

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN HUÁNUCO  
ESCUELA DE POSGRADO**



---

**"LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA  
PARA EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN  
HUÁNUCO"**

---

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORÍA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO  
EN CONTABILIDAD, MENCIÓN: AUDITORÍA**

**TESISTA: JOSÉ LUIS GARAY ENCARNACIÓN**

**ASESOR: Dr. CAYTO DIDI MIRAVAL TARAZONA**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la vida y conducir para lograr mis objetivos y hacer posible la realización de la presente investigación.

A mis padres: Víctor Garay y Rosa Encarnación, quienes cuidaron mi bienestar educándome desde niño, por estar en todo momento a mi lado, por su apoyo incondicional, por sus consejos, por los valores inculcados y por su amor incomparable.

A mis hermanos: Albertino, Yesica, Tania, Maribel y Lizbeth, por su compañía desde mi infancia y porque siempre estuvieron presentes en los momentos más difíciles de mi vida para ayudarme.

**José Luis Garay Encarnación**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Huánuco por la oportunidad de estudiar el Posgrado.

A mis maestros quienes compartieron sus sabios conocimientos para mi formación profesional.

A mi asesor Dr. Cayto Didi Miraval Tarazona, por su valiosa orientación en el desarrollo de la presente investigación.

## RESUMEN

La presente tesis denominada bajo el título: LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN HUÁNUCO, tiene como propósito conocer si, aplicando la auditoría de gestión como herramienta, será posible evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

El presente trabajo de investigación ha permitido identificar y conocer como las Instituciones Educativas Privadas desarrollan su actividad económica, en el ámbito laboral, tributario y contable y éstas están sujetas a control por la Dirección Regional de Educación (DRE) bajo el marco normativo Ley General de Educación N°28044. Asimismo conocer si éstas cuentan con los Documentos de Gestión. Por tal motivo, es necesario conocer la situación de su funcionamiento y esta será a través de una auditoria de gestión. El resultado estadístico de la investigación nos demostró que de los 870 datos extraídos que representa al 100%, se obtuvimos el siguiente resultado: a) Muy Frecuentemente alcanzó 222 respuestas equivalente al 25.52%; b) Frecuentemente alcanzó 408 respuestas equivalente a 46.90%; c) Ocasionalmente alcanzó 186 respuestas equivalente al 21.38%; d) Raramente alcanzó 33 respuestas equivalente al 3.79% y finalmente e) Nunca alcanzó 21 respuestas equivalente al 2.41%. **Palabras claves:** Auditoria de Gestión, evaluar los instrumentos de gestión.

## ABSTRACT

The present thesis denominated under the title: THE MANAGEMENT AUDIT AS A TOOL TO EVALUATE THE INSTRUMENTS OF MANAGEMENT IN THE PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN HUÁNUCO, has as purpose to know if, applying the management audit as a tool, it will be possible to evaluate the management instruments in Private Educational Institutions in Huánuco.

The present research work has made it possible to identify and know how the Private Educational Institutions develop their economic activity, in the labor, tax and accounting fields and these are subject to control by the Regional Directorate of Education (DRE) under the regulatory framework General Law of Education No. 28044. Also know if they have the Management Documents. For this reason, it is necessary to know the status of its operation and this will be through a management audit. The statistical result of the investigation showed us that of the 870 extracted data that represents 100%, we obtained the following result: a) Very Frequently it reached 222 answers equivalent to 25.52%; b) Frequently reached 408 answers equivalent to 46.90%; c) Occasionally reached 186 responses equivalent to 21.38%; d) Rarely reached 33 responses equivalent to 3.79% and finally e) Never reached 21 responses equivalent to 2.41%.  
Keywords: Management Audit, evaluate management instruments.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x

### CAPÍTULO I

#### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. IMPORTANCIA O PROPÓSITO .....	4
1.4. LIMITACIONES.....	5
1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5.1. Problema general .....	5
1.5.2. Problemas específicos .....	5
1.6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS .....	6
1.6.1. Objetivo general .....	6
1.6.2. Objetivos específicos .....	6
1.7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	7
1.7.1. Hipótesis general.....	7
1.7.2. Hipótesis específicas.....	7
1.8. VARIABLES.....	8
1.8.1. Variable independiente.....	8
1.8.2. Variable dependiente .....	8
1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	8
1.9.1. Variable independiente.....	8
1.9.2. Variable dependiente .....	8
1.10. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS OPERACIONALES.....	9

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	ANTECEDENTES.....	10
2.2.	BASE TEÓRICAS.....	17
2.3.	BASES CONCEPTUALES.....	42
2.4.	BASES EPISTÉMICAS.....	48

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1.	ÁMBITO.....	52
3.2.	POBLACIÓN.....	52
3.3.	MUESTRA.....	53
3.4.	NIVEL Y TIPO DE ESTUDIO.....	55
	3.4.1. Nivel de estudio.....	56
	3.4.2. Tipo de estudio.....	56
3.5.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	58
	3.6.2. Técnicas.....	58
	3.6.2. Instrumentos.....	59
3.7.	VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	60
3.8.	PROCEDIMIENTO.....	60
3.9.	TABULACIÓN.....	60

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	ÁNÁLISIS DESCRIPTIVO.....	61
4.2.	ÁNÁLISIS INFERENCIAL Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	81
	4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General.....	81
	4.2.2. Contrastación de las Hipótesis Específicas.....	83
4.3.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	89
4.4.	APORTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	105
	CONCLUSIONES.....	106
	RECOMENDACIONES.....	107
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
	ANEXOS.....	113

**ÍNDICE DE TABLAS**

	Pág.
Tabla N° 1: LA AUDITORÍA DE GESTION E INSTRUMENTOS DE GESTION .....	62
Tabla N° 2: IDENTIFICACIÓN Y PLAN ANUAL DE TRABAJO .....	64
Tabla N° 3: COMUNICACIÓN Y PROPUESTA DE GESTIÓN.....	66
Tabla N° 4: EVIDENCIAS Y PROPUESTA PEDAGÓGICA.....	68
Tabla N° 5: NIVEL DE INGRESOS POR SERVICIOS EDUCATIVOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	70
Tabla N° 6: NIVEL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS Y REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	72
Tabla N° 7: DOCENTES CALIFICADOS Y CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL .....	74
Tabla N° 8: FORMACIÓN ACADÉMICA Y ORGANIZACIÓN.....	76
Tabla N° 9: NIVEL DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO DE ENSEÑANZA Y DIRECCIÓN.....	78
Tabla N° 10: TRABAJO EN EQUIPO Y CONTROL.....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N°1: Gráfico circular. AUDITORIA DE GESTIÓN Y INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.....	62
Figura N° 2: Gráfico circular. IDENTIFICACIÓN Y PLAN ANUAL DE TRABAJO .....	64
Figura N° 3: Gráfico circular. COMUNICACIÓN Y PROPUESTA DE GESTIÓN .....	66
Figura N° 4: Gráfico circular. EVIDENCIAS Y PROPUESTA PEDAGÓGICA.	68
Figura N° 5: Gráfico circular. NIVEL DE INGRESOS POR SERVICIOS EDUCATIVOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES .....	70
Figura N° 6: Gráfico circular. NIVEL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS Y REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	72
Figura N° 7: Gráfico circular. DOCENTES CALIFICADOS Y CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL.....	74
Figura N° 8: Gráfico circular. FORMACIÓN ACADÉMICA Y ORGANIZACIÓN .....	76
Figura N° 9: Gráfico circular. NIVEL DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO DE ENSEÑANZA Y DIRECCIÓN .....	78
Figura N° 10: Gráfico circular. TRABAJO EN EQUIPO Y CONTROL .....	80

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN HUÁNUCO, estas no realizan una auditoria para ver su situación económica, desempeño financiero y los flujos de efectivo ya que estas no se encuentran en la obligación de hacerlo. Con la presente investigación se pretende dar a conocer que si la auditoria de gestión contribuye a mejorar la gestión de las Instituciones Educativas en Huánuco con el fin de lograr su crecimiento empresarial.

El desarrollo de la investigación, está bajo al esquema de la Escuela de PosGrado de la UNHEVAL, Resolución N°0133-2018-UNHEVAL/EPG-CD.

Por lo tanto el desarrollo metodológico del presente trabajo de investigación, se ha estructurado, en cuatro capítulos:

**CAPÍTULO I**, referido a la DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION, se ha distribuido de la siguiente manera: Fundamentación del problema de investigación, justificación, importancia o propósito, limitaciones, formulación del problema, objetivos, variables, operacionalización de variables, y definición de términos operacionales.

**CAPÍTULO II**, referido al MARCO TEÓRICO, se ha distribuido de la siguiente manera: Antecedentes, bases teóricas y bases conceptuales.

**CAPÍTULO III**, referido a la METODOLOGIA, se ha distribuido de la siguiente manera: ámbito, población, muestra, nivel y tipo de estudio, diseño de investigación, técnicas e instrumentos, validación y confiabilidad del instrumento, procedimiento y tabulación.

**CAPÍTULO IV**, referido a RESULTADOS Y DISCUSIÓN, se ha distribuido de la siguiente manera: análisis descriptivo, análisis inferencial y contrastación de hipótesis, discusión de resultados y aporte de la investigación.

Finalmente, se establecen las conclusiones en relación a los objetivos de la presente investigación, para luego fijar las recomendaciones o sugerencias pertinentes, acompañando las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación, así como los anexos respectivos.

## **CAPÍTULO I**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la actualidad el contexto de la globalización en la educación, es el cambio continuo y constante en un medio exigente y competitivo. En el Perú la iniciativa privada es libre donde se ejerce una economía social de mercado, en el cual el estado orienta el desarrollo del país y la libertad de empresa, comercio e industria. La economía nacional se sustenta en la existencia de diversas formas de propiedad y de empresa, donde la actividad pública y privada recibe el mismo tratamiento legal.

La auditoría es tan antigua como la humanidad y se origina en la práctica de la contabilidad desde sus orígenes hasta la actualidad para tomar decisiones en aras del cumplimiento del campo económico, infraestructura y liquidez de la empresa.

La globalización afecta de manera directa el funcionamiento de las instituciones educativas privadas, exigiendo dar respuesta a las necesidades de prestación de servicios de enseñanza de calidad y competitivo con una formación sólida en todos sus niveles de inicial, primaria y secundaria, por lo que resulta de suma importancia que sus propietarios y administradores

cuenten con una noción a cerca del cumplimiento de sus objetivos, misión, visión, políticas y el manejo sustentable de los recursos captados de su operatividad institucional, con una Auditoria de Gestión que involucre la Evaluación de los Instrumentos de Gestión como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento de Organización y Funciones. Dicha evaluación se fundamente en identificar y determinar los puntos críticos en las funciones administrativas y operativas.

La estabilidad de docentes formadores de hoy ya no es lo mismo de la era industrial, sino que están lijado a conocimientos competentes donde la competencia global de las instituciones educativas privadas en la provincia de Huánuco exige un alto rendimiento de capacidades, conocimientos y competitivos, lo que significa que la educación formativa debe ser de calidad.

En la actualidad la auditoria operativa o de gestión se realiza muy frecuentemente en las instituciones públicas del estado, ya que las instituciones privadas para realizar este tipo de auditoria necesitan un alto elevado de costos, siendo este uno de los obstáculos en el proceso de la administración de la organización. Es por ello, con la presente investigación se conoció la problemática del manejo de los recursos financieros, humanos y materiales de cada uno(as) de las instituciones materia de investigación en Huánuco. Sin embargo, estas instituciones llevan a cabo sus actividades operativas (giro del negocio) en forma tradicional, sin la respectiva implantación de los instrumentos de gestión como son los manuales de

organización de funciones y reglamento de organización de funciones y el cuadro de asignación del personal.

En este sentido, la auditoría de gestión busca ayudar a la mejora de la administración en todos sus aspectos, y a la vez determinando responsabilidades en cada una de las áreas en especial la del Recursos Humanos.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión es una herramienta de control para evaluar los instrumentos de gestión. Sin embargo, esta no se ejecuta en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, razón por la cual esta investigación ha determinado las razones que justifican extensamente su estudio y puesta en práctica.

- a) **Justificación Práctica:** A medida que las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, disponga aplicar la auditoría de gestión y esta implicó la evaluación constante de los instrumentos de gestión administrativa y académica, a fin de lograr los resultados y objetivos deseados, especialmente en el nivel de formación de procesos de enseñanza y aprendizaje, nivel académico formativo de los profesores, calidad y nivel competitivo en los estudiantes.
  
- b) **Justificación Teórica:** Consideramos necesario presentar las definiciones básicas y fundamentales en referencia al sistema educativo peruano, en los Niveles Inicial, Primaria y Secundaria, a la

gestión de los mismos en relación a su naturaleza, alcance y legislación, de igual manera, el organigrama y la estructura organizativa, las características que presenta el actual sistema educativo básico y formativo, cómo debe ser o qué requisitos debe reunir las Instituciones educativas privadas modernas en Huánuco.

De la misma forma, sobre la calidad de la gestión institucional y de la calidad de la formación académico básica y formativa de los estudiantes de las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

- c) Justificación Metodológica:** Justifica el estudio porque, la auditoría de gestión es una herramienta que permite el estudio, análisis y evaluación de la gestión de las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, por lo que es necesario su estudio teórico-práctico: naturaleza, contenido, objetivos, técnicas y procedimientos aplicables en la evaluación de los instrumentos de gestión académica y administrativa.

### **1.3. IMPORTANCIA O PROPÓSITO**

La presente investigación, es importante porque se hará conocer a los propietarios y administradores de las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, llevándoles conocimiento de los instrumentos de gestión para una buena administración eficiente, eficaz, económica y transparente, brindando confiabilidad al área de recursos humanos y calidad en la

enseñanza en la población estudiantil en los niveles de enseñanza inicial, primaria y secundaria.

#### **1.4. LIMITACIONES**

- Instituciones Educativas con distintos niveles de enseñanza y población estudiantil, lo cual limita confeccionar la encuesta.
- La negatividad en brindar información asertiva, a través del cuestionario.

Cabe mencionar, que, para el desarrollo del presente trabajo de investigación corresponde al periodo 2017. Además el Tesista cuenta con las herramientas logísticas y financieros, para poder concluir con la presente investigación.

#### **1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.5.1. Problema general**

¿Aplicando la auditoría de gestión como herramienta, será posible evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?

##### **1.5.2. Problemas específicos**

- a) ¿Aplicando la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, se podrá implementar a través de sus hallazgos el Proyecto Educativo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?

- b) ¿Llevando a cabo la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, será posible lograr las metas y objetivos al implementar los Documentos de Gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?
- c) ¿Aplicando la auditoría de gestión como herramienta, será posible evaluar los instrumentos de gestión, para tomar decisiones para una buena gestión administrativa en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?

## **1.6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivo general**

Demostrar que la auditoría de gestión como herramienta, logra evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- a) Sugerir la aplicación de una auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión a través de sus hallazgos implementar el Proyecto Educativo Institucional.
- b) Aplicar una auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión para el logro de metas y objetivos.
- c) Explicar que la auditoría de gestión es una herramienta para evaluar los instrumentos de gestión para tomar decisiones para una buena gestión administrativa.

## **1.7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **1.7.1. Hipótesis general**

Si aplicando la auditoría de gestión como una herramienta de control, ENTONCES, es posible evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

### **1.7.2. Hipótesis específicas**

- a) Si aplicando la auditoría de gestión como herramienta estratégica para evaluar los instrumentos de gestión, ENTONCES, es posible implementar a través de sus hallazgos el Proyecto Educativo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.
- b) Si llevando a cabo la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, ENTONCES, se puede lograr metas y objetivos al implementar los Documentos de Gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.
- c) Si aplicando la auditoría de gestión como herramienta de control, ENTONCES, es posible evaluar los instrumentos de gestión para tomar decisiones para una buena gestión administrativa en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

## **1.8. VARIABLES**

### **1.8.1. Variable independiente**

Auditoria de Gestión

### **1.8.2. Variable dependiente**

Instrumentos de Gestión

## **1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **1.9.1. Variable independiente**

Auditoria de Gestión para obtener evidencias

#### **Indicadores:**

- Nivel de eficiencia en el servicio de enseñanza educativa
- Comunicación
- Evidencias

### **1.9.2. Variable dependiente**

Evaluar los Instrumentos de Gestión, para mejorar el Plan Anual de Trabajo

#### **Indicadores:**

- Plan Anual de Trabajo
- Propuesta Pedagógica
- Nivel de estudiantes matriculados

### **1.10. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS OPERACIONALES**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN:** Es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia del manejo los recursos disponibles.

**EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN:** Es a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos y desarrolla estrategias.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

Cabe señalar que, el problema de investigación es: **¿Aplicando la auditoría de gestión como herramienta, será posible evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?**. Después de la revisión bibliográfica realizada en el internet, para el desarrollo de la presente investigación se han encontrado los siguientes trabajos de investigación:

##### **a) NIVEL INTERNACIONAL**

**Cuenca Merino, I. & Lapo Guamán, D. (2011).** Tesis “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL “MARÍA AUXILIADORA” DE LA CIUDAD DE CARIAMANGA, PROVINCIA DE LOJA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010”, Tesis para optar el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Católica de Loja en México. La presente investigación concluye lo siguiente:

El trabajo de investigación se realizó en el Colegio Fiscomisional María Auxiliadora de Cariamanga, provincia de Loja,

en la cual no se realizó ninguna auditoria en años anteriores por lo tanto no cuenta con antecedente de logro y meta que se cumplió.

Se determinó la eficiencia, eficaz y calidad con la que se realizan las diferentes funciones en el colegio.

La preparación de programas de Auditoria, aplicación de técnicas, métodos y aplicación de pruebas nos ayudó a obtener evidencias y hallazgos en el colegio, proporcionando así una alternativa de solución a la institución.

La institución careció de un Reglamento Interno que permite establecer responsabilidades directas entre los diferentes miembros de la institución, estudiantado y padres de familia.

**Amboya Velata, M. & Sandoval Silva, E. (2014).** Tesis “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO DE BACHILLERATO TÉCNICO FISCAL PURUHÁ DE LA PARROQUIA QUÍMIAG, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2012 Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL”, Tesis de grado para optar la Licenciatura en Contabilidad y Auditoría en la

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Riobamba - Ecuador.

La presente investigación concluye lo siguiente:

Se realizó una auditoría de gestión al Colegio de Bachillerato Técnico Fiscal PURUHÁ de la Parroquia Químiag, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, durante el período de enero a diciembre del 2012, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos de la institución en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas existentes, lo cual permitió determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía.

Se evaluó el grado de cumplimiento del control interno de la institución, en sus componentes Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Seguimiento llegando a determinar que en general los mismos tiene un alto nivel de confianza y un nivel de riesgo bajo.

Además se aplicaron indicadores al cumplimiento de los descriptores del plan de transformación institucional, que en su mayoría se harán de cumplir.

Se remitió el informe de auditoría que contendrá: comentarios, conclusiones y recomendaciones que contribuirán a

una correcta toma de decisiones por parte de la dirección, mitigar riesgos y mejorar su gestión a través del cumplimiento total de los objetivos.

**Chela Coyago, M & Porras Tenorio, M. (2012).** Tesis “Auditoría de Gestión al Colegio Nacional Técnico Dr. Camilo Gallegos Toledo de la Ciudad de Riobamba por el período 2010”, Tesis de grado para optar el Título en Contabilidad y Auditoría en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Riobamba - Ecuador. La presente investigación concluye lo siguiente:

La auditoría de gestión se aplicó observando la normativa interna y externa, referente a la actividad institucional, para determinar su grado de cumplimiento, cuyos resultados se reflejan en los papeles de trabajo.

Un Sistema de Control Interno Institucional débil en determinados aspectos no contribuirá en el logro de los objetivos, lo cual constituye un limitante para el desarrollo normal de las actividades.

Las recomendaciones a ser presentadas en el informe de auditoría constituyen una guía para la toma de decisiones

adecuadas y por ende al mejoramiento de la gestión del ente auditado.

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

**b) NIVEL NACIONAL**

**Capcha Hinostroza, K. & Velásquez Peralta, N. (2016).** Tesis “AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA, 2015”, Tesis para optar el grado de Magister en Contabilidad con Mención en Auditoría en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote Lima - Perú. La presente investigación concluye lo siguiente:

Se revisó la Normatividad y otros documentos emitidos por la Contraloría General de la República que permitieron establecer las normas que involucran la Auditoría de gestión entendida actualmente como Auditoría de Desempeño cuyo ámbito de aplicación es a nivel de entidades públicas nacional, regional y

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

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

Tal es el caso de esta investigación que se planteará la necesidad de evaluar la incidencia de la Auditoría de gestión con la eficiencia operativa en la Dirección General de Administración de la UNAAT, a fin de evidenciar de manera pertinente y fiable el desarrollo de las acciones y/o actividades de sus unidades operativas, detectando las fallas o deficiencias que se presenten y formulando correctivos, la logrando con ello el éxito en la universidad.

La información para el logro de este objetivo se obtendrá mediante la aplicación de los cuestionarios para evaluar la Incidencia de la Auditoría de Gestión y la Eficiencia Operativa de los cuales se apreciaron fortalezas y deficiencia.

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

**LIÑAN SALINAS, Elcida Herlinda (2002).** Tesis “LAS ACCIONES DE CONTROL PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA DE GESTION EN UNA UNIVERSIDAD PUBLICA”, presentada en la Universidad Nacional Federico Villareal, para obtener del grado académico de Maestro en Auditoría Contable y Financiera; en donde la autora presenta el marco filosófico y doctrinario de los principios, normas y procedimientos de las acciones de control que deben llevarse a cabo en el marco de una Auditoría Integral, como medio para mejorar la Gestión Institucional.

**c) NIVEL LOCAL**

**EUNOFRE COLCA, Wilder Oscar (2018).** Tesis “CLIMA INSTITUCIONAL Y GESTION ADMINISTRATIVA EN LA INSTITUCION EDUCATIVA JUAN VELASCO ALVARADO –

PILLCOCARMA-HUÁNUCO”, presentada en la Universidad de Huánuco, para optar el Grado de Maestro en Ciencias de la Educación. La presente investigación concluye lo siguiente:

Se concluye que se encontró una asociación lineal estadísticamente correlativa, positiva, moderada a un nivel de significación del 0,05, tal como queda demostrado en la contratación de la hipótesis con la correlación de Pearson a un 5%.

Se verificó el vínculo entre el trabajo en equipo con la gestión administrativa, siendo la relación significativa, que se demuestra en el cuadro 18, donde el valor  $r$  es 0.580 y el valor de  $p=0,012$  menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y podemos concluir que se encontró una asociación lineal estadísticamente correlativa, positiva y moderada.

## **2.2. BASE TEÓRICAS**

### **1. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Según (Contraloría General de la Republica, 1998). Manual de Auditoria Gubernamental. Perú, pag.3). La Auditoria de Gestión es un tipo de auditoria de alcance amplio donde el auditor identifica situaciones o circunstancias significativas que inciden en la gestión de la entidad o programa bajo examen y pueden motivar oportunidades de mejoras en

términos de efectividad, eficiencia y economía, así como el control gerencial de la entidad.

En este caso particular, con la auditoría de gestión a aplicar en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco se buscará determinar en forma integral la situación económica y financiera y la gestión administrativa con el fin de identificar las desviaciones o situaciones que inciden en el manejo de los recursos de la entidad.

Según (Alvin, 2007). La auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente. (Auditoría un enfoque integral. 6ta Edición. Prentice Hall. Capítulo 1 pag.1.

ANDRADE, Ramiro (Edición 1998, página 209) manifiesta que “Es el examen o evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y mejorar las actividades o materiales examinados”.

Así como también GONZÁLEZ FERNÁNDEZ Francisco Javier, en su libro AUDITORÍA DEL MANTENIMIENTO E INDICADORES DE

GESTIÓN, (Fundación Confe Metal; pág. 259) indica que la Auditoría de Gestión es: “El examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso”.

Como refiere el autor, Auditoría de Gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía a través de índices, que valoran el funcionamiento de cada uno de los que forman parte de la organización, lo que permite detectar las falencias o debilidades encontradas, el logro de los objetivos previstos por la organización y como se han manejado los recursos.

JONQUIÉRES Michel, en su libro MANUAL DE AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN, (Asociación Española de Normalización y Certificación; primera edición 2007; pág.59) menciona que la Auditoría de Gestión es importante porque: “Formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y

posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración”.

Asimismo el autor señala que el objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en: “Descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios”. Además la auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

Cabe mencionar que el objetivo imprescindible de la Auditoría de Gestión es descubrir deficiencias e irregularidades dentro una organización, comprobar la correcta utilización de los recursos y asimismo evaluar si los objetivos y planes organizacionales se han logrado dentro de un período determinado sea corto o largo plazo.

Del mismo modo el autor manifiesta que la finalidad de la Auditoría de Gestión es: “Ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización

de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios”.

Entonces se puede mencionar que la finalidad primordial de la auditoría de gestión es realizar estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o deficiencia de una buena organización.

Según (George, Terry. 1953), en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoria Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus

planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

La Auditoría de Gestión se ubica, bajo el enfoque estructural, como auditoría parcial dentro de la Auditoría Integral en las empresas o instituciones y se encuentra dirigida a una de las funciones tendentes a evaluar o estudiar la calidad de las actividades de gestión organizacional, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la gerencia, bajo la óptica de la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos. En otras palabras, implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo.

En conclusión se refiere a examinar a la empresa o institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

La base de auditoría de gestión se enmarca en términos de medición de eficiencia, eficacia y economía, aunque también se extiende su aplicación a cuestiones relacionadas con la ecología y la equidad.

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los

programas, de las metas y de la legalidad, es la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización, y este desempeño se evalúa por la auditoría de gestión, que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones, obtiene mecanismos efectivos para la salvaguarda del patrimonio y el logro de las políticas, objetivos y metas.

**a) Hallazgo de Auditoría**

La parte más trascendente del informe de auditoría está constituida por los hallazgos.

Hallazgo de auditoría: Es una narración explicativa y lógica de los hechos detectados en el examen de auditoría, referente a deficiencias, desviaciones, irregularidades, errores, debilidades, fortalezas y/o necesidades de cambio.

El diccionario de la Lengua Española publicado por la Real Academia Española considera que el término **hallazgo** tiene tres acepciones:

- a) Cosa hallada;
- b) Acción y efecto de hallar; y
- c) Encuentro casual de cosa mueble ajena que no sea tesoro o cuotas; propio del campo del derecho.

Apreciamos que la segunda acepción sobre **acción y efecto de hallar, define con mayor precisión la naturaleza del hallazgo que se refiere al efecto de detectar algo importante**; sin embargo, este término tiene muchos significados y transmite uno diferente a distintas personas.

El hallazgo, abarca hechos y otra información obtenida por el auditor que merecen ser comunicados a los empleados y funcionarios de la organización auditada y a otras personas interesadas. Se clasifican en:

- **Hallazgo Positivo.** Son hechos, aspectos buenos, útiles, convenientes o destacables de la organización.
- **Hallazgo Negativo.** Son errores, deficiencias o hechos irregulares, inconvenientes, perjudiciales, nocivos en el funcionamiento de la organización, contrarios a los principios del estado y la gestión fiscal

### **Partes del Hallazgo**

La evidencia que encuentra el auditor sobre el hallazgo debe ser organizada de manera que contenga los cuatro atributos del hallazgo de auditoría, los cuales son:

- **La Condición (Lo que es, lo que sucedió).** Constituida por la condición actual encontrada. El auditor debe asegurarse de que la evidencia: sea suficiente, idónea, pertinente y relevante; que esté sustentada en trabajos completos; sea objetiva.
  
- **El Criterio.** Representado por la norma o la unidad de medida que se compara con la condición o “lo que debe ser”
  
- **El Efecto.** Consecuencia o impacto posible pasado o futuro (cuando sea aplicable). (Diferencia entre lo que es y lo que debe ser).  
  
Los efectos sirven también para convencer a la entidad auditada de la necesidad de tomar medidas para implantar las recomendaciones formuladas al respecto  
  
Se pueden medir en términos de: Unidades de tiempo, unidades de producción, número de los procedimientos, transacciones, etc. (Pérdida de Ingresos y Gastos)
  
- **Causa.** Razón o las razones por la que ocurrió la condición. (Quien, o que lo originó). Constituye la razón o el origen de las deficiencias y desviaciones, e inclusive de las acciones

positivas y, proviene de la ejecución del proceso administrativo; en este sentido, las Causas pueden ser acciones o inacciones provenientes de: Las labores de planear, de la ejecución de las operaciones y, la evaluación de la performance efectuada.

**b) Toma de decisiones**

Según FREMONT E KAST. La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización.

Asimismo manifiesta que la toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Según IDALBERTO CHIAVENATO. La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Según SAMUEL C. CERTO. La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad.

Según FREEMAN GILBERT Jr. La toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción,

está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos

En referencia a los autores podemos definir que la toma de decisiones, es la selección de alternativas como se hace, quién lo hace, cuando y donde se hará. Asimismo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación que se sigue para la obtención del logro de las metas y objetivos trazados a seguir por una entidad.

Tomar una decisión correcta es la ambición de quienes practican la gerencia y hacerlo conlleva contar con un profundo conocimiento y una amplia experiencia en el tema.

## **Etapas de la Toma de Decisiones**

### **1. Identificación de un Problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema, los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios.

## **2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones.**

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerara irrelevante por el tomador de decisiones.

## **3. La asignación de ponderaciones a los criterios**

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tiene todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión.

## **4. El desarrollo de alternativas**

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema

## **5. Análisis de las alternativas**

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidencias.

## **6. Selección de alternativas**

Consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

## **7. La implantación de alternativas**

Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas

## **8. La evaluación de la efectividad de la decisión**

Este paso juzga el proceso del resultado de la toma de decisiones para verse que se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal.

### **c) Gestión Administrativa**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de

administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”.

“Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”.

Existen 4 elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa.

- Planeación
- Organización
- Recursos Humanos
- Dirección y Control

El autor **ANZOLA, Sérvulo; (2002)** menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Pág.70).

Según el autor AMADOR, Juan Pablo (2003), establece que: “El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”

### **Importancia de la Gestión Administrativa**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. La administración pone en orden los esfuerzos según George Terry.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la

maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

## **2. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

Los instrumentos o herramientas de gestión son un conjunto de documentos técnicos que regulan aspectos de gestión interna, generalmente respaldados por una Norma Administrativa. Estos instrumentos deben formularse en armonía con los principios de gestión, normas establecidas. La estrategia a utilizar para la elaboración de cada instrumento debe considerar características como: liderazgo reconocido, participación, trabajo en equipo, reflexión, consenso, negociación, respeto a la estructura de la institución.

De conformidad al Decreto Supremo N° 009-2005-ED, en sus artículos 25 y 32, los instrumentos de gestión de una Institución Educativa son:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI): Instrumento de gestión de mediano plazo. En su aprobación y evaluación opina el consejo Educativo Institucional (CONEI)
- Proyecto Curricular Institucional (PCI): Instrumento que se formula en el marco del Diseño Curricular Básico.
- Reglamento Interno (RI): Instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la Institución Educativa y de sus actores educativos.
- Plan Anual de Trabajo (PAT): Instrumento de gestión derivado del PEI y del Informe de Gestión del año anterior. Es una herramienta de planeación integral, cumple una función de ejecutabilidad del Proyecto Educativo Institucional. La perspectiva temporal es de un año.
- Plan de Supervisión Educativa (PSE): Instrumento de gestión que coadyuva con el control del proceso académico, brindando asesoría.
- Informe de Gestión Anual (IGA): Instrumento de gestión que consolida las acciones académicas y administrativas en función a la aplicación del PEI, el RI y otros instrumentos para mejorar la calidad educativa

**a) El Proyecto Educativo Institucional (PEI):**

Es un instrumento de gestión estratégica y pedagógica a mediano y largo plazo, alineados con el Acuerdo Nacional,

Plan Bicentenario Perú al 2021, Proyecto Educativo Nacional (PEN). Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM).

Define la identidad de la institución educativa presentando una propuesta singular y ayuda a orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, administrativos, institucionales y comunitarios; resulta de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la institución.

El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representarse lo inactual (que no es actual) y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos.

### **Características**

- Debe ser un documento de manejo fácil. Estar al alcance y disposición de todos para su consulta.
- Debe contener toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para generar la acción.
- Debe reflejar la institución como un todo global y armonioso.
- Debe ser definidos tomando en consideración a todos los actores, quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad.

- Es necesario dejar el PEI suficientemente abierto para efectuar cambios o modificaciones que se consideren pertinentes o necesarios.

### **Importancia**

En este se desarrollan los procesos pedagógicos, institucionales, administrativos y comunitarios conducentes a la formación humana.

- Proporciona un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión para mejorar la calidad de la educación.
- Es una respuesta de cada institución a la diversidad intercultural y geográfica de nuestro país, lo que posibilita la pertinencia de la educación para atender las demandas y potencialidades específicas de los educandos.
- Genera un compromiso de la comunidad educativa con el mejoramiento del servicio educativo a fin de mejorar la calidad de vida y afrontar con éxito los riesgos del futuro.
- Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la educación, en contextos específicos mediante la acción de la institución educativa en la formación integral de las personas y mostrando actitudes

de solidaridad, cooperación mutua, participación activa, responsabilidad social y compromiso.

### **Elementos y fases de la elaboración del PEI**

- 1. Identidad de la Institución Educativa:** Se define a partir de los antecedentes de la institución educativa, como institución (historia). La identidad de la Institución Educativa va a estar sintetizada en la **Misión, Visión** institucional y Los **Valores**.
- 2. Diagnóstico:** El diagnóstico es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión institucional. En el encontramos al Estudio Externo e Interno (FODA).
- 3. El Plan Anual de Trabajo (PAT).** Es un instrumento de gestión operativa que concreta cada año los objetivos estratégicos del PEI, las actividades deberá articularse con el PAT y el PEI de la institución.

El Plan anual como documento de gestión debe especificar a partir del diagnóstico situacional los problemas identificados y su priorización, los objetivos y las estrategias orientadas a su cumplimiento para lo cual se debe correlacionar con las prioridades institucionales, los que se instrumentará con el conjunto de actividades operativas, empleadas, de gestión, asistenciales y/o de inversión.

- 4. Propuesta de Gestión Educativa:** Es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa. La propuesta de gestión institucional tiene sentido si contribuye, facilita y hace posible el logro de los fines, objetivos y perfiles de la propuesta pedagógica.
- 5. Propuesta Pedagógica:** Es el conjunto de decisiones tomadas por los actores educacionales acerca de la forma cómo deben conducirse los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa. Contiene una suma de ideas que van a normar y orientar los procesos educativos que se realizan en la institución.

- **Enfoque Pedagógico:** define las consideraciones teóricas respecto a la concepción de los procesos y de los sujetos que participan en la experiencia educativa.
- **Proyecto Curricular (PC):** contiene las definiciones respecto a la organización curricular, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Permitirá así, a cada institución educativa, orientar sus actividades de manera que el currículo sea pertinente a las demandas de la comunidad donde se trabaja y coherente con la identidad de la institución.

## **b) Metas y Objetivos**

En el campo del diseño de la instrucción hay muchas palabras que tienden a causar confusión porque tienen conceptos similares. Dos de las más confundidas son objetivos y metas. Algunos autores explican que una meta es algo así como el objetivo final de algo y que los objetivos son los pequeños pasos que hemos de dar para llegar a la meta. Esta afirmación está bastante en línea con lo que el Diccionario de la Lengua Española define.

**Meta:** Un evento futuro hacia el cual dirigimos esfuerzos concretos. En el ámbito académico las metas son declaraciones generales acerca de lo que esperamos que los estudiantes aprendan en el curso; es el blanco al que queremos apuntar.

Las metas consideradas como determinantes de la conducta. Nicholls (1989) señala que aparte de las diferencias individuales de cada sujeto que hacen que se oriente hacia el aprendizaje o hacia el rendimiento, las diferentes situaciones en las que se encuentra también pueden influir en su orientación final. De esta forma, el sujeto desarrolla metas de acción con tendencia a la competición cuando quiere demostrar habilidad frente a otros, o con tendencia al aprendizaje cuando pretende mostrar maestría, definiendo el éxito o el fracaso en función de la consecución o no de las metas.

La meta en auditoria es asistir en la administración en el logro de operaciones eficientes y confiables.

**Objetivos:** Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias

fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

### **c) Documentos de Gestión**

La gestión documental o gestión de documentos, es el conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar los documentos de todo tipo, recibidos y creados en una organización, facilitar la recuperación de información desde ellos, determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación a largo plazo de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.

A continuación se muestra los más importantes que emplean las organizaciones:

#### **1. Manual de Organización y Funciones**

El presente documento tiene por finalidad establecer el ámbito, objetivos, políticas, estructura orgánica y funciones de las diferentes unidades orgánicas de las instituciones educativas.

Es el documento en el que se describe la organización de la Institución Educativa; las funciones de cada uno de los órganos y/o unidades organizativas; los cargos que comprenden; y las relaciones que se establecen entre ellos.

La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que, cada miembro de la comunidad educativa, pueda ubicar sus propias funciones, la de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan.

Para elaborar el manual de funciones se recomienda:

- a)** Analizar y evaluar la pertinencia de la estructura organizativa vigente en relación a los cargos, las funciones, las relaciones y los canales de comunicación entre los diferentes órganos, los niveles de autoridad y dependencia.
- b)** Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones pertinentes al contexto.
- c)** Una manera de obtener estos datos es que cada miembro de la comunidad educativa identifique y analice lo que compete a su quehacer en su institución.

## **2. Reglamento de Organización y Funciones**

El presente Reglamento de Organización y Funciones, es un instrumento técnico-normativo de gestión administrativa institucional que tiene como objeto establecer la naturaleza, finalidad, ámbito, estructura orgánica y funciones generales de los órganos que lo conforman.

## **3. Cuadro de Asignación de personal**

Es un documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF.

También se le define como el documento que contiene los cargos o puestos de trabajo que la entidad ha previsto como necesarios para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y fines de los órganos estructurales.

### **2.3. BASES CONCEPTUALES**

#### **AUDITORIA<sup>1</sup>:**

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

---

<sup>1</sup> Auditoria: Un Enfoque Integral, pag.4

auditoría debe realizarla una persona independiente y competente. (J., S., & A., 2007)

**CONFIRMACIÓN:**

Es un tipo de circularización, cuya característica es obtener directamente de un cliente deudor, su afirmación de que los valores registrados a su cargo en la Entidad Auditada, son coincidentes con los que dicho cliente conserva en sus propios registros. Se usa principalmente en la Auditoría Financiera con motivo del examen de los créditos activos

**DICTAMEN:**

Opinión técnica e independiente sobre el grado de razonabilidad con que se presenta la información financiera de una empresa y que se sustenta en el examen de auditoría elaborado por un Contador Público Colegiado.

**ECONOMÍA:**

Administración recta y prudente de los bienes. A este requisito que debe tener toda organización debe contribuir permanentemente el sistema de control interno y la auditoría interna.

**EQUIPO AUDITOR:**

Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, uno de los cuales es designado como líder. El equipo auditor puede igualmente

incluir auditores en formación, y cuando sea preciso, expertos técnicos. El equipo auditor puede ir acompañado de observadores, pero estos no actuarán como parte del equipo.

**ÉTICA:**

Conjunto de principios o valores morales. Evaluación del riesgo por parte de la administración. Identificación y análisis que hace la administración de los riesgos pertinentes a la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:**

Es la información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información.

**GESTIÓN:**

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

**HALLAZGO DE AUDITORÍA:**

Es una narración explicativa y lógica de los hechos detectados en el examen de auditoría, referente a deficiencias, desviaciones,

irregularidades, errores, debilidades, fortaleza y/o necesidades de cambio.

**INFORME DE AUDITORÍA:**

Documento que incluye el dictamen del auditor independiente, los estados financieros examinados y las notas a los estados financieros.

**NORMAS DE AUDITORÍA:**

Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor y del trabajo que desempeña, que derivan de la naturaleza profesional de la auditoría y sus características específicas.

**OPINIÓN:**

Juicio formado, concepto. Hace parte del dictamen que debe emitir el auditor.

**ORGANIZACIÓN:**

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**PLANEAMIENTO:**

Fase de la auditoría durante la cual el auditor se aboca a la identificación de que examinar, como, cuando y con qué recursos, así como la determinación del enfoque de la auditoría, objetivos, criterios y estrategia.

**PLAN DE AUDITORÍA:**

Tiene por propósito definir el alcance global de la auditoría de gestión, en términos de objetivos generales y objetivos específicos por áreas que serán materia de examen.

**PROGRAMA DE AUDITORÍA:**

Instrucciones detalladas para la recopilación total de evidencias de un área o de toda una auditoría. El programa de auditoría siempre incluye procesos de auditoría y también tamaños de muestra, partidas a escoger y momento de las pruebas.

**RECOMENDACIONES:**

Constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones identificadas. Deben estar dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas.

**RESPONSABILIDAD:**

Obligación implícita o explícita de un servidor público de cumplir con el debido cuidado las atribuciones que le han conferido para influir sobre el uso de los recursos públicos en función de los objetivos institucionales. La responsabilidad implica el deber de rendir cuenta

correcta y oportunamente sobre el cumplimiento de las obligaciones que le han sido conferidas a un servidor público.

**REVISIÓN DE PAPELES DE TRABAJO:**

Revisión de los papeles de trabajo de la auditoria terminada por parte de otro miembro del despacho de auditores para asegurar la calidad y contrarrestar el prejuicio.

**RIESGO:**

Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pueda afectar el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

**RIESGO ACEPTABLE DE AUDITORÍA:**

Es una medida de la disponibilidad del auditor a aceptar que los estados financieros contengan errores importantes después de que se haya terminado la auditoria y de que se haya emitido una opinión sin salvedades.

**TÉCNICAS DE AUDITORÍA:**

Son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión.

**TRABAJO EN EQUIPO:**

Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

**TOMA DE DECISIONES:**

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.

**VERIFICACIÓN:**

Es aquella práctica que realiza un auditor para inspeccionar (particularmente en inventario) y confirmar la existencia del valor de activos, en lugar de confiar en los estados presentados. En el otorgamiento de crédito, la verificación del destino de los mismos se realiza para constatar que se ha aplicado correctamente

**2.4. BASES EPISTÉMICAS**

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud, no obstante, este no es su único objetivo.

El término auditoría, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y

respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos. (Sandoval , 2012).

El origen de la auditoría surge con el advenimiento de la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa. Por estas razones surge la necesidad de buscar personas capacitadas, de preferencia externas (imparciales), para que se desarrollen mecanismos de supervisión, vigilancia y control de los empleados que integran y desempeñan las funciones relativas a la actividad operacional de la empresa.

Con el transcurso del tiempo, las relaciones comerciales y operaciones de negocios empezaron a crecer rápidamente, sobre todo a partir de la Revolución Industrial que se llevó a cabo durante la segunda mitad del siglo XVIII, en ese momento el comerciante tuvo la necesidad de crear un nuevo sistema de supervisión mediante el cual el dueño, o en su caso, el administrador extendieran su control y vigilancia.

En los actuales momentos se está viviendo una crisis en la auditoría, semejante a la de los años 30 la quiebra de Enron y la participación en la misma de una de las grandes firmas transnacionales de auditoría ha producido una desconfianza entre los inversionistas de los EE.U. con sus consiguientes repercusiones en los restantes países de este mundo globalizado.

La auditoría a principios del siglo XX fue orientada al control de las grandes corporaciones cotizantes en la bolsa de valores de norteamérica, las que eran las únicas que podían pagar los altos costos del proceso, para garantizar la razonabilidad de los Estados Financieros al público interesado de invertir en las mismas. (Zambrano , 2018)

Según (Mantilla, 2015), La auditoría<sup>2</sup> se ha basado en tres hipótesis fundamentales:

- a) **Teoría de la Agencia: supervisión-monitoreo:** Es posiblemente, es la base más fuerte que ha tenido la auditoría en su versión anglosajona. El problema es que la teoría de la agencia tiene distintas versiones de acuerdo con la disciplina de conocimiento que predomine. Así, si lo que centra la atención es la ciencia económica, se está frente a la teoría de la agencia pura.
- b) **Teoría de la información: información:** es, en el fondo una aplicación de la teoría de la agencia a las relaciones de inversión, esto es, mercados de capitales. Genera el cambio hacia la explicación de la dinámica de los mercados (internacionalización, globalización) y al surgimiento de la contaduría profesional sobre la base del interés público. Esta teoría hace puente que enlaza las finanzas, economía y contabilidad. Tal utilidad se deriva de: reducción de riesgos, mejoramiento de la toma de decisiones y

---

<sup>2</sup> estándares, normas internacionales de aseguramiento de la información financiera. los fundamentos, los estándares y las implicaciones

obtención de ganancias a partir de las utilidades derivadas del intercambio.

- c) **Teoría de seguros: seguros:** es posiblemente la explicación más reciente para referirse a la manera como los administradores escogen si tener o no una auditoría relacionada con la exposición que tiene frente a sus obligaciones. Bajo las legislaciones de valores, el auditor y el auditado están conjunta y severamente obligados para con terceros por las pérdidas atribuibles a estados financieros defectuosos.

El origen etimológico de la palabra es el verbo latino “Audire”, que significa “oír”. Esta denominación proviene de su origen histórico, ya que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo.

La auditoría ha sido, en el mundo una práctica cada vez más extendida y de importancia creciente en los más diversos aspectos de la vida social de negocios y gubernamental, (Mantilla, 1989).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. ÁMBITO

El presente trabajo de investigación, objeto de análisis de las variables AUDITORIA DE GESTION (LA INDEPENDIENTE) y EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN (LA DEPENDIENTE), correspondiente al periodo 2017 se llevó a cabo en el Distrito de Huánuco, de la provincia y departamento del mismo nombre, durante el periodo 2018.

#### 3.2. POBLACIÓN

La población del presente trabajo de investigación estuvo conformada por 113 Instituciones Educativas Privadas del Distrito de Huánuco, cuyas actividades son las enseñanzas en los niveles: inicial, primaria y secundaria que a continuación se detalla:

Nivel / Modalidad	Gestión / Dependencia	Total
Inicial - Cuna Jardín	Privada - Particular	13
Inicial - Jardín	Privada - Parroquial	3
Inicial - Jardín	Privada - Particular	26
Primaria	Privada - Parroquial	5
Primaria	Privada - Particular	35
Secundaria	Privada - Parroquial	5
Secundaria	Privada - Particular	26
Elaboración: El Tesista		<b>113</b>

### 3.3. MUESTRA

La muestra del presente estudio de investigación estuvo conformada por 87 Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco, siendo aplicado de tipo **Muestreo Probabilístico Estratificado**, lo cual permitió determinar los objetivos planteados y se utilizó la fórmula estadística de población finita, que se presenta a continuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

p= Probabilidad (esperada) a favor o de éxito 0.05

q= Probabilidad en contra o fracaso 0.05

d= error máximo tolerable. Es el margen dentro del cual debe ubicarse la respuesta. 5%

N= Tamaño de la población

**Sustituyendo:**

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5) \times (1.96)^2 \times 113}{(0.05)^2 \times (113 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{0.25 \times 3.8416 \times 113}{0.0025 (112) + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{0.9604 \times 113}{0.2825 + 0.9604}$$

$$n = \frac{108.5252}{1.2404}$$

$$n = 87.4921$$

$$n = 87$$

### **Muestra Probabilística Estratificada**

Para la presente investigación se aplicó este tipo de muestreo, debido que, las muestras presentan diversas características que son sometidos a estudio.

$$ME = \frac{n}{N}$$

$$ME = \frac{87}{113}$$

$$ME = 0.7699$$

Nivel / Modalidad	Gestión /	N	ME	n
	Dependencia			
Inicial - Cuna Jardín	Privada - Particular	13	0.7699	10
Inicial - Jardín	Privada - Parroquial	3	0.7699	2
Inicial - Jardín	Privada - Particular	26	0.7699	20
Primaria	Privada - Parroquial	5	0.7699	4
Primaria	Privada - Particular	35	0.7699	27
Secundaria	Privada - Parroquial	5	0.7699	4
Secundaria	Privada - Particular	26	0.7699	20
<b>Totales</b>		<b>113</b>		<b>87</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 3.4. NIVEL Y TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo al propósito del presente trabajo de investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados, reúne las condiciones relevantes y suficientes para ser calificado como una investigación aplicada; considerando que su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyó en conocimientos sobre instrumentos de evaluación de gestión a fin de ser aplicados en las Instituciones Educativas Privadas en el distrito de Huánuco.

**Investigación Aplicada:** En el presente trabajo de investigación, el problema es identificado, por lo que se planteó una hipótesis como posible respuesta de solución.

### 3.4.1. Nivel de estudio

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio **EXPLICATIVA**, ya que se busca describir la relación de las variables de estudio (comportamiento), además porque se fundamenta en encontrar las causas. Pregunta ¿Qué va pasar una vez aplicado la Auditoria de Gestión?

### 3.4.2. Tipo de estudio

Por el tipo de estudio, el presente trabajo reúne las condiciones metodológicas y por el fin que persigue es de tipo **APLICADA**. Según la naturaleza de información que se obtiene para responder al problema de investigación planteado es de enfoque **CUANTITATIVO**.

#### 3.4.2.1. Estudios exploratorios o formulativos

En toda investigación se formula el problema de la investigación, en referencia al título del presente trabajo investigativo se formula el siguiente problema: ¿APLICANDO LA AUDITORIA DE GESTION COMO HERRAMIENTA, SERÁ POSIBLE EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTION EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN HUÁNUCO?, para luego precisar el desarrollo de la hipótesis.

### 3.4.2.2. Estudios analíticos (De casos y controles)

El trabajo de investigación, por el tipo de estudio que se aplicó, esto nos lleva al **ESTUDIO DE CASOS**, ya que la problemática de las Instituciones Educativas Privadas en el Distrito de Huánuco se basa en aplicar la **AUDITORIA DE GESTIÓN**, esto es, pues en si obtendrán resultados distintos, por esto responde a realizar un **ESTUDIO DE CASOS**.

### 3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador, para responder al problema, alcanzar sus objetivos y analizar las hipótesis si es aceptada o rechazada.

Cabe mencionar, que el diseño de investigación con el cual se investigó es **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA NO EXPERIMENTAL**, porque no se manipula ninguna variable, se obtendrá la información directamente con el administrador y/o director sin alterar ningún dato.

**P1 ---- > A1-----> O1-----> V1**

**P2 ---- > A2-----> O2-----> V2**

**----- > H = R**

**P3 ---- > A3-----> O3-----> V3**

**P4 ---- > A4-----> O4-----> V4**

**Dónde:**

**P = Problemas que requiere solución**

**A** = Alternativas de solución

**O** = Objetivos a lograr

**V** = Variables

**H** = Hipótesis

**R** = Resultado de la Investigación

El **esquema de investigación**, es una representación **gráfica**, en la cual aparecen enunciadas los problemas que requieren una solución consecuentemente las alternativas de solución (**Hipótesis**), por el cual el investigador recolectó información (**cuestionarios**) para obtener los resultados.

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.6.2. Técnicas**

La principal técnica empleado en la presente investigación sobre la Auditoria de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión en Las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, son las siguientes:

- a) La encuesta:** esta se aplicó a la muestra de la investigación objeto de estudio, empleando como instrumento el cuestionario, el mismo que fue estructurado teniendo en cuenta las variables e indicadores en estudio.

Según (Naresh, 2008), las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

- b) **Análisis documental:** este tipo de técnica se ha empleado, porque se ha recorrido a textos universitarios y a bibliotecas, lo cual permitieron recabar información en relación al problema de investigación. Asimismo la revisión de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

### 3.6.2. Instrumentos

Un instrumento es cualquier recurso que se emplea para obtener, registrar o almacenar información. En el trabajo de investigación se ha empleado el instrumento de:

- a) **El cuestionario:** Es un instrumento que sirvió para recabar información sobre aspectos específicos y medibles, se aplica a la muestra objeto de estudio y fue diseñado con preguntas concretas acorde a los indicadores de las variables.

- b) **Acopio documental:** Es un instrumento que nos ayudó a transformar un documento escrito en datos cuantitativos (Estados Financieros de la Institución).

### 3.7. VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La validación de los instrumentos de la presente investigación es con la Prueba de Correlación de Pearson y para la confiabilidad se aplicó la prueba estadística de ALFA DE CRONBACH.

### 3.8. PROCEDIMIENTO

Una vez realizada las encuestas mediante cuestionarios a las muestras materia de la investigación, por el investigador, se procedió a tabular y confeccionar las tablas y figuras estadísticas.

### 3.9. TABULACIÓN

Los datos son presentados en tablas, cuadros, figuras y gráficos analizados con la aplicación de la estadística descriptiva, utilizando el paquete estadístico SPSS teniendo en cuenta las variables de la investigación, para ello se utilizaran las siguientes técnicas:

- Ordenamiento y clasificación
- Tablas estadísticas
- Gráficas estadísticas
- Procesamiento computarizado con Excel
- Procesamiento computarizado con SPSS

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

En el análisis de la presente investigación, se presentan los resultados obtenidos mediante figuras y tablas empleando la escala de Lickert para su categorización 5=Muy Frecuentemente 4=Frecuentemente 3=Ocasionalmente 2=Raramente 1=Nunca; a través de diferentes procedimientos de análisis e interpretación, validando la hipótesis planteada lográndose con ello los objetivos propuestos en la investigación.

**Análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la unidad de análisis (muestra)**

#### **CUESTIONARIO**

##### **4.1.1. AUDITORIA DE GESTIÓN E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

**Interrogante.**

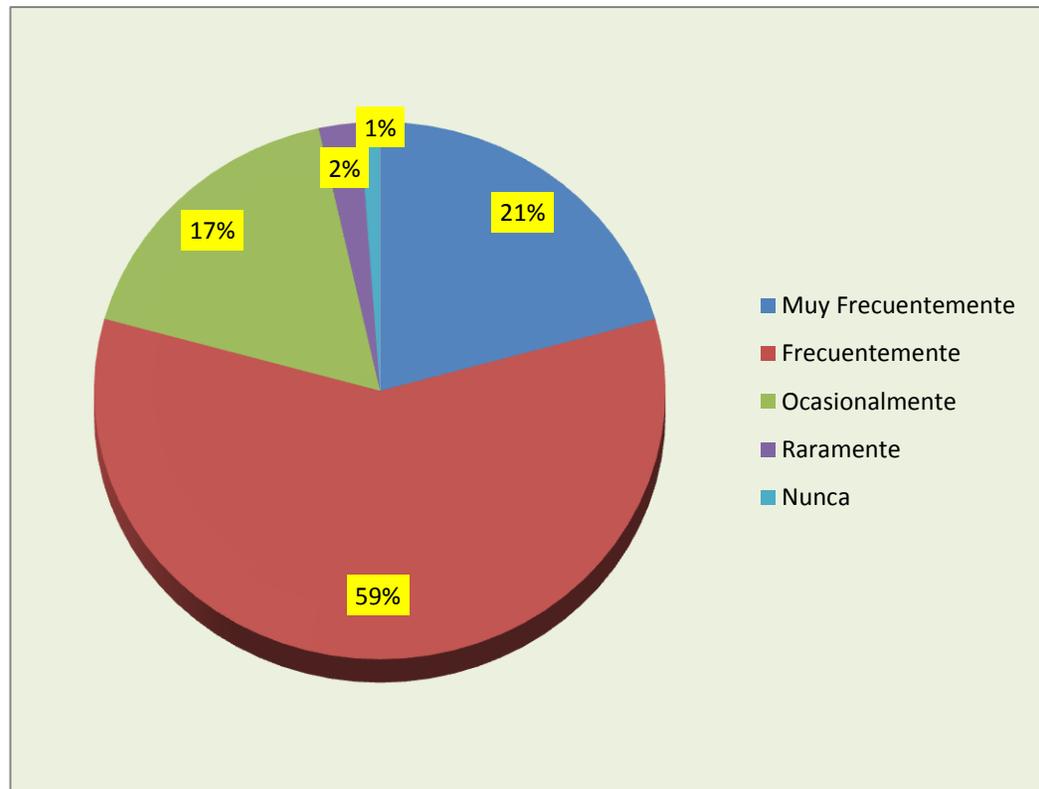
**¿Ud. realiza una auditoria de gestión para mejorar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?**

**Tabla N° 1: LA AUDITORÍA DE GESTION E INSTRUMENTOS DE GESTION**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Frecuentemente	18	20.69%	20.69%
Frecuentemente	51	58.62%	79.31%
Ocasionalmente	15	17.24%	96.55%
Raramente	2	2.30%	98.85%
Nunca	1	1.15%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

**Figura N°1:** Gráfico circular. **AUDITORIA DE GESTIÓN Y INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**



**Elaboración: PROPIA**

### **INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 51 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 59% del total encuestado.
- ✓ 18 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 21% del total encuestado.
- ✓ 15 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 17% del total encuestado.
- ✓ 02 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 2% del total encuestado.
- ✓ 01 respondieron “Nunca” los que sumaron el 1% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió en que una Auditoria de gestión influye en mejorar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas en Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca, debido a que realizar una auditoria le genera costos para su empresa.

#### **4.1.2. IDENTIFICACIÓN Y PLAN ANUAL DE TRABAJO**

##### **Interrogante.**

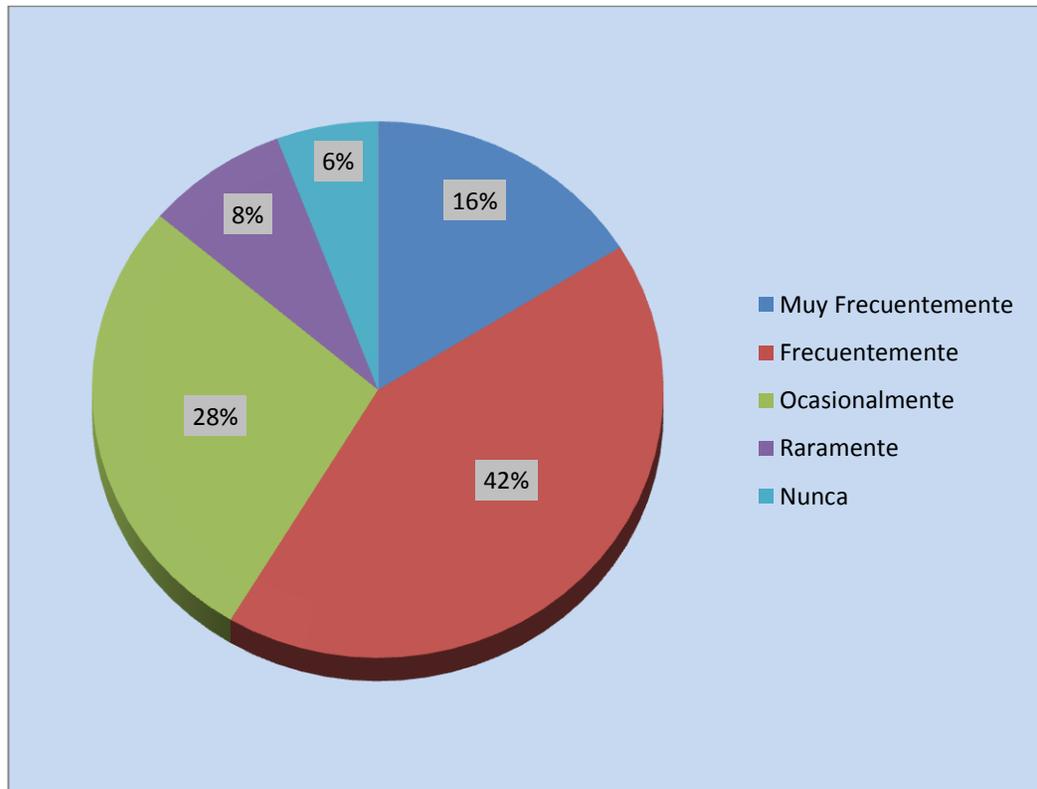
**¿Ud. comunica los Hallazgos de auditoria de gestión identificando a los responsables para mejorar el plan de trabajo de las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?**

**Tabla N° 2: IDENTIFICACIÓN Y PLAN ANUAL DE TRABAJO**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Frecuentemente	14	16.09%	16.09%
Frecuentemente	37	42.53%	58.62%
Ocasionalmente	24	27.59%	86.21%
Raramente	7	8.05%	94.25%
Nunca	5	5.75%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

**Figura N° 2: Gráfico circular. IDENTIFICACIÓN Y PLAN ANUAL DE TRABAJO**



**Elaboración: PROPIA**

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 37 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 42% del total encuestado.
- ✓ 24 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 28% del total encuestado.
- ✓ 14 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 16% del total encuestado.
- ✓ 07 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 8% del total encuestado.
- ✓ 05 respondieron “Nunca” los que sumaron el 6% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió en que una Auditoria de gestión los hallazgos deben ser comunicados a los responsables para con ello mejorar el plan de trabajo en las Instituciones Educativas en Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca.

#### 4.1.3. COMUNICACIÓN Y PROPUESTA DE GESTIÓN

##### Interrogante.

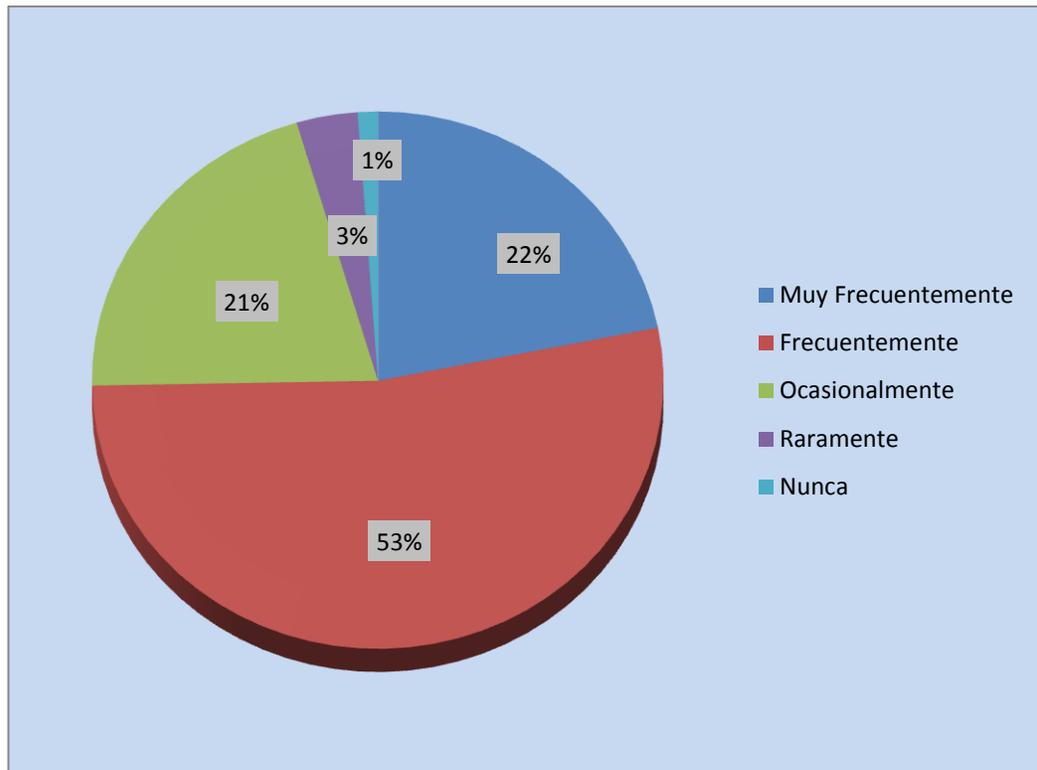
**¿La administración que Ud. dirige en la Institución Educativa mantiene una adecuada comunicación para mejorar la propuesta de gestión en dicha Institución?**

**Tabla N° 3: COMUNICACIÓN Y PROPUESTA DE GESTIÓN**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Frecuentemente	19	21.84%	21.84%
Frecuentemente	46	52.87%	74.71%
Ocasionalmente	18	20.69%	95.40%
Raramente	3	3.45%	98.85%
Nunca	1	1.15%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

**Figura N° 3:** Gráfico circular. **COMUNICACIÓN Y PROPUESTA DE GESTIÓN**



**Elaboración: PROPIA**

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 46 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 53% del total encuestado.
- ✓ 19 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 22% del total encuestado.
- ✓ 18 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 21% del total encuestado.
- ✓ 03 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 3% del total encuestado.
- ✓ 01 respondieron “Nunca” los que sumaron el 1% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió en que una adecuada comunicación influye en mejorar las herramientas de gestión en las Instituciones Educativas en Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca, ya que la comunicación solo funciona con la parte directiva y el personal no están involucrados en la gestión.

#### 4.1.4. EVIDENCIAS Y PROPUESTA PEDAGÓGICA

##### Interrogante.

**La Institución que dirige Ud. ¿Cuenta con evidencias de un de plan anual con la propuesta de los Instrumentos de Gestión en la**

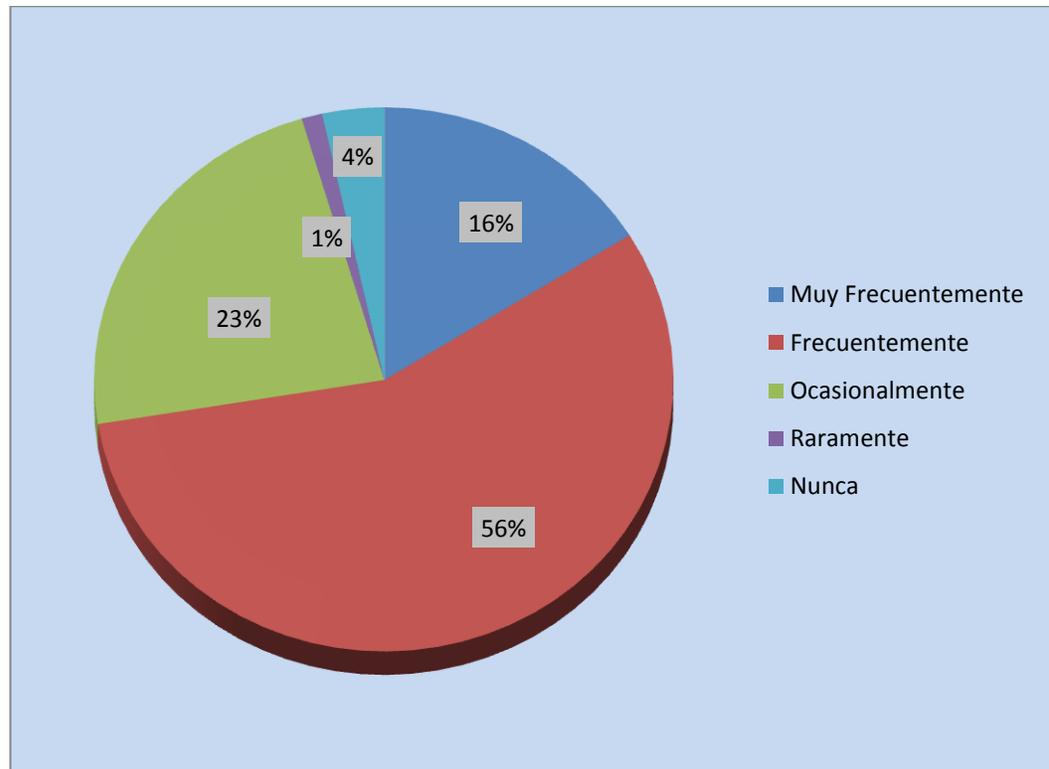
**Institución Educativa Privada en Huánuco, para cumplir sus metas y objetivos diseñados a corto y/o largo plazo?**

*Tabla N° 4: EVIDENCIAS Y PROPUESTA PEDAGÓGICA*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Frecuentemente	14	16.09%	16.09%
Frecuentemente	49	56.32%	72.41%
Ocasionalmente	20	22.99%	95.40%
Raramente	1	1.15%	96.55%
Nunca	3	3.45%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

*Figura N° 4:* Gráfico circular. **EVIDENCIAS Y PROPUESTA PEDAGÓGICA**



**Elaboración: PROPIA**

### **INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 49 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 56% del total encuestado.
- ✓ 20 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 23% del total encuestado.
- ✓ 14 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 16% del total encuestado.
- ✓ 03 respondieron “Nunca” los que sumaron el 4% del total encuestado.
- ✓ 01 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 1% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió en que una Auditoria de gestión influye en mejorar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas en Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca, debido a que no existen las evidencias de plan de propuesta pedagógica.

#### **4.1.5. NIVEL DE INGRESOS POR SERVICIOS EDUCATIVOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

##### **Interrogantes.**

**La Institución que dirige Ud. ¿percibe un nivel de ingresos por servicios educativos que permitan implementar el Manual de**

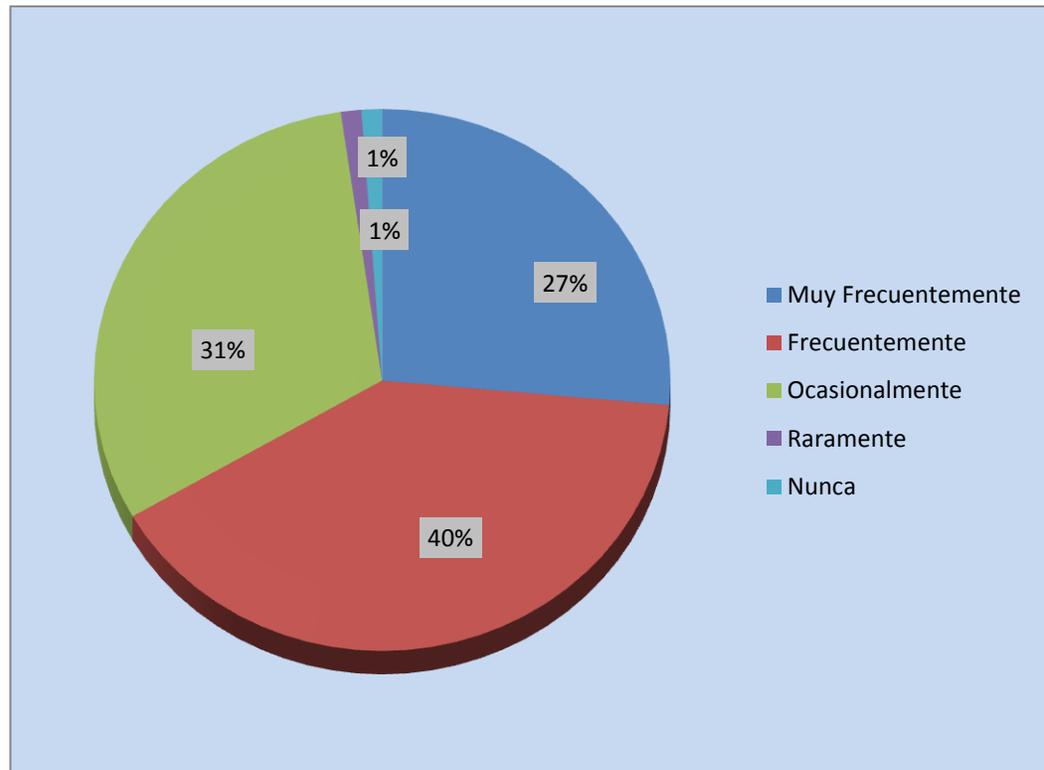
## Organización y Funciones en la Institución Educativa Privada en Huánuco?

**Tabla N° 5: NIVEL DE INGRESOS POR SERVICIOS EDUCATIVOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Frecuentemente	23	26.44%	26.44%
Frecuentemente	35	40.23%	66.67%
Ocasionalmente	27	31.03%	97.70%
Raramente	1	1.15%	98.85%
Nunca	1	1.15%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

**Figura N° 5: Gráfico circular. NIVEL DE INGRESOS POR SERVICIOS EDUCATIVOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**



**Elaboración: PROPIA**

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 35 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 40% del total encuestado.
- ✓ 27 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 31% del total encuestado.
- ✓ 23 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 26% del total encuestado.
- ✓ 01 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 1% del total encuestado.
- ✓ 01 respondieron “Nunca” los que sumaron el 1% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió los ingresos recaudados por la prestación de servicios permite implementar el Manual de Organización y Funciones en las Instituciones Educativas en Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca, debido a que no conocen si cuentan con los manuales de gestión.

#### **4.1.6. NIVEL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS Y REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

##### **Interrogante.**

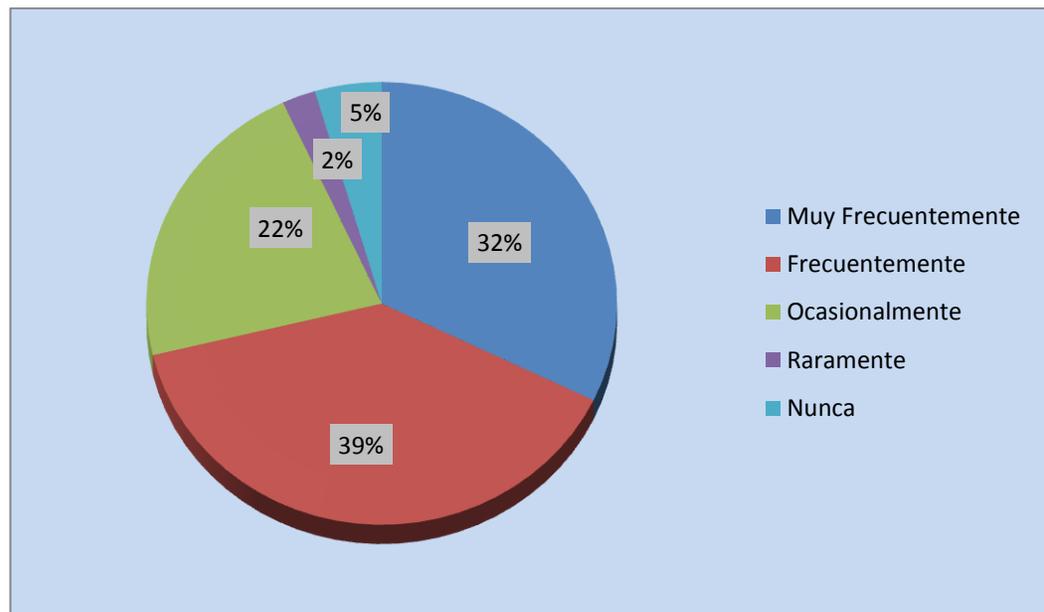
**La Institución que dirige Ud. ¿evalúa el nivel de estudiantes matriculados para con ello implementar el Reglamento de Organizaciones y Funciones de cada servidor en la Institución Educativa Privada en Huánuco?**

**Tabla N° 6: NIVEL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS Y REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy Frecuentemente	28	32.18%	32.18%
Frecuentemente	34	39.08%	71.26%
Ocasionalmente	19	21.84%	93.10%
Raramente	2	2.30%	95.40%
Nunca	4	4.60%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

**Figura N° 6: Gráfico circular. NIVEL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS Y REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**



**Elaboración: PROPIA**

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 34 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 39% del total encuestado.
- ✓ 28 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 32% del total encuestado.
- ✓ 19 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 22% del total encuestado.
- ✓ 04 respondieron “Nunca” los que sumaron el 5% del total encuestado.
- ✓ 02 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 2% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió que es importante evaluar el nivel de matriculados para con ello mejorar el Reglamento de Organización y Funciones en las Instituciones Educativas en Huánuco. Hubo encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca, ya que esto no influye.

#### **4.1.7. DOCENTES CALIFICADOS Y CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL**

##### **Interrogante.**

**¿Conoce Ud. el cuadro de nivel de docentes calificados para reubicarlos en el Cuadro de Asignación de Personal para una mejor**

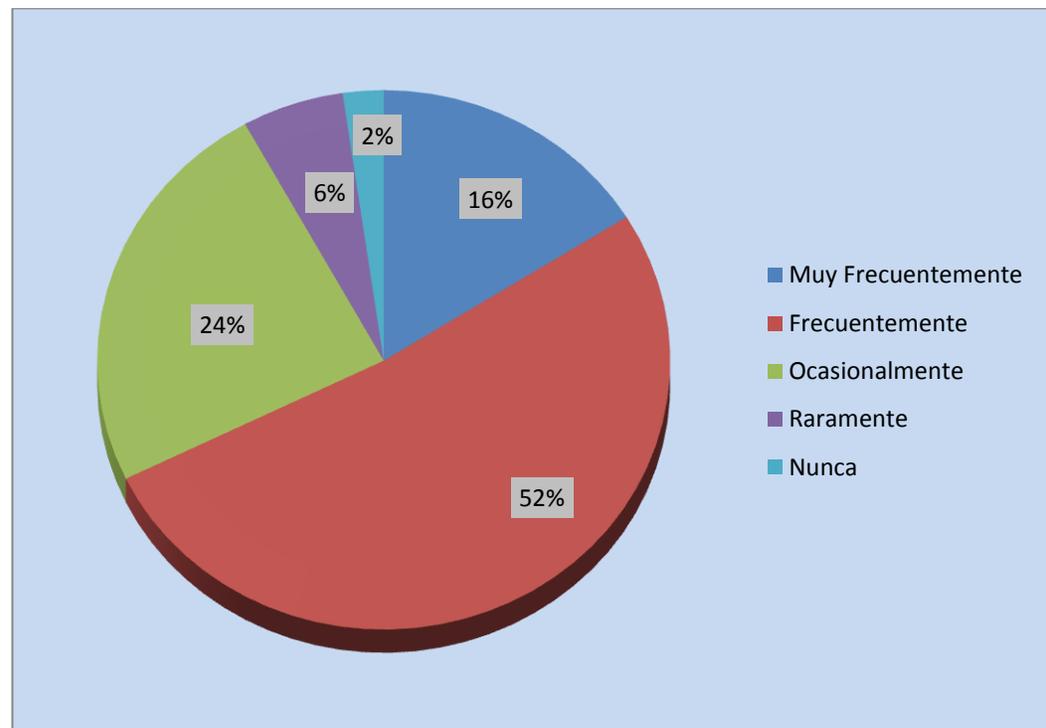
**gestión institucional en las en la Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?**

**Tabla N° 7: DOCENTES CALIFICADOS Y CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Frecuentemente	14	16.09%	16.09%
Frecuentemente	45	51.72%	67.82%
Ocasionalmente	21	24.14%	91.95%
Raramente	5	5.75%	97.70%
Nunca	2	2.30%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

**Figura N° 7: Gráfico circular. DOCENTES CALIFICADOS Y CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL**



**Elaboración: PROPIA**

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 45 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 52% del total encuestado.
- ✓ 21 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 24% del total encuestado.
- ✓ 14 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 21% del total encuestado.
- ✓ 05 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 6% del total encuestado.
- ✓ 02 respondieron “Nunca” los que sumaron el 2% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió en que se deben evaluar el nivel de conocimiento de los docentes para con ello asignar al cuadro de asignación de personal en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca

**4.1.8. FORMACIÓN ACADÉMICA Y ORGANIZACIÓN****Interrogante.**

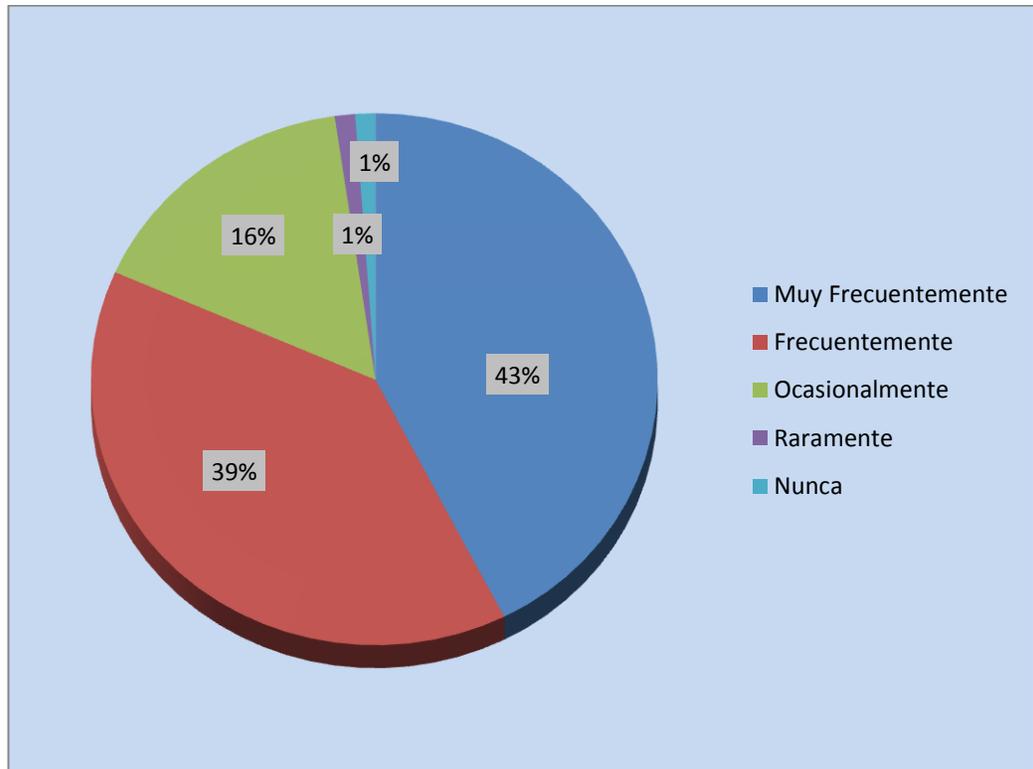
**¿Considera Ud. que la formación académica es un eje principal para diseñar una buena organización en la Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?**

**Tabla N° 8: FORMACIÓN ACADÉMICA Y ORGANIZACIÓN**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Frecuentemente	37	42.53%	42.53%
Frecuentemente	34	39.08%	81.61%
Ocasionalmente	14	16.09%	97.70%
Raramente	1	1.15%	98.85%
Nunca	1	1.15%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

**Figura N° 8:** Gráfico circular. **FORMACIÓN ACADÉMICA Y ORGANIZACIÓN**



**Elaboración: PROPIA**

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 34 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 43% del total encuestado.
- ✓ 37 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 39% del total encuestado.
- ✓ 14 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 16% del total encuestado.
- ✓ 01 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 1% del total encuestado.
- ✓ 01 respondieron “Nunca” los que sumaron el 1% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió en la formación académica es un eje principal para diseñar una buena organización en las Instituciones Educativas en Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca.

#### **4.1.9. NIVEL DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO DE ENSEÑANZA Y DIRECCIÓN**

##### **Interrogante.**

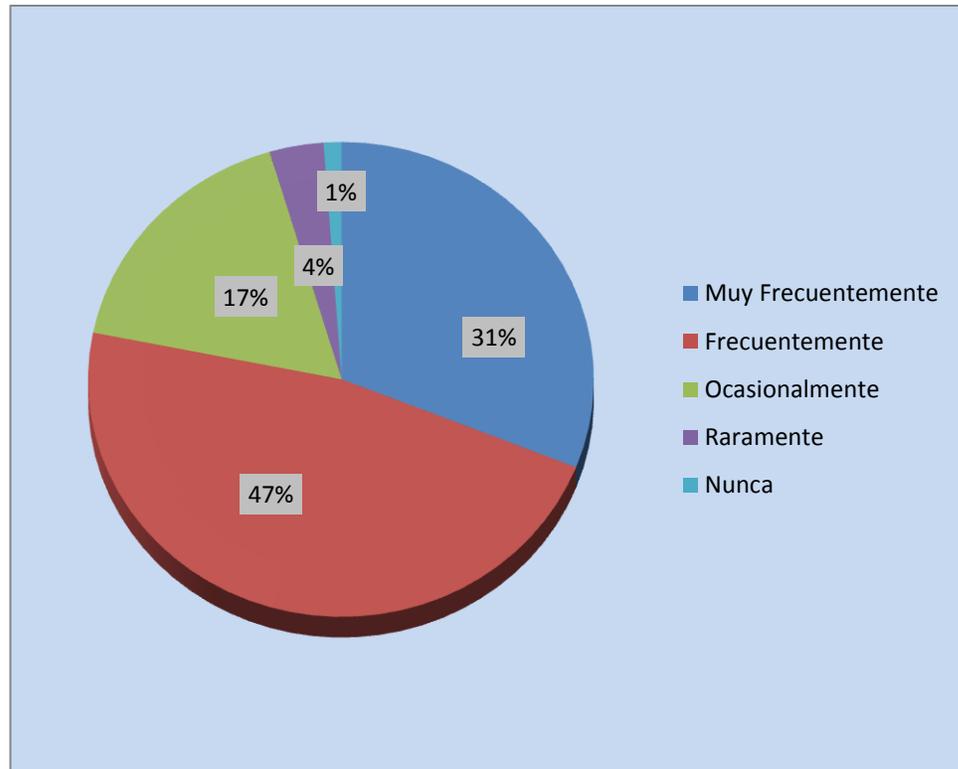
**¿Considera Ud. que el nivel de eficiencia en el servicio de enseñanza educativa repercute en la buena dirección y control de la Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?**

**Tabla N° 9: NIVEL DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO DE ENSEÑANZA Y DIRECCIÓN**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Frecuentemente	27	31.03%	31.03%
Frecuentemente	41	47.13%	78.16%
Ocasionalmente	15	17.24%	95.40%
Raramente	3	3.45%	98.85%
Nunca	1	1.15%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

**Figura N° 9: Gráfico circular. NIVEL DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO DE ENSEÑANZA Y DIRECCIÓN**



**Elaboración: PROPIA**

**INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 41 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 47% del total encuestado.
- ✓ 27 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 31% del total encuestado.
- ✓ 15 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 17% del total encuestado.
- ✓ 03 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 4% del total encuestado.
- ✓ 01 respondieron “Nunca” los que sumaron el 1% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió que un buen nivel de eficiencia en la enseñanza educativa conduce a una buena gestión y dirección al logro de metas en las Instituciones Educativas en Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca.

**4.1.10. TRABAJO EN EQUIPO Y CONTROL****Interrogante.**

**¿La institución que dirige Ud. practica constantemente el trabajo en equipo para proporcionar mejores resultados educativos y**

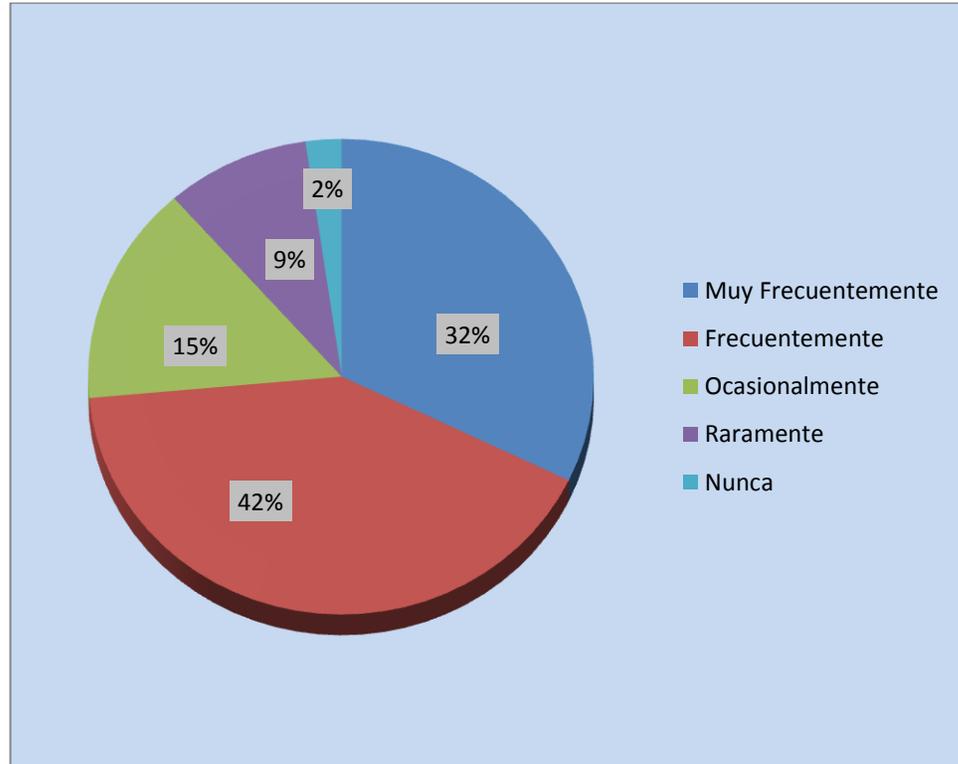
**tener un control adecuado de las acciones en la Institución Educativa Privada en Huánuco?**

*Tabla N° 10: TRABAJO EN EQUIPO Y CONTROL*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Muy Frecuentemente	28	32.18%	32.18%
Frecuentemente	36	41.38%	73.56%
Ocasionalmente	13	14.94%	88.51%
Raramente	8	9.20%	97.70%
Nunca	2	2.30%	100.00%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Directivos de las Instituciones Educativas en el Distrito de Huánuco.

*Figura N° 10: Gráfico circular. TRABAJO EN EQUIPO Y CONTROL*



**Elaboración: PROPIA**

## **INTERPRETACIÓN:**

Del total de 87 personas encuestadas, obtuvimos lo siguiente:

- ✓ 36 respondieron “Frecuentemente”, los cuales alcanzaron el 42% del total encuestado.
- ✓ 28 respondieron “Muy Frecuentemente”, quienes fueron el 32% del total encuestado.
- ✓ 13 respondieron “Ocasionalmente”, que sumaron el 15% del total encuestado.
- ✓ 08 respondieron “Raramente” los cuales alcanzaron el 9% del total encuestado.
- ✓ 02 respondieron “Nunca” los que sumaron el 2% del total encuestado.

La gran mayoría de los encuestados coincidió en que se debe practicar el trabajo en equipo para mejorar los resultados en las Instituciones Educativas en Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron raramente, y otros que respondieron nunca.

## **4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General**

#### **HIPOTESIS ALTERNA**

Si aplicando la auditoría de gestión como una herramienta de control, **ENTONCES**, es posible evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

## HIPOTESIS NULA

Si aplicando la auditoría de gestión como una herramienta de control, **ENTONCES**, es posible evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

## AUDITORIA DE GESTIÓN Y EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.

VARIABLES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
	a	b	c	d	e
1. AUDITORIA DE GESTIÓN Y EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	18	51	15	2	1
2. IDENTIFICACIÓN Y PLAN ANUAL DE TRABAJO	14	37	24	7	5
3. COMUNICACIÓN Y PROPUESTA DE GESTIÓN	19	46	18	3	1
4. EVIDENCIAS Y PROPUESTA PEDAGÓGICA	14	49	20	1	3
5. NIVEL DE INGRESOS POR SERVICIOS EDUCATIVOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	23	35	27	1	1
6. NIVEL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS Y REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	28	34	19	2	4
7. DOCENTES CALIFICADOS Y CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL	14	45	21	5	2
8. FORMACIÓN ACADÉMICA Y ORGANIZACIÓN	37	34	14	1	1
9. NIVEL DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO DE ENSEÑANZA Y DIRECCIÓN	27	41	15	3	1
10. TRABAJO EN EQUIPO Y CONTROL	28	36	13	8	2
<b>TOTALES</b>	<b>222</b>	<b>408</b>	<b>186</b>	<b>33</b>	<b>21</b>

H1	a	b	c	d	e	N
O <sub>i</sub>	222	408	186	33	21	870
E <sub>i</sub>	174.00	174.00	174.00	174.00	174.00	174.00

$$X^2 = 577.55172414$$

Número de filas (n) = 10

Número de columnas (M) = 5

Probabilidad  $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad,  $gl = 36$

El valor crítico de la prueba, considerando 36 grados de libertad y la probabilidad  $\alpha = 0.05$  es 50.99846017

Como la  $X^2 = 577.55172414 > \alpha X^2C = 50.99846017$  entonces se acepta la hipótesis planteada y se rechaza la hipótesis nula.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Dado que el valor calculado de la prueba  $X^2$  es mayor al valor crítico, se acepta la hipótesis planteada, a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ , de margen de error.

### **4.2.2. Contrastación de las Hipótesis Específicas**

#### **4.2.2.1. HIPOTESIS ESPECIFICA N°01**

##### **HIPOTESIS ALTERNA**

Si aplicando la auditoría de gestión como herramienta estratégica para evaluar los instrumentos de gestión, **ENTONCES**, es posible implementar a través de sus hallazgos el Proyecto Educativo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

### HIPOTESIS NULA

Si aplicando la auditoría de gestión como herramienta estratégica para evaluar los instrumentos de gestión, **ENTONCES**, no es posible implementar a través de sus hallazgos el Proyecto Educativo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

VARIABLES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
	a	b	c	d	e
1. AUDITORIA DE GESTIÓN Y EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	18	51	15	2	1
2. IDENTIFICACIÓN Y PLAN ANUAL DE TRABAJO	14	37	24	7	5
3. COMUNICACIÓN Y PROPUESTA DE GESTIÓN	19	46	18	3	1
4. EVIDENCIAS Y PROPUESTA PEDAGÓGICA	14	49	20	1	3
<b>TOTALES</b>	65	183	77	13	10

H1	a	b	c	d	e	N
O <sub>i</sub>	65	183	77	13	10	348
E <sub>i</sub>	69.60	69.60	69.60	69.60	69.60	69.60

$$X^2 = 282.91954023$$

Número de filas (n) = 4

Número de columnas (M) = 5

Probabilidad  $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad,  $gl = 12$

El valor crítico de la prueba, considerando 36 grados de libertad y la probabilidad  $\alpha = 0.05$  es 21.02606982

Como la  $X^2 = 282.91954023 > a X^2C = 21.02606982$  entonces se acepta la hipótesis planteada y se rechaza la hipótesis nula.

### **INTERPRETACIÓN:**

Dado que el valor calculado de la prueba  $X^2$  es mayor al valor crítico, se acepta la hipótesis planteada, a la probabilidad de  $a = 0.05$ , de margen de error.

#### **4.2.2.2. HIPOTESIS ESPECIFICA N°02**

##### **HIPOTESIS ALTERNA**

Si llevando a cabo la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, **ENTONCES**, se puede lograr metas y objetivos al implementar los Documentos de Gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

##### **HIPOTESIS NULA**

Si llevando a cabo la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, **ENTONCES**, no se puede lograr metas y objetivos al implementar los Documentos de Gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

VARIABLES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
	a	b	c	d	e
5. NIVEL DE INGRESOS POR SERVICIOS EDUCATIVOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	23	35	27	1	1
6. NIVEL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS Y REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	28	34	19	2	4
7. DOCENTES CALIFICADOS Y CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL	14	45	21	5	2
<b>TOTALES</b>	65	114	67	8	7

H1	a	b	c	d	e	N
O <sub>i</sub>	65	114	67	8	7	261
E <sub>i</sub>	52.20	52.20	52.20	52.20	52.20	52.20

$$X^2 = 157.0651341$$

Número de filas (n) = 3

Número de columnas (M) = 5

Probabilidad a = 0.05

Grado de Libertad, gl = 8

El valor crítico de la prueba, considerando 36 grados de libertad y

la probabilidad a = 0.05 es 15.50731306

Como la  $X^2 = 157.0651341 > a X^2C = 15.50731306$  entonces se acepta la hipótesis planteada y se rechaza la hipótesis nula.

**INTERPRETACIÓN:**

Dado que el valor calculado de la prueba  $X^2$  es mayor al valor crítico, se acepta la hipótesis planteada, a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ , de margen de error.

**4.2.2.3. HIPOTESIS ESPECIFICA N°03****HIPOTESIS ALTERNA**

Si aplicando la auditoria de gestión como herramienta de control, ENTONCES, es posible evaluar los instrumentos de gestión para tomar decisiones para una buena gestión administrativa en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

**HIPOTESIS NULA**

Si aplicando la auditoria de gestión como herramienta de control, ENTONCES, es posible evaluar los instrumentos de gestión para tomar decisiones para una buena gestión administrativa en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

VARIABLES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
	a	b	c	d	e
8. FORMACIÓN ACADÉMICA Y ORGANIZACIÓN	37	34	14	1	1
9. NIVEL DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO DE ENSEÑANZA Y DIRECCIÓN	27	41	15	3	1
10. TRABAJO EN EQUIPO Y CONTROL	28	36	13	8	2
<b>TOTALES</b>	92	111	42	12	4

H1	a	b	c	d	e	N
Oi	92	111	42	12	4	261
Ei	52.20	52.20	52.20	52.20	52.20	52.20

$$X^2 = 174.0383142$$

Número de filas (n) = 3

Número de columnas (M) = 5

Probabilidad  $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad,  $gl = 8$

El valor crítico de la prueba, considerando 36 grados de libertad y la probabilidad  $\alpha = 0.05$  es 15.50731306

Como la  $X^2 = 174.0383142 > \alpha X^2C = 15.50731306$  entonces se acepta la hipótesis planteada y se rechaza la hipótesis nula.

**INTERPRETACIÓN:**

Dado que el valor calculado de la prueba  $X^2$  es mayor al valor crítico, se acepta la hipótesis planteada, a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ , de margen de error.

**4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS****4.3.1. Discusión de Resultado de la Hipótesis General**

La hipótesis general planteada en la presente investigación se comprobó que la AUDITORIA DE GESTION como herramienta de control evalúa los INSTRUMENTOS DE GESTION en las Instituciones Educativas Privadas en el Distrito de Huánuco, se tuvo en cuenta lo siguiente:

- 1) ¿Qué pasaría si la calidad educativa de los colegios públicos superaran a los privados?, fueron diversas las respuestas: preocupación y extrañeza. La Constitución del Perú establece el principio de libertad, que se complementa con la pluralidad del sistema educativo, “La efectiva proyección de la libertad en el sistema educativo se termina de plasmar necesariamente con la configuración de un ámbito de pluralismo educativo” (Luis Castillo, 2004). Consecuentemente la aplicación de una Auditoria de Gestión como herramienta de control mejorará y evaluará

los Instrumentos de Gestión, lo cual conlleva a mejorar la calidad educativa en el sector privado.

- 2) En Perú la educación privada hace patente la libertad de enseñanza, tanto para los padres de familia como para quienes fundan y dirigen centros educativos. La educación privada no tiene como finalidad competir y ser mejor que la pública. Su presencia es garantía para la vigencia de la pluralidad de ofertas educativas en una sociedad democrática que valora la libertad de los padres para decidir qué tipo de educación desean para sus hijos. El ideal sería que, sin descuidar la justicia (la gratuidad), todos los padres puedan optar por el colegio de su preferencia. (Edistio Cámere, 05-2019).
  
- 3) En Perú el 60% de los peruanos escogería la educación privada sobre la pública<sup>3</sup>. Además, el 55% dijo preferir las universidades privadas. En contraste a ello, solo el 32% de alumnos de colegios está en un colegio privado. Esta tendencia va en concordancia con un aspecto más general. El 58% de los peruanos opina que la educación pública se ha mantenido igual en estos últimos años sin registrar mejora.

---

<sup>3</sup> <https://www.pqs.pe/economia/peruanos-escoge-educacion-privada-sobre-publica>

Como hemos comentado anteriormente, Jaime Saavedra<sup>4</sup>, el Ministro de Educación, se la ha pasado devaluando la educación privada, a la que solo se refiere para criticar su calidad. Nunca destaca que el sector privado invierte más del 3% del PBI en educación escolar.

- 4) La EDUCACIÓN BÁSICA<sup>5</sup> en el Perú, actualmente existen 7,8 millones de estudiantes en educación básica regular (inicial, primaria y secundaria). De este total, 5.8 millones se encuentran matriculados en colegios públicos y 2 millones en privados. Es decir, uno de cada cuatro estudiantes en el ámbito nacional está en una institución privada.

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el gasto en educación pública básica regular representó el 2,6% del PBI en el 2018, equivalente a S/3.269 anuales por alumno a escala nacional. Respecto al gasto de educación privada, sin embargo, no existen fuentes concluyentes. Ante este escenario, Paul Neira, CEO de The Learning Factor, indica que la información disponible sigue siendo insuficiente, pues no todos los costos son considerados; por lo tanto, para mejorar el

---

<sup>4</sup> <https://lampadia.com/analisis/educacion/educacion-privada-triplica-calidad-de-la-publica/>

<sup>5</sup> <https://elcomercio.pe/economia/peru/ipe-depende-calidad-educativa-colegios-universidades-peru-noticia-615433>

acceso a datos se debe elevar el interés en investigar más a detalle el sector.

En tal sentido una Auditoria de Gestión como herramienta de control permite evaluar los Instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas, para mejorar la calidad educativa, el servicio educativo que se ofrece a la población con docentes calificados y capacitados y con base a ello cobrar las mensualidades para mejorar el nivel de ingresos.

- 5) La Auditoria de Gestión es una herramienta de control de gestión de carácter preventivo que ayuda a evaluar los Instrumentos de gestión con el único fin de determinar los hallazgos y en función a ello establecer recomendaciones para mejorar la gestión administrativa.

En tal sentido la auditoria de gestión en los centros educativos privados, evalúa el cumplimiento de calidad información valiosa para la toma de decisiones de los administradores para promover una mejora continua en la educación.

Se confirmó el postulado de la hipótesis general con una muestra de 87 Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, siendo el valor de  $X^2 = 577.55172414$ , esta indica que existe una relación positiva entre las variables de estudio, ya que el valor crítico de la Ji Cuadrada  $X^2C=50.99846017$  es menor.

Como la  $X^2 = 577.55172414 > a X^2C = 50.99846017$  entonces se acepta la hipótesis planteada y se rechaza la hipótesis nula.

El resultado obtenido por la aplicación estadística se reafirmó con la información obtenida del cuestionario, en suma todas las entrevistas coinciden con la información proporcionada por los propietarios, empleados y usuarios de las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco que se detallan en la muestra.

A nivel de la muestra objeto de estudio de la investigación de los 870 datos extraídos que representa el 100%, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- a. Muy Frecuentemente, alcanzó 222 respuestas y estas son equivalentes al 25.52%

- b. Frecuentemente, alcanzó 408 respuestas y estas son equivalentes al 46.90%
- c. Ocasionalmente, alcanzó 186 respuestas y estas son equivalentes al 21.38%
- d. Raramente, alcanzó 33 respuestas y estas son equivalentes al 3.79%
- e. Nunca, alcanzó 21 respuestas y estas son equivalentes al 2.41%.

Estos resultados obtenidos, indican que, si APLICANDO la AUDITORIA DE GESTION como herramienta, **ENTONCES**, es posible EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

Discutiendo este resultado con el referente bibliográfico de las bases teóricas, citamos a:

#### **4.3.2. Discusión de Resultado de las Hipótesis específicas**

##### **Hipótesis específica 1:**

Se confirmó el postulado de la hipótesis general con una muestra de 87 Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, siendo el valor de  $X^2 = 282.91954023$ , esta indica que existe una relación positiva entre las variables de estudio, ya que el valor crítico de la Ji Cuadrada  $X^2C=21.02606982$  es menor.

Como la  $X^2 = 282.91954023 > a X^2C = 21.02606982$  entonces se acepta la hipótesis planteada y se rechaza la hipótesis nula.

El resultado obtenido por la aplicación estadística se reafirmó con la información obtenida del cuestionario de las preguntas 1, 2, 3 y 4, en suma todas las entrevistas coincide con la información proporcionada por los propietarios, empleados y usuarios de las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco que se detallan en la muestra.

A nivel de la muestra objeto de estudio de la investigación de los 348 datos extraídos que representa el 100%, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- a.** Muy Frecuentemente, alcanzó 65 respuestas y estas son equivalentes al 18.68%
- b.** Frecuentemente, alcanzó 183 respuestas y estas son equivalentes al 52.59%
- c.** Ocasionalmente, alcanzó 77 respuestas y estas son equivalentes al 22.13%
- d.** Raramente, alcanzó 13 respuestas y estas son equivalentes al 3.74%

- e. Nunca, alcanzó 10 respuestas y estas son equivalentes al 2.87%.

Estos resultados obtenidos, indican que, si APLICANDO la AUDITORIA DE GESTION como herramienta para EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN, **ENTONCES**, es posible implementar a través de sus Hallazgos el Proyecto Educativo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

Discutiendo este resultado con el referente bibliográfico de las bases teóricas, citamos a:

Para Alvarado (1999), el Proyecto Educativo Institucional constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación (o enunciación) que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma. De esta manera se plantea establecer el nivel de relación existente entre la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el nivel de desempeño docente.

Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba producto momento de Pearson, se encontró que la dimensión la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se encuentra relacionada con el nivel de

desempeño docente ( $r = 0,51$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que **existe relación significativa entre las variables estudiadas**.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por (Torres, G. 2007) sobre *La propuesta de gestión del Proyecto Educativo Institucional*, quien llegó a las siguientes conclusiones: En la fase inicial de aplicación del PEI en el C.E. N° 3070, se da un nivel organizativo funcional establecido en la planificación de metodologías y estrategias de trabajo dirigidas por el directivo que fueron concretadas en proyectos articulados de áreas con autonomía en las decisiones descentralizadas y delegación de funciones. La gestión institucional, generada por las propuestas de gestión del PEI en el C.E. N° 3070, a partir de 1996 y basada en el llamado modelo circular organizativo que propició una delegación de funciones con amplia autonomía y sentando las bases para una gestión democrática, se desdibujó y deterioró a partir de 2000, año en que se implanta un nuevo equipo directivo que no posee ni el espíritu ni la visión del anterior director y gran parte del personal docente es contratado.

La propuesta de gestión del C.E. 3070 generó un clima institucional favorable para la aplicación del PEI y favoreció la aplicación de la reforma curricular capacitando a los docentes, quienes aportaron sus ideas y metodologías de acuerdo al

cumplimiento de la misión institucional. La propuesta de gestión del C.E. *María de los Ángeles* viabilizó el funcionamiento de diversos proyectos productivos, tanto en las especialidades técnicas de los talleres, como en los proyectos que involucran a los alumnos, docentes y padres de familia, como es el caso de la crianza de cuyes y animales menores.

### **Hipótesis específica 2:**

Se confirmó el postulado de la hipótesis general con una muestra de 87 Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, siendo el valor de  $X^2 = 157.0651341$ , esta indica que existe una relación positiva entre las variables de estudio, ya que el valor crítico de la Ji Cuadrada  $X^2C=15.50731306$  es menor.

Como la  $X^2 = 157.0651341 > a X^2C = 15.50731306$  entonces se acepta la hipótesis planteada y se rechaza la hipótesis nula.

El resultado obtenido por la aplicación estadística se reafirmó con la información obtenida del cuestionario de las preguntas 5, 6 y 7, en suma todas las entrevistas coincide con la información proporcionada por los propietarios, empleados y

usuarios de las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco que se detallan en la muestra.

A nivel de la muestra objeto de estudio de la investigación de los 261 datos extraídos que representa el 100%, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- a. Muy Frecuentemente, alcanzó 65 respuestas y estas son equivalentes al 24.90%
- b. Frecuentemente, alcanzó 114 respuestas y estas son equivalentes al 43.68%
- c. Ocasionalmente, alcanzó 67 respuestas y estas son equivalentes al 25.67%
- d. Raramente, alcanzó 8 respuestas y estas son equivalentes al 3.07%
- e. Nunca, alcanzó 7 respuestas y estas son equivalentes al 2.68%.

Estos resultados obtenidos, indican que, si LLEVANDO a cabo la AUDITORIA DE GESTION como herramienta para EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN, **ENTONCES**, se puede lograr metas y objetivos al implementar los documentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es una herramienta de planeación integral, que tiene como objetivo fundamental crear una visión compartida en toda la institución educativa, mediante la comunicación fluida y desde los procesos de aprendizaje. La forma de trabajo es en equipo. Es un instrumento de gestión porque consolida la participación plena de todos los órganos integrantes del Centro de Educación Básica Regular, así como orienta la administración de sus recursos, contiene, además, un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas que se deben realizar para lograr los objetivos propuestos a corto plazo.

De esta manera se plantea identificar el nivel de relación existente entre la aplicación del Plan Anual de Trabajo (PAT) y el nivel de desempeño docente. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba producto momento de Pearson, se encontró que la aplicación del Plan Anual de Trabajo (PAT) se encuentra relacionada con el nivel de desempeño docente ( $r = 0,57$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas.

Discutiendo este resultado con el referente bibliográfico de las bases teóricas, citamos a:

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Del Castillo Narro (2008), en su tesis: *Calidad de los componentes del desempeño docente y niveles de logro académico de los alumnos*, quien llega a las siguientes conclusiones: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que a nivel descriptivo existen deficiencias notorias en el componente propedéutico, praxis didáctica de contenidos, praxis didáctica formal, clima de trabajo, y evaluación de su desempeño; asimismo, en la mayoría de los alumnos se observa deficiencias moderadas en su logro académico conceptual, procedimental y actitudinal.

Del mismo modo se comprueba que existe correlación significativa entre la calidad de los componentes del desempeño docente y los niveles de logro académico de los alumnos.

El Plan de supervisión Pedagógica es el instrumento clave referido al proceso técnico de orientación y asesoramiento, instituido para optimizar las actividades pedagógicas.

Está centrado en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones.

**Hipótesis específica 3:**

Se confirmó el postulado de la hipótesis general con una muestra de 87 Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, siendo el valor de  $X^2 = 577.55172414$ , esta indica que existe una relación positiva entre las variables de estudio, ya que el valor crítico de la Ji Cuadrada  $X^2C=50.99846017$  es menor.

Como la  $X^2 = 577.55172414 > a X^2C = 50.99846017$  entonces se acepta la hipótesis planteada y se rechaza la hipótesis nula.

El resultado obtenido por la aplicación estadística se reafirmó con la información obtenida del cuestionario de las preguntas 8, 9 y 10, en suma todas las entrevistas coinciden con la información proporcionada por los propietarios, empleados y usuarios de las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco que se detallan en la muestra.

A nivel de la muestra objeto de estudio de la investigación de los 261 datos extraídos que representa el 100%, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- a. Muy Frecuentemente, alcanzó 92 respuestas y estas son equivalentes al 35.25%

- b.** Frecuentemente, alcanzó 111 respuestas y estas son equivalentes al 42.53%
- c.** Ocasionalmente, alcanzó 42 respuestas y estas son equivalentes al 16.09%
- d.** Raramente, alcanzó 12 respuestas y estas son equivalentes al 4.60%
- e.** Nunca, alcanzó 4 respuestas y estas son equivalentes al 1.53%.

Estos resultados obtenidos, indican que, si APLICANDO la AUDITORIA DE GESTION como herramienta, **ENTONCES**, es posible EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN para la toma de decisiones para una buena gestión administrativa en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.

Este instrumento de gestión educativa se constituye en la piedra angular del desarrollo de la institución educativa, y durante su ejecución viabiliza las acciones concordantes con las normas legales y vigentes. De esta manera se plantea identificar el nivel de relación existente entre la aplicación del Plan de Supervisión Educativa (PSE) y el nivel de desempeño docente.

Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba producto momento de Pearson, se encontró que la aplicación del Plan de Supervisión Educativa (PSE) se encuentra relacionada con el nivel de desempeño

docente ( $r = 0,60$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas.

Discutiendo este resultado con el referente bibliográfico de las bases teóricas, citamos a:

Estos resultados coinciden con la investigación de Callamamani (2013) en su tesis: *La Supervisión Pedagógica y el desempeño laboral de los docentes*, quien llega a las siguientes conclusiones: La supervisión pedagógica influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.863 entre los factores de estudio.

El monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.810 entre los factores de estudio. El acompañamiento pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.800 entre los factores de estudio.

#### **4.4. APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación desarrollada y ejecutada, tiene entre otros los siguientes aportes de rigor científico:

- Una auditoria de gestión para evaluar las herramientas estratégicas de gestión.
- Los Instrumentos de gestión son imprescindibles para las instituciones educativas privadas.
- Aplicación y conocimiento de los Instrumentos de gestión por todos los gestores.
- Dificultades que se presentan en la aplicación de la auditoria de gestión.

## CONCLUSIONES

Luego de concluir la investigación y en base a la información estadística procesada y el trabajo de campo, así como el análisis descriptivo del marco teórico y la realidad problemática, se pudo concluir lo siguiente:

1. Se concluye que la auditoría de gestión como herramienta, logra evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.
2. Se concluye que una auditoría de gestión como herramienta evalúa los instrumentos de gestión a través de sus indicadores contribuye a los hallazgos y de esta forma implementar el Proyecto Educativo Institucional.
3. Se concluye que una aplicación de una auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión para el logro de metas y objetivos y estas deben ser medibles constantemente por los administradores de las Instituciones Educativas.
4. Se concluye que la auditoría de gestión es una herramienta que evalúa los instrumentos de gestión y tomar decisiones para una buena gestión administrativa.

## RECOMENDACIONES

Hechas las conclusiones, culminada la investigación, sobre la base de los resultados se puede hacer las siguientes Recomendaciones:

Las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco, por los resultados obtenidos, requiere y es recomendable la aplicación de una Auditoría Gestión para evaluar los Instrumentos de Gestión. Esta recomendación se basa en:

1. Las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco como entidad educativa en la enseñanza en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria, no solo deben realizar auditorías de gestión cuyo fin sea encontrar los hallazgos en la gestión administrativa, de lo contrario, esta actividad debe abarcar evaluar todas los instrumentos de gestión de todas las actividades que directamente e indirectamente estén relacionadas con las actividades de enseñanza y calidad educativa.
2. Se recomienda sugerir realizar una auditoría de gestión integral a todas las áreas con el propósito de implementar los Documentos de gestión
3. Se recomienda que para lograr las metas y objetivos, se debe elaborar las estrategias que permita la consecución de los objetivos a corto o largo plazo, como en la enseñanza educativa, calidad de servicio, nivel de docentes calificados, buena infraestructura.

4. Se recomienda evaluar los instrumentos de gestión como: el Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, etc., con la finalidad de llevar a cabo una buena gestión administrativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias, O. F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología a la Científica* (5ta Edición ed.). Caracas, Venezuela: EPISTEME C.A.
2. Arias, O. F. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION* (6ta Edición ed.). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: EPISTEME C.A.
3. Balestrini, A. M. (2006). *Como se elabora el Proyecto de Investigación* (Séptima edición ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
4. Barrera, J. H. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (3ra edición ed.). Caracas. Venezuela: Fundación Sypal.
5. Canevaro, B. N. (2008). *Auditoría Integral*. Lima: Escuela Nacional de Control.
6. Cariño, P. S. (2009). *Metodos de Investigación I*. México: Limusa.
7. Carrasco, D. S. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
8. Cruz, D. C., Olivares, O. S., & Gonzáles, G. M. (2014). *Metodologia de la Investigación* (1ra Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria S.A.
9. Chambi, Z. G. (31 de 01 de 2012). *Internet*. Recuperado el 30 de 06 de 2018, de [http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-especifica-detallada-caracteristicas\\_h](http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-especifica-detallada-caracteristicas_h)
10. Diccionario. (2005). *Pequeño Larousse Ilustrado*. México: Ediciones Larousse S.A.
11. Enrique, B. F. (2007). *Auditorría Administrativa. Gestión estratégica del cambio* (2da Edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
12. Estupiñan, G. O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión* (2da edición ed.). Bogotá: ECOE.

13. Fonseca, L. O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna* (Primera Edición ed.). Lima - Perú: Instituto de investigación en accountability y control IICO.
14. García, R. d. (2008). *Auditoría de Gestión. conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela.
15. Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edición*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
16. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
17. Hernandez, S. R. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta Edición ed.). México: McGraw-Hill.
18. Hidalgo, C. (20 de 10 de 2007). *Fullblog*. Recuperado el 01 de 07 de 2018, de Glosario de Auditoría: [http://circulocontable.fullblog.com.ar/glosario\\_de\\_auditoria\\_631192889804.html](http://circulocontable.fullblog.com.ar/glosario_de_auditoria_631192889804.html)
19. Hurtado , L. I., & Toro, G. J. (2005). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio* (5ta edición ed.). Valencia: Episteme Consultores Asociados C.A.
20. J., E. R., S., B. M., & A., A. A. (2007). *Auditoría. Enfoque Integral* (Decimoprimer Edicion ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
21. Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya Yala.
22. Mantilla Blanco, S. A. (2000). *Control Interno - Estructura Conceptual Integrada*. Santa Fe de Bogotá.
23. Mantilla, S. A. (2015). *Estándares, Normas Internacionales de Aseguramiento de la Información Financiera*. Bogotá: ECOE.

24. Murillo Hernandez, W. (2007). *La investigación científica*. Recuperado el 07 de Octubre de 2018, de <http://monografias.com/trabajos15/investigacion-cientifica.shtml>
25. Naresh, K. M. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta edición ed.). México: PEARSON EDUCACION.
26. Panez, M. J. (1988). *Auditoría Contemporánea* (3ra Edición ed.). Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
27. Rodriguez Pañuelas, M. A. (2010). *Métodos de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: U.A. Sinaloa.
28. Salazar, B. O. (s.f.). *UNMSM*. Recuperado el 01 de 07 de 2018, de <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/index.htm>
29. Sanchez, E. J. (2008). *Auditoría Integral: Precisiones sobre alcance y contenido*. Santiago de Chile: Trabajos Técnicos Nacionales.
30. Sandoval , M. H. (2012). *Introducción a la Auditoría* (1ra Edición ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.
31. Suárez, S. A. (1991). *La Moderna Auditoría*. España: McGraw-Hill.
32. Tamayo, T. M. (2004). *Proceso de la Investigación Científica* (4ta edición ed.). México: Limusa S.A.
33. Vergara, B. M., Vergara, S. O., & Vergara, S. M. (2005). *Guía de Auditoría* (1ra Edición ed.). Lima: Santa Rosa S.A.
34. Vizcarra, M. J. (2013). *Manual de Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad* (1ra Edición ed.). Lima: Instituto Pacífico S.A.C.
35. William, S. J., Bruce, W. J., & Michael, J. E. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Décimocuarta edición ed.). México: McGraw-Hill.
36. Yarasca , R. P. (2008). *Auditoría: Fundamentos con enfoque moderno*. Lima: San Marcos.

37. Zambrano , V. M. (27 de 06 de 2018). *Google*. Recuperado el 27 de 06 de 2018, de [http://www.academia.edu/15107387/FUNDAMENTOS\\_EPISTEMOL%C3%93GICOS\\_DE\\_LA\\_AUDITOR%C3%8DA](http://www.academia.edu/15107387/FUNDAMENTOS_EPISTEMOL%C3%93GICOS_DE_LA_AUDITOR%C3%8DA) Google:

# **ANEXOS**

## ANEXO N°01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

## TÍTULO: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN HUÁNUCO”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
¿Aplicando la auditoría de gestión como herramienta, será posible evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?	Demostrar que la auditoría de gestión como herramienta, logra evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.	Si aplicando la auditoría de gestión como herramienta, ENTONCES, es posible evaluar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.	<b>Variable Dependiente</b> AUDITORIA DE GESTIÓN  <b>Variable Independiente</b> EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN		<b>Tipo de Investigación:</b> APLICADA  <b>Diseño:</b> DESCRIPTIVO
<b>Problemas Específicos</b>  a. ¿Aplicando la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, se podrá implementar a través de sus hallazgos el Proyecto Educativo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?  b. ¿Llevando a cabo la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, será posible lograr las metas y objetivos al implementar los documentos de gestión en Las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?  c. ¿Aplicando la auditoría de gestión como herramienta, será posible evaluar los instrumentos de gestión para tomar de decisiones para una buena gestión administrativa en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?	<b>Objetivos Específicos</b>  a. Sugerir una auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, a través de sus hallazgos se logra implementar el proyecto educativo institucional en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.  b. Aplicar una auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión para el logro de metas y objetivos al implementar los documentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.  c. Explicar que la auditoría de gestión es una herramienta para evaluar los instrumentos de gestión para tomar decisiones para una buena gestión administrativa en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.	<b>Hipótesis Específicas</b>  a. Si aplicando la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, ENTONCES, es posible implementar a través de sus hallazgos el Proyecto Educativo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.  b. Si llevando a cabo la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los instrumentos de gestión, ENTONCES, se puede lograr metas y objetivos al implementar los documentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.  c. Si aplicando la auditoría de gestión como herramienta, ENTONCES, es posible evaluar los instrumentos de gestión para la toma de decisiones para una buena gestión administrativa en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco.	<b>DIMENSIONES</b>  - Hallazgo de Auditoría.  - Proyecto Educativo Institucional  - Metas y objetivos  - Documentos de Gestión  - Toma de Decisiones  - Gestión administrativa	- Identificación - Comunicación - Evidencias  - Plan Anual de Trabajo - Propuesta de Gestión - Propuesta Pedagógica  - Nivel de ingresos por servicios educativos - Nivel de estudiantes matriculados - Nivel de docentes calificados.  - Manual de Organización y Funciones - Reglamento de Organización y Funciones. - Cuadro de asignación de personal  - Formación académica - Nivel de eficiencia en el servicio de enseñanza educativa. - Trabajo en equipo  - Organización - Dirección - Control	<b>Población:</b> 113 INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN EL DISTRITO DE HUÁNUCO.  <b>Muestra:</b> 87 INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN EL DISTRITO DE HUÁNUCO.  <b>Técnicas:</b> ENCUESTA ANALISIS DOCUMENTAL  <b>Instrumento:</b> CUESTIONARIO ANALISIS DE CONTENIDO

**ANEXO N°02: Consentimiento Informado**

“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

**SOLICITO:** PERMISO PARA  
REALIZAR ENCUESTA ANÓNIMA  
PARA TESIS

SEÑOR DIRECTOR(A) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR

JOSÉ LUIS GARAY ENCARNACIÓN identificado con DNI Nro.46094499, domiciliado en el Jr. Uruguay Mz.Q Lt.10 Sector 2 San Luis-Amarilis, alumno de la Escuela de PosGrado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” de la Maestría en CONTABILIDAD con Mención en AUDITORÍA. Ante Ud. me presento y expongo:

Que, debiendo realizar mi tesis de investigación para optar el Grado de Maestro y habiendo previsto tomar como parte de ella a las Instituciones Educativas Particulares del Distrito de Huánuco, cuyo tema es: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN HUÁNUCO”, es por lo que me dirijo a su Despacho a fin de solicitar permiso para recabar información valedera para dicha tesis, así como la toma de una muestra a través de una encuesta anónima.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted Señor Director(a), atender a mi solicitud que espero alcanzar

Huánuco, 20 de febrero de 2019.

José Luis Garay Encarnación

**ANEXO N°03: INSTRUMENTO - ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZAN” HUÁNUCO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD**  
**MENCIÓN EN AUDITORÍA**

**ENCUESTA DE OPINIÓN A LOS ADMINISTRADORES DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS PRIVADAS EN EL DISTRITO DE HUÁNUCO**

**CUESTIONARIO**

La presente técnica de la encuesta-cuestionario, se está desarrollando con la finalidad de recabar información relacionada con el trabajo de investigación titulada: **“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN HUÁNUCO”**; al respecto, estimado participante, solicito su colaboración en responder las preguntas estructuradas en el presente cuestionario, con la mayor sinceridad posible la cual será en forma anónima, marcando con una aspa (X) en la alternativa que Ud. Considere correcta. Las posibles respuestas están en medida de **ESCALA DE LIKERT**. Por ello agradezco su participación.

1. ¿Ud. realiza el procedimiento de evaluación identificando las deficiencias de gestión para mejorar los instrumentos de gestión en las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?
  - a) Muy frecuentemente
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Raramente
  - e) Nunca

2. ¿Ud. comunica los Hallazgos de auditoria de gestión identificando a los responsables para mejorar el plan de trabajo de las Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?
  - a) Muy frecuentemente
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Raramente
  - e) Nunca
  
3. ¿La administración que Ud. dirige en la Institución Educativa mantienen una adecuada comunicación para mejorar la propuesta de gestión en dicha Institución?
  - a) Muy frecuentemente
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Raramente
  - e) Nunca
  
4. La Institución que dirige Ud. ¿Cuenta con evidencias de un de plan anual con la propuesta de los Instrumentos de Gestión en la Institución Educativa Privada en Huánuco, para cumplir sus metas y objetivos diseñados a corto y/o largo plazo?
  - a) Muy frecuentemente
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Raramente
  - e) Nunca
  
5. La Institución que dirige Ud. ¿percibe un nivel de ingresos por servicios educativos que permitan implementar el Manual de Organización y Funciones en la Institución Educativa Privada en Huánuco?
  - a) Muy frecuentemente
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Raramente
  - e) Nunca

6. La Institución que dirige Ud. ¿evalúa el nivel de estudiantes matriculados para con ello implementar el Reglamento de Organizaciones y Funciones de cada servidor en la Institución Educativa Privada en Huánuco?
- a) Muy frecuentemente
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Raramente
  - e) Nunca
7. ¿Conoce Ud. el cuadro de nivel de docentes calificados para reubicarlos en el Cuadro de Asignación de Personal para una mejor gestión institucional en las en la Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?
- a) Muy frecuentemente
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Raramente
  - e) Nunca
8. ¿Considera Ud. que la formación académica es un eje principal para diseñar una buena organización en la Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?
- a) Muy frecuentemente
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Raramente
  - e) Nunca
9. ¿Considera Ud. que el nivel de eficiencia en el servicio de enseñanza educativa repercute en la buena dirección y control de la Instituciones Educativas Privadas en Huánuco?
- a) Muy frecuentemente
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Raramente
  - e) Nunca

10. ¿La institución que dirige Ud. practica constantemente el trabajo en equipo para proporcionar mejores resultados educativos y tener un control adecuado de las acciones en la Institución Educativa Privada en Huánuco?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Raramente
- e) Nunca

**ANEXO N°04: Formato de validación de los instrumentos por jueces o juicio de expertos**



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

HUÁNUCO – PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**VALIDACIÓN POR JUECES**

<b>CATEGORIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>RELEVANCIA</b> El Ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El Ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El Ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide.
	3. Moderado nivel	El Ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El Ítem es muy relevante y debe ser incluido
<b>COHERENCIA</b> El Ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	1. No cumple con el criterio	El Ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El Ítem tiene tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El Ítem tiene relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto nivel	El Ítem tiene relación lógica con la medición.
<b>SUFICIENCIA</b> Los Ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los Ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo nivel	Los Ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los Ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El Ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El Ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El Ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	<b>4. Alto nivel</b>	<b>El Ítem es claro, tiene semántica y sintaxis.</b>



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
HUÁNUCO - PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**TITULO: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN HUÁNUCO”**

Estimado (a) Dr. Dra., esta matriz es para evaluar los ítems o enunciados del presente instrumento politómica, teniendo en cuenta los criterios de **relevancia, suficiencia, pertinencia y claridad**, el que pondrá ser calificado con NULA, BAJA, MODERADO, ALTA; valorado de 1 a 4, respectivamente.

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COHERENCIA</b>	<b>SUFICIENCIA</b>	<b>CLARIDAD</b>
Hallazgo de Auditoría	1. ¿Ud. cómo administrador solicita la aplicación de una Auditoria de gestión para identificar las evidencias de Hallazgos de auditoria para luego comunicar y reportar a los responsables, propietario y/o administrador?				
	2. ¿La Institución Educativa, una vez ejecutado la Auditoria, comunica los Hallazgos de auditoria mediante escrito a los responsables de la gestión?				
	3. ¿La administración que medidas impone una vez detectado las evidencias de Hallazgos de auditoria, llama la atención a todo los empleados de la Institución Educativa?				
Proyecto Educativo Institucional	4. La Institución Educativa que dirige Ud. ¿Cuenta con el Plan Anual de Trabajo para cumplir sus metas y objetivos diseñados a corto y/o largo plazo?				
	5. La Institución Educativa que dirige Ud. ¿gestiona oportunamente mejoras o implementación de servicios básicos, infraestructura, ambientes físicos (laboratorios, bibliotecas, etc.) y servicios de internet?				

		6. ¿Usted evalúa el perfil profesional de los docentes para que sean contratados en su Institución Educativa y asumir cursos o asignaturas por el bienestar de la población estudiantil?				
Metas Objetivos	y	7. ¿La Institución Educativa dispone de herramientas de manera oportuna para que los docentes puedan utilizar en el desarrollo de sus actividades pedagógicas?				
		8. ¿La Institución Educativa cuenta con aulas, mobiliarios y equipos multimedia suficientes para el número de estudiantes?				
		9. ¿Los ingresos por la prestación de servicios educativos (pensión y/o mensualidad) son invertidos en la ampliación y mejora de la infraestructura institucional para brindar un buen servicio de calidad?				
Documentos de Gestión		10. Cree Ud. con el Manual de Organización y Funciones, los actores principales: administradores, docentes, alumnos, personal de limpieza, ¿cumplen cada una sus funciones en forma responsable?				
		11. ¿Conoce Ud. las funciones de cada una de las áreas según organigrama plasmado en el Reglamento de Organización y Funciones, están en constante coordinación para llevar a cabo una buena gestión administrativa?				
		12. ¿La Institución Educativa que dirige Ud. cuenta con personal altamente calificado, en función a ello elabora su Cuadro de Asignación de Personal?				
Toma de Decisiones		13. ¿Considera Ud. que la auditoria de gestión influye significativamente en la toma de decisiones para la mejora continua de la formación académica en los estudiantes de los diferentes niveles, siendo estas SÍ o NO, cada cuanto tiempo deben de realizarse la auditoria de gestión?				
		14. ¿Considera Ud. que se deben practicar auditorias, porque estas representan una herramienta de mucha importancia para la toma de decisiones en su equipo de trabajo, para el logro de sus metas y objetivos institucionales?				
		15. ¿La Institución Educativa que dirige Ud. practica auditorias financieras y de gestión para medir la optimización de los recursos en términos de eficiencia, eficacia y economía?				

Gestión Administrativa	16. ¿Implementa las recomendaciones plasmadas en el informe de auditoría para hacer correcciones en la gestión administrativa para tener un control más óptimo de los recursos y a gestionar docentes especializados y calificados en cada una de las materias, para ser la mejor institución de la localidad?				
	17. ¿La Institución Educativa evalúa la gestión administrativa de la Dirección de cada una de las áreas?				
	18. ¿La Institución Educativa cuenta con documentos de gestión bien organizados para llevar a cabo sus actividades a corto y largo plazo?				

¿Hay algún ítem que no fue evaluado? SI ( ) NO ( ) En caso de Sí, ¿Qué ítem falta? \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

El instrumento debe ser aplicado: SI ( ) NO ( )

\_\_\_\_\_

FIRMA y/o SELLO DE CONFORMIDAD DEL EXPERTO

## NOTA BIOGRÁFICA

**C.P.C. JOSÉ LUIS GARAY ENCARNACIÓN**, nació en la ciudad de Pachitea en el año 1989. Hijo tercero de seis hermanos. Sus padres. Víctor Garay Castillo y Rosa Encarnación Fabián. Curso la secundaria en el Colegio Nacional “Túpac Amaru II” de Pachitea. Su formación profesional en Educación Superior, la inició en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Aparicio Pomares” de Huánuco, en donde se graduó como Técnico en Contabilidad, continuando sus estudios universitarios en la Universidad Peruana Los Andes de Huancayo (UPLA) en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, obteniendo el grado de Bachiller en Contabilidad el año 2016, posteriormente en donde se graduó como Contador Público el año 2018. El año 2016, inició sus estudios de Maestría en Contabilidad en la Escuela de Posgrado, en la mención Auditoría de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” de Huánuco, en donde se graduó como Maestro el año 2019. Actualmente se desempeña como contador y asesor de empresas del sector privado. Además se desempeña como docente contrato en el Instituto de Educación Superior Privado “Juan Bosco” de Huánuco.



## ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN

Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna  
Teléfono 514760 -Pág. Web. [www.posgrado.unheval.edu.pe](http://www.posgrado.unheval.edu.pe)



### ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Aula 204 de la Escuela de Posgrado, siendo las **13:00h**, del día **miércoles 20 DE NOVIEMBRE DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Eudosio RAMIREZ TABRAJ  
Dra. Silna Teresita VELA LOPEZ  
Dr. Elias Tito HUAYNATE DELGADO

Presidente  
Secretaria  
Vocal

**Asesor de tesis:** Dr. Cayto Didi MIRAVAL TARAIZONA (Resolución N° 01741-2018-UNHEVAL/EPG-D)

**El aspirante al Grado de Maestro en Contabilidad, mención en Auditoría, Don, Jose Luis GARAY ENCARNACIÓN.**

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: **“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN HUÁNUCO”.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Diecisiete ( 17 )  
Equivalente a Muy Bueno, por lo que se declara Aprobado  
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las...14:30... horas de 20 de noviembre de 2019.

  
PRESIDENTE  
DNI N° 22482399

  
SECRETARIO  
DNI N° 22414911

  
VOCAL  
DNI N° 22460469

Leyenda:  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 0862-2019-UNHEVAL/EPG-D)

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: **JOSÉ LUIS GARAY ENCARNACIÓN**

DNI: 46094499

Correo electrónico: [garay-89@hotmail.com](mailto:garay-89@hotmail.com)

Teléfono de casa:---

Celular: 961650969

Oficina:----

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

<b>POSGRADO</b>
Maestría: CONTABILIDAD
Mención: AUDITORÍA

Grado Académico obtenido:

**MAESTRO**

Título de la tesis:

**“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN HUÁNUCO”;**

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción del acceso
<b>X</b>	PÚBLICO	Es público y accesible al documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro metadato con información básica, más no al texto completo.

Al elegir la opción “público” a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el portal Web repositorio.unheval.edu.pe. Por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción “Restringido”, por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso.

( ) 1 año      ( ) 2 años      ( ) 3 años      ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser acceso público.

Fecha de firma: **02 de marzo de 2020**

Firma del autor  
José Luis Garay Encarnación