarados de manera adecuada de acuerdo con las GAAP, el auditor debe realizar las pruebas requeridas para determinar si los estados contienen errores importantes u otras declaraciones erróneas (Arens, A; Elder, R; Beasley, M, 2002).

2.3.1.3 Característica del auditor en el proceso de la auditoria



Es necesario que el auditor esté calificado para comprender el criterio utilizado y que sea competente para saber los tipos y cantidad de evidencia que debe acumular para llegar a la conclusión adecuada después de que ha examinado la evidencia. El auditor también debe tener una actitud mental independiente. La competencia del individuo que realiza la auditoría es de poco valor si él o ella no son imparciales en la acumulación y evaluación de la evidencia.

Aunque la auditoría debería ser absolutamente independiente, pero esta condición es imposible por las circunstancias como se desarrolla, los auditores se esfuerzan por mantener un alto nivel de independencia para conservar la confianza de los usuarios que confían en sus informes. Con frecuencia, a los auditores que reportan acerca de los estados financieros de la organización se les llama auditores independientes. A pesar de que la organización les paga a estos profesionales, por lo general, son lo suficientemente independientes como para llevar a cabo auditorías en las que los usuarios pueden confiar. Incluso los auditores internos aquellos que la organización auditada contrata- por lo general, reportan directamente a la alta administración, pero a pesar de todas las situaciones contractuales que mantienen los auditores deben mantener su independencia de las unidades de operación que auditan.

Es por eso, que la etapa final del proceso de auditoría es la preparación del informe de auditoría, que es la comunicación de los hallazgos del auditor a los usuarios. Los informes difieren en naturaleza, pero todos deben informar a los lectores el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. También su forma es diferente, pues suelen variar desde el tipo sumamente técnico, por lo general, asociado a las Auditorías de estados financieros, hasta un informe oral simple en el caso de una Auditoría operacional sobre la eficacia de un pequeño departamento (Arens, A; Elder, R; Beasley, M, 2002).



A medida que el nivel de complejidad de los negocios aumenta, ya no es suficiente que los auditores se enfoquen sólo en las transacciones contables. Una visión integrada de la auditoría considera tanto el riesgo de errores y los controles de operación pensados para prevenir errores. Cada vez más este enfoque integrado incorpora una perspectiva estratégica de la entidad empresarial (Arens, A; Elder, R; Beasley, M, 2002).

Es por ello, que cuando se aplica un enfoque de auditoría de sistemas estratégicos, el Auditor debe tener un amplio conocimiento de la entidad y su ambiente. Este conocimiento holístico y de alto nivel incluye conocer la industria del cliente y su ambiente reglamentario y operativo, lo cual incluye las relaciones externas, tales como son proveedores, clientes y acreedores. Además, el Auditor debe considerar las estrategias empresariales del cliente y los indicadores de medición de factores críticos de éxito relacionados con esas estrategias. Este análisis ayuda al auditor a identificar los riesgos asociados con las estrategias del cliente que pueden afectar, aunque los estados financieros estén declarados de manera correcta. Varias de las facultades necesarias para el enfoque de la Auditoría de sistemas estratégicos son similares a aquellas que se necesita para proporcionar otros tipos de servicios de aseguramiento que pueden dar un valor agregado a la función de la Auditoría (Arens, A; Elder, R; Beasley, M, 2002).

El cumplimiento de los requisitos añade otra dimensión. No sólo el artículo posee las características físicas deseadas sino que también fue fabricado usando unos procesos especificados. Un certificado de cumplimiento dice que se siguieron las reglas en la fabricación del artículo o en la presentación del servicio (Arens, A; Elder, R; Beasley, M, 2002).

2.3.1.4 Alcance de la auditoria de cumplimiento

En cuanto al alcance de la auditoria de cumplimiento, comprende la revisión y evaluación de una muestra selectiva de las operaciones, procesos y actividades de la



entidad, así como de los actos y resultados de la gestión pública, respecto a la captación, uso y destino de los recursos y bienes públicos, por un periodo determinado y en cumplimiento a la normatividad aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas.

Es de aplicación obligatoria para el personal de las unidades orgánicas de la Contraloría y de los OCI, de acuerdo con su competencia funcional y que presten servicio bajo cualquier modalidad contractual, y que tengan participación en el desarrollo de la auditoría de cumplimiento.

Respecto a los objetivos de la auditoría de cumplimiento, presenta los siguientes objetivos:

- Determinar la conformidad en la aplicación de la normatividad, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas en la materia a examinar de la entidad sujeta a control.
- Determinar el nivel de confiabilidad de los controles internos implementados por la entidad en los procesos, sistemas administrativos y de gestión, vinculados a la materia a examinar.

2.3.1.5 Normas de la auditoría de cumplimiento

Las normas de auditoría de cumplimiento son las siguientes:

- Trabajo realizado por la comisión auditora.
- La comisión auditora, es el equipo de auditores gubernamentales encargado de realizar la auditoría, de conformidad con las disposiciones y procedimientos técnicos aprobados por la Contraloría, asignando los roles de supervisión, jefe de la comisión e integrantes de la comisión (abogado o técnico). Para la designación de los roles de la comisión auditora, debe asegurarse que éstos cumplan con los perfiles de cada rol establecidos por la Contraloría.



- Las auditorías pueden requerir de habilidades, conocimientos y experiencia en un campo particular distintos de control gubernamental, en cuyo caso se puede contar con la participación de expertos.
- Para el ejercicio de la auditoría de cumplimiento se debe cumplir con las Normas Generales de Control Gubernamental (NGCG) emitidas por la Contraloría, en su calidad de ente técnico rector, las mismas que han tomado como fuentes a las normas de auditoría aprobadas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y la Federación Internacional de Contadores (IFAC).
- **Desempeño profesional.** La comisión auditora a cargo de realizar la auditoría de cumplimiento, debe cumplir con las normas de desempeño profesional desarrolladas en las NGCG: Independencia, entrenamiento y competencia, diligencia profesional y confidencialidad, así como, con el Código de Ética del Auditor Gubernamental aprobado por la Contraloría y el Código de Ética Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI 30) aprobado por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).
- **Participación de expertos.** De ser necesario, la comisión auditora puede contar con la participación de una persona natural o jurídica que posee habilidades, conocimiento y experiencia en un campo particular distinto al de control gubernamental. Los informes técnicos que emitan son utilizados por la comisión auditora como evidencia suficiente y apropiada que respalda las opiniones o conclusiones del informe de Auditoría.
- **Supervisión de la Auditoría.**
 - La auditoría de cumplimiento debe ser supervisada de forma periódica, sistemática y oportuna, durante todas sus etapas por los niveles competentes.
 - La supervisión es un proceso técnico que consiste en dirigir y controlar las actividades desarrolladas por los integrantes de la comisión auditora, desde que se dispone



su ejecución hasta la aprobación del informe de auditoría por el nivel gerencial competente; dicha supervisión es ejercida por el jefe de la comisión, el supervisor y los niveles gerenciales vinculados con la auditoría.

- Los niveles de supervisión de la comisión auditora, deben garantizar durante las etapas de la auditoría, el cumplimiento de los objetivos y procedimientos establecidos en el programa de auditoría, así como las NGCG, la directiva y el manual de la auditoría de cumplimiento, dejando evidencia documentada de dicha labor.

- **Seguridad en la auditoría de cumplimiento**

- La seguridad en la auditoría de cumplimiento obliga a entender la materia a examinar y a obtener evidencia suficiente y apropiada para fundamentar la conclusión del auditor (informe de auditoría).

- El auditor lleva a cabo procedimientos para reducir o manejar el riesgo de presentar conclusiones incorrectas, reconociendo que, debido a las limitaciones inherentes a todas las auditorías, ninguna auditoría puede proporcionar una seguridad absoluta sobre la condición de la materia examinada. Esto debe manifestarse en forma transparente. En la mayoría de los casos, una auditoría de cumplimiento no cubre todos los elementos de la materia a examinar, pero se apoya en muestreos cualitativos o cuantitativos.

- La auditoría de cumplimiento que se lleva a cabo obteniendo seguridad, incrementa la confianza de los usuarios previstos en la información que proporciona el Auditor.

- En la Auditoría de cumplimiento existen dos niveles de aseguramiento:

- ✓ Seguridad razonable, que indica que, en opinión del Auditor, la materia a examinar cumple o no, en todos los aspectos importantes, con los criterios establecidos; además, comprende el análisis de riesgos, la aplicación de procedimientos para hacer frente a los riesgos analizados y una valoración de la suficiencia e idoneidad de la evidencia obtenida.



✓ Seguridad limitada, que indica que nada ha llamado la atención del Auditor para que considere que el asunto no cumple con los criterios.

- Los Auditores emplean su juicio profesional para establecer la naturaleza, el calendario y el alcance de los procedimientos aplicados tanto en las Auditorías de cumplimiento con los niveles de seguridad razonable como seguridad limitada (Contraloría General de la República, , 2014).

2.3.1.6 Términos o procedimientos de la auditoría

Para cumplir con el proceso de auditoría se tiene que cumplir una serie de procedimientos que se señalan a continuación:

- En el proceso de acreditación la comisión auditora hace de conocimiento al titular de la entidad, la realización de una auditoría de cumplimiento a efecto que el personal a cargo de las diferentes unidades orgánicas de la institución brinden o proporcionen la información requerida por la comisión auditora para el desarrollo eficaz de la tarea. En ausencia del titular de la entidad, la acreditación se realiza ante el funcionario encargado.

- En el inicio del proceso de comunicación de desviaciones de cumplimiento es puesto oportunamente en conocimiento del titular de la entidad auditada con el propósito que este disponga que las áreas correspondientes, brinden las facilidades pertinentes que puedan requerir las personas comunicadas para fines de la prestación de sus comentarios documentados. Para tal efecto, la comunicación cursada por la comisión auditora sirve como acreditación.

- Aprobado el informe de auditoría se remite al titular de la entidad auditada con el fin que este inicie el proceso de implementación de las recomendaciones derivadas del informe de auditoría, a efectos de propiciar la mejora de la gestión de la entidad. Igualmente, corresponde ser remitido el informe al OCI para el seguimiento de la implementación de las recomendaciones.



- Emitido el informe por el OCI, lo remite a la unidad orgánica a cargo de la revisión de oficio de la Contraloría, de conformidad con los criterios establecidos por la Contraloría. De haber sido seleccionado el informe por esta unidad orgánica, procede a su revisión, y de ser el caso devuelto al OCI para su reformulación. Realizado los ajustes de conformidad con la normatividad de control, se remite la nueva versión del informe a la unidad orgánica correspondiente, quien otorga la conformidad para el trámite de presentación al titular de la entidad e instancias competentes. En el caso que el informe no resulta ser seleccionado, el OCI remite al titular de la entidad e instancias correspondientes para la implementación de las recomendaciones ((Contraloría General de la República, , 2014).

2.3.1.7 Aplicación de las normas de entidades fiscalizadoras superiores (INTOSAI).

El Manual de Auditoría de Cumplimiento (MAC), ha incluido en su contenido los requisitos, principios fundamentales y directrices para las Auditorías de cumplimiento y guías para las normas de control interno, a utilizar para el desarrollo de las Auditorías:

- ISSAI 40 – Control de Calidad para la EFS.
- ISSAI 400 – Principios Fundamentales de la Auditoría de Cumplimiento.
- ISSAI 4100 – Directrices para las Auditorías de cumplimiento realizadas separadamente de la Auditoría de estados financieros.
- INTOSAI GOV 9100 – Guía para las normas de control interno del sector público.

Con relación a las actividades previas a la auditoría de cumplimiento, informa el proceso de planeamiento que permite identificar las entidades y las materias a examinar, comprender su estructura de negocio, control interno y el entorno, establecer los objetivos, criterios y recursos para la ejecución de la Auditoría, y elaborar el plan de Auditoría inicial



y el programa con procedimientos mínimos o esenciales, que se comunican a la comisión Auditora en reunión programada para tal efecto.

Además, el responsable del planeamiento de la Contraloría elaborará la carpeta de servicio, en coordinación con la unidad orgánica a cargo de la auditoría. La carpeta de servicio contiene los siguientes puntos:

- El plan de auditoría inicial, que describe los objetivos, materia a examinar y alcances; criterios de Auditoría aplicables; costos y recursos de la Auditoría; procedimientos de Auditoría mínimos o esenciales; cronograma y plazos de entrega del informe.
- Documentación e información relacionada con los antecedentes de la entidad.
- Proyecto de oficio de acreditación. El responsable del planeamiento elabora el proyecto de oficio de acreditación, el mismo que se adjunta a la carpeta de servicio, con la finalidad que la unidad orgánica a cargo de la Auditoría, gestione el trámite de aprobación del mencionado documento.

Si como resultado de la elaboración de la carpeta de servicio, se señala como objetivo de auditoría de cumplimiento establecer si las operaciones de obras públicas por contrata, contrataciones del estado, entre otras especializadas, se realizan de acuerdo a la normatividad aplicable, disposiciones internas y estipulaciones contractuales establecidas; para ello se debe considerar la aplicación de los procedimientos consignados en las guías especializadas de auditorías emitidas por la Contraloría, posteriores a la emisión del presente Manual de Auditoría de Cumplimiento (MAC).

El responsable del planteamiento gestiona una reunión de coordinación con la comisión auditora y el gerente o jefe de la unidad orgánica competente, en donde expone el resultado del planeamiento. Posteriormente, solicita a la comisión Auditora la evaluación



del plan de auditoría inicial con la finalidad de sugerir mejoras al contenido del documento.

Excepcionalmente y de manera justificada, se complementa o modifica los objetivos o procedimientos de auditoría inicialmente planteados, según opinión de la comisión auditora, y el gerente o jefe de la unidad orgánica competente u OCI respectivo, debiendo dejar constancia de dicha modificación.

El responsable del planeamiento hace la entrega de la carpeta de servicio a la comisión auditora. Posteriormente, envía y solicita al gerente o jefe de la unidad orgánica competente u OCI respectivo, el inicio del trámite de aprobación del proyecto de oficio o documento de acreditación.

La comisión auditora debe registrar en el sistema informático establecido por la Contraloría, todos los documentos y archivos que evidencien esta actividad.

Con relación al **proceso de la Auditoría de cumplimiento**, presenta las siguientes:

- La Auditoría de cumplimiento comprende las etapas de planificación, ejecución y elaboración de informe. Se inicia con la acreditación e instalación de la comisión Auditora en la entidad sujeta a control, tomando como base principalmente la carpeta de servicio; en el caso del OCI, las actividades referidas a la acreditación e instalación de la comisión Auditora no son aplicables, solo es suficiente comunicar por escrito el inicio de la Auditoría al titular de la entidad, para ambos casos, culmina este proceso, con la aprobación y remisión del informe de Auditoría a las instancias competentes.

2.3.2 Optimización del presupuesto por resultados

Es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un



compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas.

El PpR permite:

- Definir resultados vinculados a cambios que permitan solucionar problemas que afectan a la población y generar el compromiso para alcanzarlos.
- Presupuestar productos (bienes y servicios) que inciden en el logro de los resultados.
- Determinar responsables en el logro de los resultados, en la implementación de los instrumentos del PpR y en la rendición de cuentas del gasto público.
- Establecer mecanismos para generar información sobre los productos (bienes y servicios), los resultados y la gestión realizada para su logro.
- Evaluar si se está logrando los resultados a favor de la población.
- Usar la información para decidir en qué y cómo se va a gastar los recursos públicos, así como para la rendición de cuentas.
- Introducir incentivos para promover que las entidades públicas se esfuercen hacia el logro de resultados.

El PpR es importante porque contribuye con la mejora de la calidad del gasto público al permitir que las entidades del Estado:

- Hagan un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos: se prioriza el gasto público en la provisión de productos (bienes y servicios) que, según la evidencia, contribuyen al logro de resultados vinculados al bienestar de la población.



Tomar decisiones con mayor información: se genera información útil que sirve para tomar mejores decisiones en materia presupuestal y de gestión que permitan el logro de resultados a favor de la población

2.3.2.1 La gestión por resultados

Según Mcbride (2011), especialista en reforma del estado, la gestión por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados.

Asimismo, señala que la finalidad de la gestión por resultados es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño. Sin ser uniforme y no en la escala deseada, este cambio está sucediendo alrededor del mundo.

Finaliza señalando que muchos gobiernos y organizaciones están cambiando la forma en que producen servicios buscando ser más efectivos, eficientes, transparentes y orientados al cliente. Diferentes factores están empujando este cambio, pero los más exitosos y duraderos vienen de líderes que creen firmemente en la necesidad de adoptar una verdadera cultura orientada a resultados como medio para lograr el éxito.

De otro lado, la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano – Ley n.º 27658 (2002), tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.



El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado.

Con este nuevo enfoque de gestión pública se ha buscado dinamizar la eficiencia de las entidades públicas, basadas en metas concretas en periodos de tiempo cada vez más precisos. Estas metas deben estar correlacionadas con su respectivo plan de desarrollo concertado, que agrupa los intereses de su ámbito jurisdiccional, de esta manera se logra beneficios a todos.

2.3.2.2 Presupuesto por resultados

El uso de este enfoque para elaborar el presupuesto tendría como marco de referencia los alcances de la Gestión para Resultados [GpR], la cual, a su vez, tiene como marco conceptual la Nueva Gestión Pública.

La Gestión Pública, desde del 2010, se ha propuesto enfrentar los nuevos desafíos que se le presentan mediante el refuerzo de la lógica gerencial que busca alcanzar eficacia y eficiencia. Esta lógica propone, tres objetivos principales:

- Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos como respuesta a las exigencias de más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.
- Garantizar que el proceso de producción de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución, así como las medidas para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables.



– Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos, y con ello promover la efectividad de los organismos públicos, en miras a posibilitar los dos objetivos anteriores (Certo, S, 2011).

A su vez, este concepto de gestión presenta cuatro dimensiones de intervención según:

- Donde el resultado es la referencia en todos los procesos de gestión organizativa, sea pública o privada.
- La vinculación de los funcionarios y directivos a la responsabilidad por el resultado obtenido.
- Como marco para integrar y optimizar el funcionamiento de los distintos componentes del proceso de gestión, al interconectarlos.
- Finalmente, en el ámbito del sector público, es una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, que pone el énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos (Certo, S, 2011).

De esta manera la GpR, sirve como elemento formador orientado a priorizar el resultado en todas las acciones para conseguir la optimización del desempeño gubernamental, convirtiéndose en una herramienta cultural, conceptual y operativa.

Tomando en consideración la naturaleza del presente artículo, es preciso mencionar que, entre otras funciones y características, la GpR es una buena base para una mejor rendición de cuentas; además, podría también señalarse que, para una adecuada gestión, es esencial contar con un proceso de rendición eficiente (Ormond & Löffler, 1999). Cambiando la noción y práctica (actuales) de realizarla en función de un listado de actividades (Machicao, 2008) por una que considere la medición y evaluación de logros, lo que, complementaria mente, permitiría enfatizar una relación estado-ciudadano más transparente y equitativa.



Por otra parte, considerando el punto de vista de los funcionarios públicos (en cada nivel), es necesario considerar –dentro de los cambios que las nuevas nociones proponen– incorporar la asignación de responsabilidades efectivas (claras, con derechos y obligaciones sobre uso de recursos, en suma, objetivamente mensurables), así habrá un sistema real de monitoreo y regulación en toda la cadena de mando de la gestión pública.

Implantar la GpR en el sector público no es sencillo en vista de que –tal como se mencionó anteriormente– significará cambios, al pasar de un sistema a otro, referidos a asuntos como liderazgo, cultura, discrecionalidad, sanciones, procedimientos, entre otros. Y, como bien se señala en la página web de capacitación del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas), a esto se suman (...) problemas inherentes a la provisión de servicios de la burocracia, tales como:

- Dificultad para medir algunos productos y, por ende, el desempeño de los funcionarios y las instituciones públicas.
- Asimetría de información en el interior de las entidades, entre estas y el ciudadano, y entre estas y el principal (por lo general el Ministerio de Finanzas).
- Falta de complementariedad entre agencias, por ser en su mayoría servicios monopólicos.
- Inflexibilidad de los controles ex-ante y, especialmente, de los sistemas de carrera pública.

Así, el paso del concepto de GpR o Nueva Gestión Pública a su aplicación práctica en instrumentos como el Presupuesto por Resultados no resulta complicado, lento y con respuestas desiguales (Machicao, 2008); en la realidad, se comprueba que no es común que todas las instancias y niveles del gobierno (sean administrativas, directivas, ejecutivas o programáticas) coincidan en una definición común de lo que se propone: «(...) que los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan



insumos financieros, humanos y materiales –asignados a través del presupuesto– para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados) (Makón, 2000, p. 3)».

En relación al Presupuesto por Resultados (PpR) y su aplicación en el Perú, el enfoque incorpora una serie de aspectos en relación a lo anterior. De acuerdo con Shack & Porras (2011, p. 29) estos están relacionados con:

- Clasificación de proyectos regionales, provinciales y distritales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).
- Proceso Participativo de PP (presupuesto participativo) en cinco fases: preparación, concertación, coordinación, formalización y particularidades en gobiernos regionales.
- Roles para cada tipo de actores e instituciones.
- Desarrollo de componentes del diagnóstico, reconociendo temas básicos para identificar los problemas y orientaciones por ejes estratégicos
- Establecimiento de una cartera de proyectos de la institución pública que cumplen los requisitos administrativos del sector público y, por tanto, se encuentran «listos» para ser ejecutados en caso sean priorizados.
- Inclusión de una nueva instancia asociada con la vigilancia, donde los beneficiarios directos de un proyecto pueden asumir la función específica de hacer seguimiento a dicho proyecto aprobado en el proceso.

Sin embargo, la realidad es que aún se usan o aplican tanto el presupuesto participativo como el de resultados. Si bien el segundo es el dominante, aún se siguen diseñando herramientas, estrategias y directivas para pasar de un sistema al otro o –en el mejor de los casos– para que estos sean compatibles en su elaboración, presentación, justificación y ejecución. Al respecto, es preciso notar, siguiendo la evaluación que del presupuesto participativo (PP) y su relación con el PpR ha hecho recientemente el Banco



Mundial (2011), que: La coexistencia del PP y PpR impone importantes retos en cuatro aspectos principales:

- (1) rendición de cuentas: mientras que el PpR enfatiza una línea de responsabilidad ‘hacia arriba’, el PP fortalece una línea de responsabilidad ‘hacia abajo
- (2) horizonte temporal: mientras que el PpR es parte de una estrategia de largo plazo, el PP en Perú actualmente informa solo el presupuesto anual;
- (3) perspectiva: mientras que el PpR se define desde una perspectiva multisectorial, los criterios de priorización del PP se definen desde una perspectiva territorial; y
- (4) propósito final: mientras que PpR está orientado a resultados, el PP actualmente se focaliza en productos (Banco Mundial, 2011, pp. 2-3).

2.3.2.3 Gestión por procesos.

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) y La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) sostienen que la gestión por procesos es el enfoque metodológico que permite gestionar integralmente los procesos, actividades, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”. Por lo tanto, esta gestión debe asegurar que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano en función de los recursos disponibles.

Asimismo, señala que los beneficios de la implementación de la gestión por procesos serán los siguientes:

Para los ciudadanos:

- Asegurar la identificación de las necesidades de la ciudadanía para el desarrollo de políticas públicas efectivas.
- Bienes y Servicios públicos oportunos, a menor costo y que respondan a sus necesidades.
- Garantizar los derechos ciudadanos, a través de procesos estándar de regulación y fiscalización.



- Incrementar la confianza de la ciudadanía.

Para las Entidades:

- Orientar sus esfuerzos a satisfacer a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.
- Adaptarse rápidamente al cambio.
- Gestionar eficaz y eficientemente sus recursos.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Promover el desarrollo de competencias de los servidores.
- Servidores reconocidos en la aplicación de políticas de meritocracia.

2.4 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

HG. La Auditoria de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017.

2.5.2 Hipótesis Específicas

HE 1. La planificación de la auditoria de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través del control interno.

HE 2 La ejecución del trabajo de campo, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017, a través del control de las desviaciones de cumplimiento.

HE 3. Determinar si los informes de auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017, a través de las recomendaciones de los informes.



HE 4. La auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017, a través de las implementación de las acciones de seguimiento.

HE 5. La auditoría de cumplimiento, logra la optimización de la evaluación del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017.

2.6 Variables

2.6.1 Identificación de variables

Variable 1: Auditoría de cumplimiento

Variable 2: Presupuesto por Resultados



2.6.2 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Auditoría de cumplimiento	La Auditoría de Cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. (Vizcarra, 2010)	La Auditoría de cumplimiento es la comprobación de las operaciones financieras, administrativas, económicas que se va realizar en la unidad ejecutora 302 de la gestión del año 2017 y se determinará el nivel de aplicación de las normas y procedimientos	Planificación	• Evaluación del control interno
			Ejecución del trabajo de campo	• Desviaciones de cumplimiento
			Elaboración del Informe	• Recomendaciones de los Informes de Auditoría. • Fundamentación Jurídica.
Optimizar el Presupuesto por resultados	El Presupuesto por Resultados es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles, a favor de la población. Es decir definir resultados vinculados a cambios que permitan solucionar problemas que afectan a la población y generar el compromiso para alcanzarlos. (Directiva N° 007-2019-EF/50.01, 2019).	El presupuesto por resultados es una forma de ejecutar el presupuesto del sector público vinculado al logro de un producto y un resultado cualitativo en la población.	Programas Presupuestales	Resultados a favor de la población
			acciones de Seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores	Rendición de cuentas del gasto público
			Evaluaciones Independientes y los Incentivos a la gestión	Incentivos para promover que las entidades públicas se esfuercen hacia el logro de resultados



2.5 Definición de términos básicos

Acciones de Seguimiento.- Según el Decreto Legislativo del Sistema Nacional del Presupuesto Público, el Seguimiento es el ejercicio priorizado de análisis de las relaciones entre recursos-insumo-producto-resultado, a través del uso de indicadores de desempeño y otros instrumentos que se consideren pertinentes, con el propósito de identificar avances y resultados obtenidos con respecto a los esperados en las líneas de producción de productos, que permitan la toma de decisiones precisa y oportuna para la provisión de los servicios públicos (Decreto Legislativo N°1440, 2018).

Auditoría de cumplimiento. La auditoría de cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta Auditoría se practica (Vizcarra, J. E., 2010).

Control interno. - Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública (Res. de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006).

Desempeño. Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse (Real Academia Española, 2018).

Ejecución de Auditoría de Cumplimiento.- En esta fase se procede a llevar a cabo los programas de auditoría que ha dejado como parte de los productos de la fase de planeación de la auditoría. En esta fase se lleva a cabo el trabajo de campo para recopilar, analizar los datos y obtener evidencias suficientes, pertinentes, relevantes y competentes que sustentarán el trabajo profesional del auditor, con base en las cuales se formularan las



opiniones, observaciones y conclusiones respecto al cumplimiento de los criterios evaluados (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

Evaluaciones Independientes.- La evaluación es el análisis de la efectividad de las intervenciones respecto del resultado esperado, de la eficiencia asignativa, de la eficiencia en la provisión de los servicios, y de la eficiencia de los procesos de soporte críticos (Decreto Legislativo N°1440, 2018).

Incentivos a la gestión.- Los Incentivos a la Gestión, es un instrumento del PpR y constituye mecanismos para mejorar la gestión de las entidades públicas en función al logro de ciertos resultados o compromisos pre-establecidos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Informe.- La Fase de Informe es la última fase del proceso de auditoría y en ella se consolidan los resultados obtenidos en la evaluación adelantada y los cuales serán comunicados a las entidades y a las partes interesadas mediante el Informe (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

Planeación.- La Fase de Planeación o de planificación, como se denomina en las ISSAI, de una AC se inicia con la programación de la entidad a ser examinada y las áreas o asuntos específicos objeto de examen. (Res. de Contraloría N° 473-2014-CG,2014).

Presupuesto. El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (Arvey, 2015).

Priorizar. - Dar prioridad o preferencia (Real Academia Española, 2018).

Programas de Auditoría. - El programa de Auditoría es un enunciado lógico ordenado y clasificado de los procedimientos de Auditoría a ser empleados, así como la extensión y oportunidad de su aplicación. Es el documento, que sirve como guía de los



procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente de la labor efectuada. (WORDREFERENCE.COM)

Programas Presupuestales.- Según la Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva para los programas presupuestales en el Marco del Presupuesto por Resultados, el PP se genera como respuesta a un problema específico y consiste en una estructura articulada de productos, diseñados sobre la base de la mejor evidencia disponible que grafica su capacidad para resolver ese problema (Directiva N°002-2016-EF/50.01, 2016).

Recursos económicos. - Son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa. (WORDREFERENCE.COM)

Recursos públicos. - Son los ingresos que obtiene el Estado en forma coactiva (Tributos), voluntaria (donación, legado) de la economía de los particulares y del uso de sus bienes (venta, usufructo, arrendamientos) para satisfacer las necesidades colectivas, a través de la prestación de los servicios públicos. (<https://definicion.de/recursos-economicos>, 2017)

Resultados. - Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación (Real Academia Española, 2018).



CAPITULO III: MÉTODO

3.1 Alcance del estudio

El presente estudio de investigación a realizarse es de tipo descriptivo correlacional, porque En el tipo de investigación descriptivo, se da a conocer los sucesos tal como se presentan en el momento de recolección de datos y se describe los hechos o situación encontrada, así mismo es correlacional porque se describe la relación de dos o más variables en un momento determinado y se fundamenta en el estudio de una sola muestra de investigación (Hernández & Fernandez, 2014).

3.2 Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación presenta un diseño no experimental, porque es una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente, el diseño está constituido por el plan o la estrategia para confirmar si es o no cierto que le resultado atractivo

Nivel : Descriptivo.

Método y diseño : Ex post facto o retrospectivo.

Se tomó una muestra en la cual:

$M = O_x \text{ r } O_y$

Dónde:

M = Muestra

O = Observación

x = Auditoría de cumplimiento

y = Optimización del presupuesto

r = Relación de variables

3.3 Población

La población objeto de estudio estará conformado por 57 trabajadores técnicos, 31 empleados y 9 funcionarios que laboran en la Unidad Ejecutora 302: Educación Canchis –



Sicuani - Cusco. Información proporcionada por el área de Recursos Humanos de la Unidad Ejecutora 302: Educación Canchis.

3.4 Muestra

Según Hernández (2014), la presente investigación presenta una muestra probabilística, porque se da a un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. La muestra óptima se obtiene de la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones para una población conocida y análisis documental la misma que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P : Proporción de funcionarios y empleados que manifestaron cumplir con la Auditoria de cumplimiento para optimizar el presupuesto por resultados (se asume $P=0.5$).

Q : Proporción de funcionarios y empleados que manifestaron no cumplir con la Auditoria de cumplimiento para optimizar el presupuesto por resultados (**Q = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de Q)

e : Margen de error 5%

N : Población.

n : Tamaño óptimo de muestra.



Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error la muestra es:

$$(1.96)^2 (0.5) (0.5) (97)$$

$$n = \text{-----}$$

$$(0.06)^2 (97-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)$$

n = 71 funcionarios y empleados

Esta muestra fue seleccionada aleatoriamente y distribuida de manera proporcional y se constituye de la siguiente manera:

Condición	Muestra optima
Trabajadores técnicos	47
Empleados profesionales	23
Funcionarios	7
Total	71

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas

La técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

3.5.2 Instrumentos

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada.

3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos

a) **Procedimiento de validación.** - Una vez concluido con la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, para su posterior validación, se sometió a una prueba



piloto a los trabajadores de la Unidad Ejecutora, el mismo que se desarrolló de la siguiente manera:

- Se seleccionó bajo un criterio arbitrario a 15 trabajadores de la sede.
- Con ellos se aplicó el instrumento elaborado ítem por ítem para ver su nivel entendimiento aplicando la encuesta oral.
- Con los anotes registrados sobre su nivel de consistencia del ítem se elabora la versión final del instrumento.

b) Procedimiento para la confiabilidad- La confiabilidad está definida como el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo instrumento. La confiabilidad denota estabilidad y constancia de los puntajes, esperando que no presenten variaciones significativas en el curso de una serie de aplicaciones con el mismo instrumento. El grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Es el grado de seguridad que debe tener un instrumento, que nos permitirá lograr resultados equivalentes o iguales, en sucesivos procesos de recolección de datos y realizado por terceros.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición para los trabajadores de la UGEL Canchis se aplicó el instrumento a una prueba de la UGEL Canas, por ser esta entidad con las mismas características, los datos de esta encuesta piloto fueron sometidos a la estadística de confiabilidad de Alfa de Crombach.

3.7 Plan de análisis de datos

Para procesar la información se utilizó los siguientes procedimientos:

- Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitieron establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación.



- Una vez que se obtuvo los datos a través de las encuestas se creó una base de datos utilizando el programa SPSS versión 19
- Con los datos ingresados al sistema se hizo el análisis estadístico con tablas simples y este procedimiento se hizo el software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)



CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados respecto a los objetivos específicos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en función de los objetivos específicos de la presente investigación.

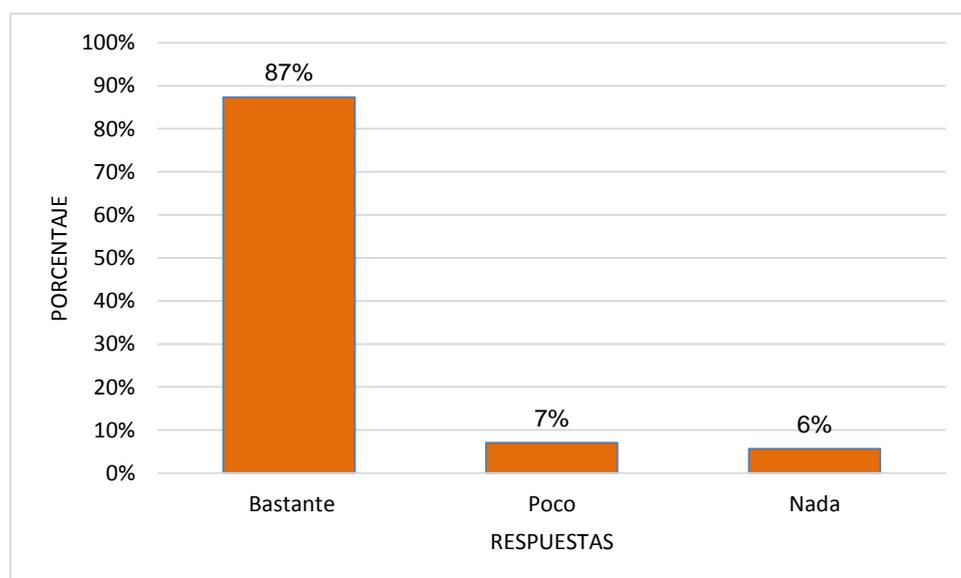
Tabla 1

¿Conoces a detalle la planificación de la auditoria de cumplimiento?

Respuestas	fi	%
a) Bastante	62	87
b) Poco	5	7
c) Nada	4	6
TOTAL	71	100%

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 1: *¿Conoces a detalle la planificación de la auditoria de cumplimiento?*





Al revisar la información que nos muestra la pregunta, se encontró que el 87% de los funcionarios y empleados que trabajan en la Unidad Ejecutora 302: Educación Canchis – Sicuani, conocen a detalle la planificación de la auditoria de cumplimiento; en cambio el 7% señala que conoce poco y el 6% restante manifestaron que no conoce nada.

Al respecto la información comentada en líneas anteriores, permitió conocer que la mayoría de los funcionarios y empleados de trabajan en la Unidad Ejecutora 302: Educación Canchis – Sicuani refirieron que conocen al detalle la planificación de la auditoria de cumplimiento por lo que se puede señalar que el plan de auditoria en si un elemento movilizador de las acciones de administrativas de los funcionarios.

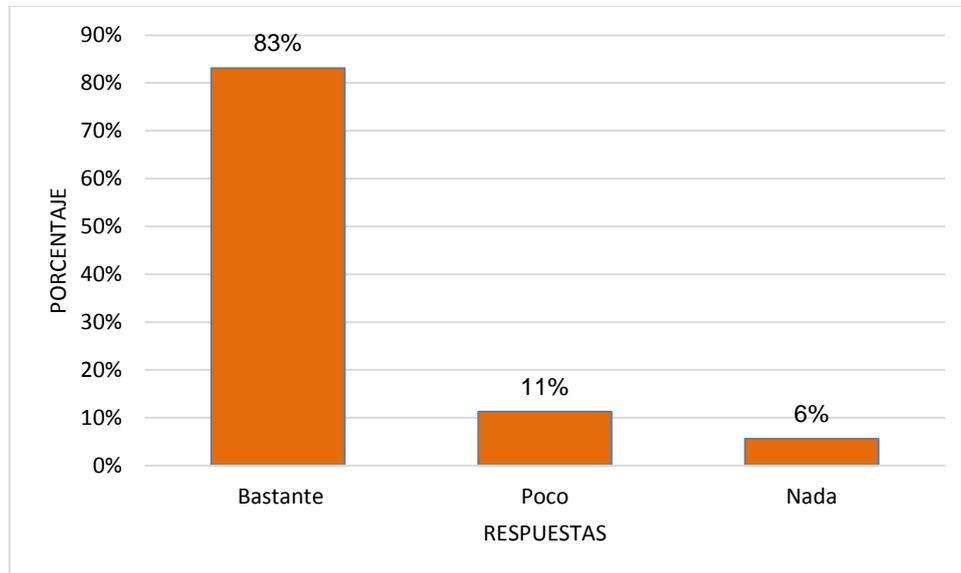
Tabla 2: ¿De qué manera crees que la planificación de la auditoria de cumplimiento optimiza la ejecución del presupuesto por resultados?

Respuestas	fi	%
a) Bastante	59	83
b) Poco	8	11
c) Nada	4	6
TOTAL	71	100%

Fuente. Elaboración propia



Gráfico 2: ¿De qué manera crees que la planificación de la auditoría de cumplimiento optimiza la ejecución del presupuesto por resultados?



En cuanto a los resultados que se presentan en la información estadística y gráfica de la pregunta, permitió apreciar que el 83% de los funcionarios y empleados considerados en el estudio, respondieron que la planificación de la auditoría de cumplimiento, inciden bastante en la optimización de la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 de Canchis; en cambio el 11% no señala que influye poco y el 6% restante manifestaron que no influye en nada.

Tal como se aprecia en la información anterior, es evidente que la mayoría de los encuestados en el estudio, destacaron la importancia de la planificación de la auditoría en la Unidad Ejecutora 302: Educación Canchis – Sicuani, optimiza en la ejecución del presupuesto por resultados.

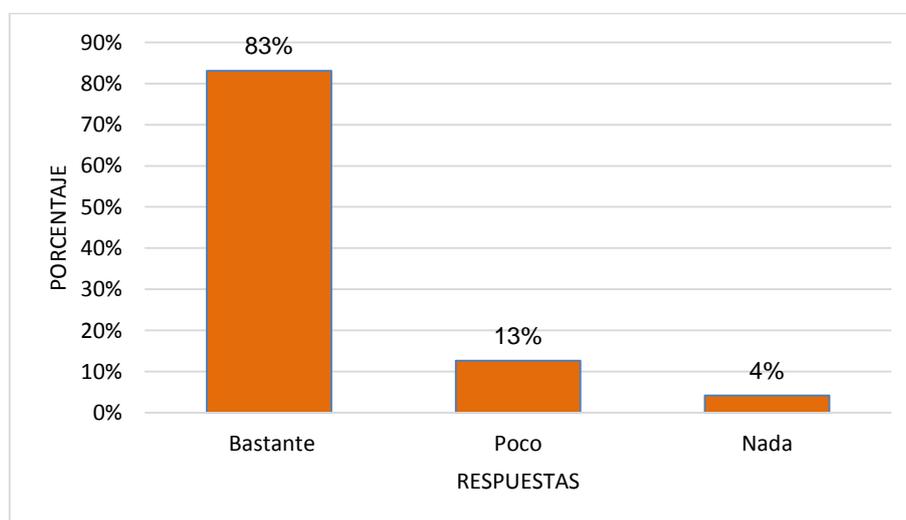


Tabla 3: ¿El trabajo de campo por parte de los monitores lograron controlar las desviaciones de cumplimiento en la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?

Respuestas	fi	%
a) Bastante	59	83
b) Poco	9	13
c) Nada	3	4
TOTAL	71	100%

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 3: ¿El trabajo de campo por parte de los monitores logró controlar las desviaciones de cumplimiento en la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?



Los encuestados en un promedio del 83% respondieron que el trabajo de campo ejecutado por los monitores logró controlar las desviaciones de cumplimiento de manera bastante, es decir, consideran que el trabajo de monitoreo llevado a cabo en esta Unidad Ejecutora 302 y es de gran importancia como medida de eficiencia; sin embargo el 13%



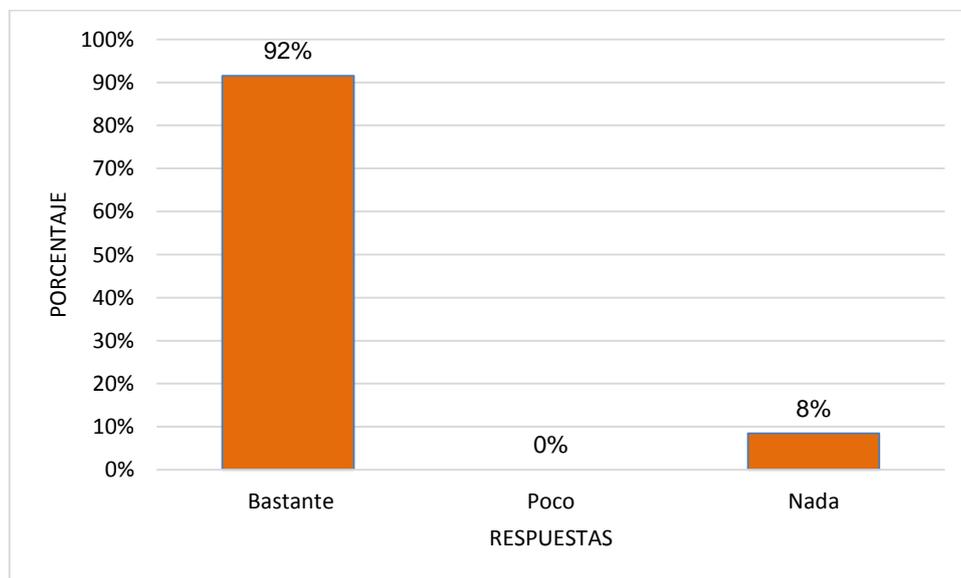
señalaron que el trabajo de monitoreo influyó poco en el cumplimiento en el control de las desviaciones y el 4% señala que no influye en nada.

Tabla 4: ¿El informe de auditoría de cumplimiento logro la optimización del presupuesto por resultados en la unidad ejecutora 302 de Educación de Canchis?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Bastante	65	92
b) Poco	0	0
c) Nada	6	8
TOTAL	71	100%

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 4: ¿El informe de auditoría de cumplimiento logro la optimización del presupuesto por resultados en la unidad ejecutora 302 de Educación de Canchis?



En lo relacionado a los alcances de la pregunta, se observa que el 92% de los funcionarios y empleados que laboran en la Unidad Ejecutora 302: Educación Canchis –



Sicuani, señalaron que el informe de auditoría, incide bastante en el cumplimiento del presupuesto financiero, mientras un 8% señala que no incide en nada.

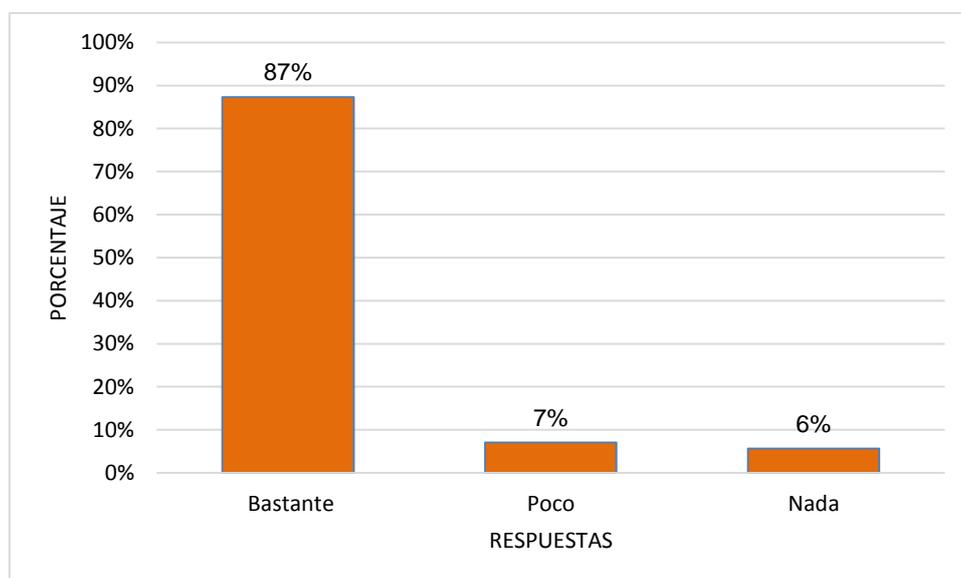
Tal como se apreció en el párrafo anterior, no cabe duda que la primera de las alternativas concentró la mayor atención de los encuestados; toda vez que la producción de la información sobre el manejo de los recursos públicos moviliza en la eficiente administración del presupuesto por resultados.

Tabla 5: *¿Las recomendaciones de la auditoría de cumplimiento lograrán la optimización del programa presupuestal en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?*

Respuestas	fi	%
a) Bastante	62	87
b) Poco	5	7
c) Nada	4	6
TOTAL	71	100%

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 5: *¿Las recomendaciones de la auditoría de cumplimiento lograrán la optimización del programa presupuestal en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?*





Referente a la información recopilada en la interrogante 5, se aprecia que el 87% de los funcionarios y empleados que fueron encuestados, respondieron que las recomendaciones de la auditoría de cumplimiento lograron la optimización del programa presupuestal con bastante incidencias. Un 7% señala que incidió poco y un 6% complementario expresaron desconocer.

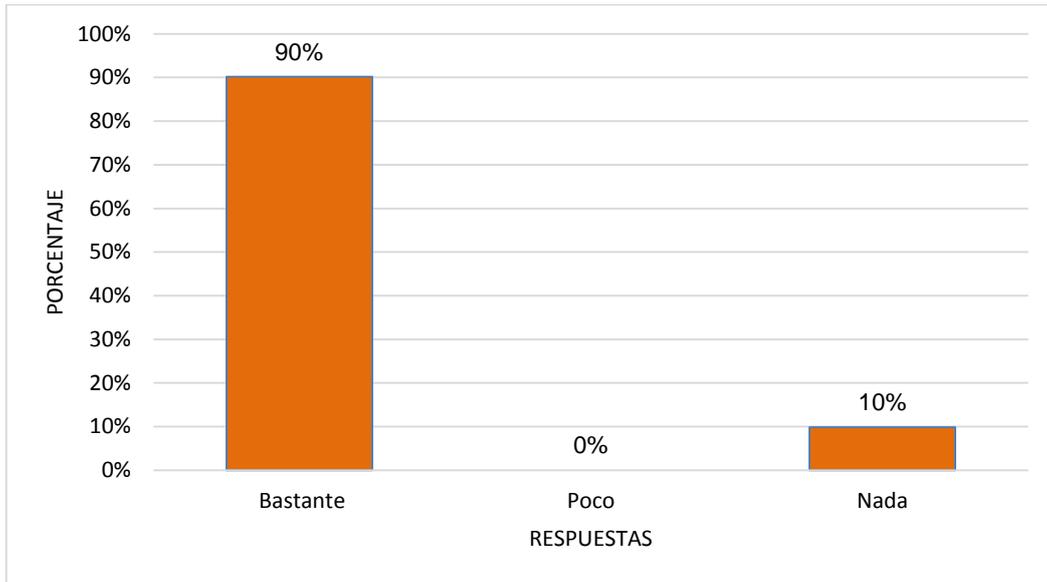
El entorno en el cual se llevó a cabo la investigación, permitió comprender que este tipo de recomendaciones que se da en el informe de auditoría que está muy relacionado con el cumplimiento normativo y administrativo en la institución; es por eso que en la UGEL Canchis, los documentos de gestión MOF, ROF, MAPRO, han sido optimizados de acuerdo a las normas vigentes; así como también se busca que el personal de funcionarios y empleados conozcan sus funciones y responsabilidades respecto al ejercicio y gestión administrativa, toda vez que los documentos de gestión además de ser coherentes, son distribuidos al personal de la Unidad Ejecutora en referencia.

Tabla 6: *¿Las recomendaciones de la auditoría de cumplimiento permitirá la optimización de las acciones de seguimiento de la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?*

Respuestas	fi	%
a) Bastante	64	90
b) Poco	0	0
c) Nada	7	10
TOTAL	71	100%

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 6: *¿Las recomendaciones de la auditoría de cumplimiento permitirá la optimización de las acciones de seguimiento de la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?*



Se observa en la tabla y gráfico correspondiente, que en la percepción de los trabajadores que las recomendaciones dadas en la auditoría e cumplimiento en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis, para el 90% ayuda bastante en la ejecución del presupuesto por resultados. Mientras un 10% desde su percepción no influyen en nada. Analizando, hay una fuerte percepción positiva en cuanto a las recomendaciones de la auditoría que impulsara en la mejora para la optimización de la ejecución de gastos en el presupuesto por resultados.

4.2 Resultados respecto al objetivo general

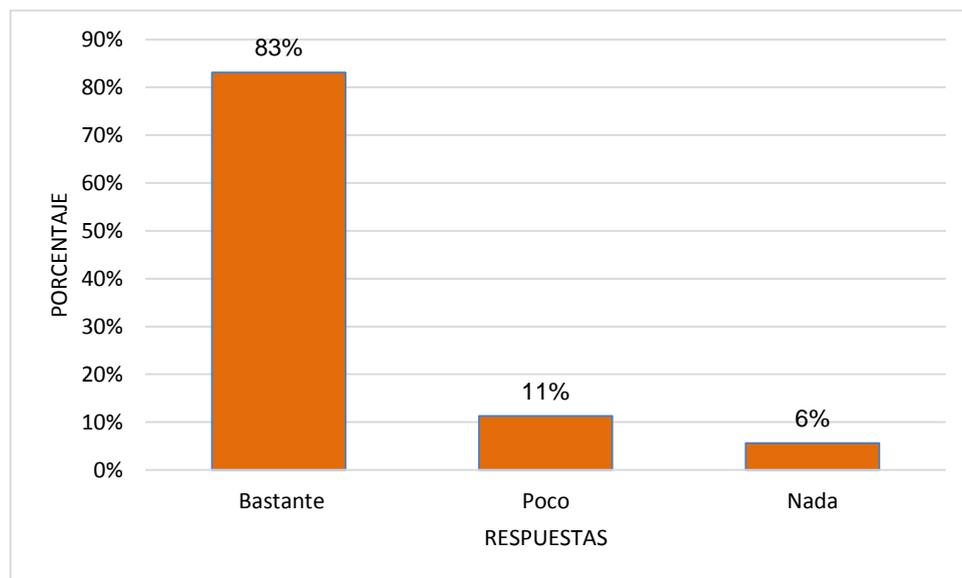
Tabla 7: ¿Desde su percepción, en qué medida crees que la auditoría de cumplimiento optimiza el presupuesto por resultados?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Bastante	59	83
b) Poco	8	11
c) Nada	4	6
TOTAL	71	100%

Fuente. Elaboración propia



Gráfico 7: ¿Desde su percepción, en qué medida crees que la auditoría de cumplimiento optimiza el presupuesto por resultados?



Es evidente que si observamos la tabla y el gráfico correspondiente, encontraremos que el 83% de los que respondieron señalan que la auditoría de cumplimiento optimiza el presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302: Educación Canchis – Sicuani, existe coherencia en cuanto a los resultados que se obtuvieron en el periodo 2017; sin embargo el 11% señala que influye poco y el 6% manifiesta que no influye nada.

De lo expresado en el párrafo anterior, se observa que efectivamente la mayoría de los encuestados, consideran que existe coherencia por los resultados que se están alcanzando en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis – Sicuani; sin embargo debe buscarse también mayor integralidad y fortaleza con el presupuesto, ante lo cual, de ser necesario, pueden aplicarse acciones de control buscando su optimización.



CAPITULO V: DISCUSIÓN

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Se observa que el 92% de los funcionarios y empleados que laboran en la Unidad Ejecutora 302: Educación Canchis – Sicuani, señalaron que el informe de auditoría, incide bastante en el cumplimiento del presupuesto financiero, mientras un 8% señala que no incide en nada (tabla 4).

Tal como se apreció en el párrafo anterior, no cabe duda que la primera de las alternativas concentró la mayor atención de los encuestados; toda vez que la producción de la información sobre el manejo de los recursos públicos moviliza en la eficiente administración del presupuesto por resultados (tabla 4).

La percepción de los trabajadores que las recomendaciones dadas en la auditoria e cumplimiento en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis, para el 90% ayuda bastante en la ejecución del presupuesto por resultados. Mientras un 10% desde su percepción no influyen en nada. Analizando, hay una fuerte percepción positiva en cuanto a las recomendaciones de la auditoria que impulsara en la mejora para la optimización de la ejecución de gastos en el presupuesto por resultados (tabla 6).

Se encontró que el 83% de los que respondieron señalan que la auditoria de cumplimiento optimiza el presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302: Educación Canchis – Sicuani, existe coherencia en cuanto a los resultados que se obtuvieron en el periodo 2017; sin embargo el 11% señala que influye poco y el 6% manifiesta que no influye nada. De lo expresado en el párrafo anterior, se observa que efectivamente la mayoría de los encuestados, consideran que existe coherencia por los resultados que se están alcanzando en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis –



Sicuni; sin embargo debe buscarse también mayor integralidad y fortaleza con el presupuesto, ante lo cual, de ser necesario, pueden aplicarse acciones de control buscando su optimización (tabla 7).

5.2 Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones es que por ser un estudio de carácter no experimental con muestra no probabilística, los resultados obtenidos no pueden ser generalizados a una muestra mayor a la estudiada.

5.3 Comparación crítica con la literatura existente

Considerando que la auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

En específico desde la perspectiva de los autores como: Arens; Elder; Randal y Beasley (2012) donde la auditoría de cumplimiento, se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido. Considerando que además de ser incluir aspectos como:

Determinar si el personal contable aplica los procedimientos que prescribió el contralor de la organización, revisar promedios de sueldos para que cumplan con la legislación laboral, Revisar los acuerdos contractuales con los banqueros y otros prestamistas para asegurarse de que la organización cumple con los requerimientos legales.

Todo el proceso de verificación que señalan Arens; Elder; Randal y Beasley (2012), se traduce en resultados que se reportan a alguien dentro de la unidad organizacional auditada, en lugar de ponerla en conocimiento de un amplio espectro de usuarios. Esta situación permite la toma de decisiones estratégicas



Por otra parte lo señalado por Holmes (2012) que manifiesta que la auditoría profesional es una disciplina intelectual, se basa en la lógica, porque la lógica tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas.

Todos los alcances que se dan a la entidad auditada, permiten que el manejo de la información amplia como para afianzar el itinerario seguido en una institución educativa o como para corregir aquellos procedimientos que están distorsionadas. Por lo que es comprensible el hecho que la mayoría de personal tenga una opinión muy favorable a la auditoria de cumplimiento en vista que ellos han experimentado en carne propia estas correcciones y observaciones sutiles, pero potentes como para mejorar la gestión pública.

5.4 Implicancias del estudio

El estudio indudablemente es importante para la comunidad académica, pero también para la gestión de las entidades pública, porque se estudia un caso específico, sobre la metodología. Al haber verificado percepciones de los trabajadores de manera positiva, nos da también una suerte de derrotero que ya implemento la entidad donde se ha realizado el estudio, por lo que se puede afirmar que tiene implicancias académicas como las implicancias prácticas, esta última orientada básicamente a la mejora de la gestión de publica de la entidad.



CONCLUSIONES

- **PRIMERA:** Los datos obtenidos como producto del estudio permitió establecer que el conocimiento de la planificación de auditoría de cumplimiento, influye de manera positiva en la optimización del presupuesto por resultados en específico en la Unidad Ejecutora 302 de Educación Canchis- Sicuani en el periodo 2017.
- **SEGUNDA:** La ejecución del trabajo de campo por parte de los monitores del proceso de auditoría fue un elemento movilizador para la optimización del presupuesto por resultados. Porque permitió el control de las desviaciones de cumplimiento.
- **TERCERA:** La producción de conocimiento a través de la generación del informe de auditoría, según el estudio realizado muestra que constituye un elemento movilizador que influye de manera positiva para la optimización del presupuesto por resultados.
- **CUARTA:** Sin duda las recomendaciones señaladas en el informe de auditoría también han constituido un factor que optimiza el programa presupuestal por resultados. De hecho todas ellas están enmarcadas en el marco de la normativa y los procedimientos administrativos de la ejecución presupuestal.
- **QUINTA:** Los datos obtenidos y posteriormente contrastados permitieron señalar que la auditoría de cumplimiento logró la optimización de la evaluación del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017.



- **SEXTO:** En conclusión, los datos obtenidos y posteriormente puestos a prueba demostró que la auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en La Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, en el periodo 2017.



RECOMENDACIONES

- **PRIMERA:** Es conveniente que el potencial humano que labora en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis – Sicuani, sea capacitado periódicamente con el fin de que se encuentre actualizado con las normas y procedimientos destinados a estos fines; por otra parte, el Órgano de Control Interno, debe implementar las medidas convenientes; hechos que a no dudarlo incidirán directamente en la optimización presupuestal.

- **SEGUNDA:** Dada la importancia que tiene el tema, es prioritario que el personal que trabaja en el área de control interno, debe llevar a cabo un trabajo coherente, a fin de evitar riesgos en la gestión, incidir en que las modificaciones presupuestales estén debidamente sustentadas conforme lo planificado y de acuerdo a las normas y procedimientos emanados de la Contraloría General de la República.

- **TERCERA:** Es necesario que en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis – Sicuani, debe mantener la parte documentaria debidamente actualizada como en el caso del MOF, ROF y MAPRO y en concordancia con las directivas correspondientes; lo cual incidirá directamente en el ejercicio y gestión administrativa de la organización.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. F. (2013). *Auditoría Gubernamental Integral (1°ed)*. Lima, Perú: Editorial Instituto Pacífico S.A.C.
- Anderson, H., & Raiborn, M. (2010). *Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos (1°ed)*. México: Editorial Grupo Patria Cultural S.A.
- Arens, A., & Loebbecke, J. (2009). *Auditoría un Enfoque Integral*. México: Editorial Hall Hispanoamericana S.A.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2002). *Auditoría un Enfoque Integral (11° ed)*. México: Editorial Pearson Educación de México S.A.
- Artes, D. (2013). *Auditorías de la Calidad para Mejorar su Comportamiento (3° ed)*. Madrid, España: Editorial Ediciones Díaz de Santos S.A.
- ARTHUR, H. (2012). *PRINCIPIOS BASICOS DE LA AUDITORIA*. Mexico: Editorial Compañía Continental S.A.
- Ballou, R. H. (2013). *Logística Administración de la Cadena de Suministro (5° ed)*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Certo, S. (2011). *Administración Moderna (1° ed)*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Cuevas, C. F. (2011). *Contabilidad de Costos (2° ed)*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Farfán, S. (2011). *Contabilidad de Costo (1° ed)*. México: International Thompson Editores.
- Gayle, L. (2012). *Contabilidad y Administración de Costos*. México: McGraw-Hill.
- Holmes, A. (2012). *Principios Básicos de Auditoría (19° ed)*. México: Editorial Compañía Continental S.A.
- Kell, W., & Boynton, W. (2011). *Auditoría Moderna (2° ed)*. México: Editorial Continental S.A.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Programas Presupuestales: Diseño, Revisión y Articulación Territorial (1° ed)*. Lima, Perú: Editorial Nueva Studio S.A.C.
- Polimeni, R. F.-H.-C. (2013). *Contabilidad de Costos: Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales (3° ed)*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.



- Ramírez, D. (2010). *Contabilidad Administrativa (5° ed)*. México: McGraw-Hill.
- Contraloría General de la República,. (2014). *Resolución de Contraloría N° 473-2014-CG Auditoría de cumplimiento*. Lima, Perú: El Peruano.
- Sarmiento, E. (2010). *Los presupuestos: Teoría y Aplicaciones*. Colombia: Editado por la Universidad Distrital de Bogotá. .
- Vatter, W. (2012). *Operating Budgets*. Estados Unidos: Editorial Journal Book.
- Vizcarra, J. E. (2010). *Auditoría de Cumplimiento*. Lima Perú: Editorial Instituto Pacífico S.A.C.
- Zambrano, F. (2009). *Breves Antecedentes de los Organismos Fiscalizadores*. Toluca, México: Editorial Revista La Glosa Hoy.
- Congreso de la República. (2018, 15 de Setiembre). *Decreto Legislativo N° 1440, del Sistema Nacional del Presupuesto Público*. El Peruano.
- Congreso de la República. (2016, 03 de Mayo). *Decreto Supremo N°108-2016-EF, Normas Reglamentarias de las Condiciones y Mecanismos para la seleccion de las Intervenciones Públicas a ser Evaluadas en el Marco del Presupuesto por Resultados*. El Peruano.
- Contraloría de la República. (2006, 03 de noviembre). *Res. de Contraloría N° 320-2006-CG, Aprueban las Normas de Control Interno* . (2006). El Peruano.
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española (23° ed.)*. Madrid: Espasa Calpe.

Referencias electrónicas:

- Arvey, Lozano & otros. (2019) Presupuestos, extraída de la página web:
<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
- Cavaliere, A. (2018). Los recursos Públicos, extraída de la página web:
http://www.academia.edu/4984676/Los_Recurso_P%C3%BAblicos_Concepto
- Contraloría General de la Republica (2018). Control Interno, extraída de la página web:
https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html



TAPIA, R. (2017) Hipótesis y supuestos, extraída de la página web:
<http://es.calameo.com/read/004383957ee138c7667f8>

WORDREFERENCE.COM. RESULTADOS, extraída de la página web:
<http://www.wordreference.com/definicion/resultados%20previstos>



ANEXOS



Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Tema : Auditoría de Cumplimiento para la Optimización del Presupuesto por Resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis – Sicuani –Cusco, Periodo - 2017.

Autor : Jorge Luis Chávez Salas.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis principal					
¿En qué medida la Auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodos 2017?	Determinar si la Auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017.	La Auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en La Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017.	Variable 1: Auditoría de cumplimiento	El presupuesto por resultados es una forma de ejecutar el presupuesto del sector público vinculado al logro de un producto y un resultado cualitativo en la población.	Tipo: Descriptivo Nivel: Aplicativo Método y Diseño: Ex post facto o retrospectivo	Población: A nivel de la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis – Sicuani – Cusco. Muestra: 71 trabajadores y funcionarios. Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico	Para el estudio se utilizó la encuesta.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas					
a. ¿De qué manera la planificación de la auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través del control interno? b. ¿De qué manera la ejecución del trabajo de campo, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través del control de las desviaciones? c. ¿De qué manera los informes de auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017, a través de las recomendaciones de los	a. ¿Determinar si la planificación de la auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017? b. ¿Determinar si la ejecución del trabajo de campo, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través del control de las desviaciones? c. ¿Determinar si los informes de auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo	a. La planificación de la auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través del control interno. b. La ejecución del trabajo de campo, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017, a través del control de las desviaciones de cumplimiento. c. Determinar si los informes de auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017, a través de las					



<p>informes?</p> <p>d. ¿De qué manera la auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través de las Acciones de seguimiento?</p> <p>e. ¿De qué manera la auditoría de cumplimiento, logra la optimización de la evaluación del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017?</p>	<p>2017 a través de las recomendaciones de los informes?</p> <p>d. ¿Determinar si la auditoría de cumplimiento, logra la optimización del programa presupuestal en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017 a través de las acciones de seguimiento?</p> <p>e. ¿Determinar si la auditoría de cumplimiento, logra la optimización de la evaluación del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017?</p>	<p>recomendaciones de los informes.</p> <p>d. La auditoría de cumplimiento, logra la optimización del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017, a través de las implementaciones de las acciones de seguimiento.</p> <p>e. La auditoría de cumplimiento, logra la optimización de la evaluación del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis - Sicuani - Cusco, periodo 2017.</p>	<p>Variable 2: Presupuesto por resultados</p>				
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	--	--	--	--



Anexo N° 02: Instrumentos de Recolección de Datos

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN SOBRE LA AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: **“AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA UNIDAD EJECUTORA 302 EDUCACIÓN CANCHIS – SICUANI –CUSCO, PERIODOS 2017”**, la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ¿Conoces a detalle la planificación de la auditoria de cumplimiento?
 - a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()

2. ¿De qué manera crees que la planificación de la auditoria de cumplimiento optimiza de la ejecución del presupuesto por resultados?
 - a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()

3. ¿El trabajo de campo por parte de los monitores lograron controlar las desviaciones de cumplimiento?
 - a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()

4. ¿El informe de auditoría de cumplimiento logro la optimización del presupuesto por resultados en la unidad ejecutora 302 de Educación de Canchis?
 - a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()

5. La ejecución de la auditoria de cumplimiento logra la optimización del programa presupuestal en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?



- a) Mucho ()
b) Poco ()
c) Nada ()
6. ¿La auditoría de cumplimiento logra la optimización de las acciones de seguimiento de la ejecución del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Eduación Canchis?
- a) Mucho ()
b) Poco ()
c) Nada ()
7. ¿En medida que la auditoria de cumplimiento, logra la optimización de la evaluación del presupuesto por resultados en la Unidad Ejecutora 302 Educación Canchis?
- a) Mucho ()
b) Poco ()
c) Nada ()
8. ¿Desde su percepción, en qué medida crees que la auditoria de cumplimiento optimiza el presupuesto por resultados?
- a) Mucho ()
b) Poco ()
c) Nada ()
9. ¿Considera, que no hay compromiso por parte de los funcionarios en cuanto a las actividades de control gerencial?
- a) Mucho ()
b) Poco ()
c) Nada ()
10. En este año se alcanzó el informe de la auditoría de cumplimiento, ¿Cómo crees que este influye en la producción de información en el desempeño sobre actividades que ejecuta la UGEL Canchis?
- a) Mucho ()
b) Poco ()
c) Nada ()
11. ¿La evaluación y control de las actividades y proyectos plasmados en el Plan Operativo Institucional son deficientes?
- a) Mucho ()
b) Poco ()
c) Nada ()



12. Desde su percepción, ¿la aplicación de los programas de auditoría, inciden en alcanzar los resultados previstos?
- a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()
13. ¿Existe incapacidad de análisis, observación y revisión; en cuanto a los documentos administrativos?
- a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()
14. ¿Cuánto crees que la evaluación del control interno, influye en el cumplimiento del presupuesto operativo del sector?
- a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()
15. ¿Se viene desarrollando de manera deficiente la certificación de los gastos, previo a la normatividad de la ejecución de gastos?
- a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()
16. ¿La verificación en el manejo de los recursos públicos, cuanto crees que incide en el cumplimiento del presupuesto financiero?
- a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()
17. La verificación del cumplimiento de la normatividad legal y administrativa, incide en el control de los recursos económicos de la institución.
- a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()
18. ¿En su área existe un entorno perjudicial, que limita el logro de los objetivos?
- a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()



19. ¿La revisión y análisis de las operaciones efectuadas, mejora la priorización del gasto?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()

20. ¿En su área existe deficiencia de control interno sobre los gastos programados?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()

21. ¿El control previo inoportunamente conlleva al desarrollo de la ejecución de gastos deficientes?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()

22. ¿Considera Ud., que las gerencias hacen la función de control de los gastos a destiempo?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()

23. ¿Una comunicación inadecuada con el personal conlleva a deficiencia en los gastos administrativos?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()

24. ¿La supervisión inoportuna conlleva al incumplimiento de las metas y logros de los objetivos?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) Nada ()