

## TRABAJO DE INVESTIGACION

### CONTENIDO

---

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO</b>	
1.1 Tipo de Investigación.....	6.
1.2 Institución a la que pertenece el Trabajo de Investigación.....	6.
1.3 Lugar donde se realizó la Investigación.....	6.
1.4 El Problema.....	6.
a) Planteamiento del Problema.....	6.
b) Enunciado.....	7.
c) Justificación del Problema.....	8.
1.5 Objetivos.....	8.
a) General.....	8.
b) Específicos.....	9.
1.6 Hipótesis.....	9.
a) General.....	9.
b) Específicas.....	9.
1.7 Variables e Indicadores.....	10.
a) Identificación y Clasificación.....	10.
b) Definición de Variables.....	10.
1.8 Material y Procedimientos.....	11.
a) Material.....	11.
b) Procedimientos.....	11.
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO GENERAL</b>	
2.1 Antecedentes Bibliográficos de la Investigación.....	15.
2.2 Auditoría Académica Universitaria.....	15.
2.3 Apropiable Gestión Corporativa.....	18.
2.4 Institución Educativa de Nivel Superior (IES) de Índole Universitario.....	22.

---

**CAPÍTULO III: MARCO TEORICO ESPECIFICO SOBRE EL ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA ACADÉMICA**

3.1	Metodología de la Auditoría Académica.....	27.
3.2	Actividades y Procesos de Control Académico.....	28.
3.3	Criterios de Auditoría Académica.....	29.
3.4	Sustentación de la Auditoría Académica.....	30.
3.5	Hallazgos de Auditoría Académica.....	31.

**CAPÍTULO IV: MARCO TEORICO ESPECIFICO SOBRE LA ARGUMENTACION DE LA GESTIÓN APROPIADA**

4.1	Proceso de la Gestión Eficaz.....	32.
4.2	Cumplimiento de las Acciones Institucionales.....	33.
4.3	Perfeccionamiento de la Gestión.....	34.
4.4	Efectividad de la Gestión.....	35.
4.5	Eficiencia de la Gestión.....	36.

**CAPÍTULO V: MARCO TEORICO ESPECIFICO SOBRE LA PROSPECCION DE LA UNIVERSIDAD PERUANA**

5.1	Conducción de una IES.....	37.
5.2	Organización de una IES.....	38.
5.3	Control de una IES.....	39.
5.4	Labores de Proyección Social.....	40.
5.5	Administración de una IES.....	41.

**CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

6.1	Resultados de las Entrevistas Efectuadas.....	42.
6.2	Resultados de las Encuestas Realizadas.....	48.

**CAPÍTULO VII: CONTRASTACION DE OBJETIVOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

7.1	Contrastación de los Objetivos Formulados.....	54.
7.2	Comprobación de las Hipótesis Propuestas.....	56.

**CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1	Conclusiones Presentadas.....	61.
8.2	Recomendaciones Planteadas.....	62.

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>63.</b>
---------------------------	------------

<b>ANEXOS</b> .....	<b>66.</b>
---------------------	------------

---

## **TRABAJO DE INVESTIGACION**

### **TITULO:**

***“LA AUDITORÍA ACADÉMICA PARA LA APROPIADA GESTIÓN EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL SUPERIOR”***

**AUTOR: MBA MANUEL ESPINOZA CRUZ**

**AUSPICIADO POR LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

### **RESUMEN**

El problema planteado en la investigación efectuada fue tratar de determinar la forma en que la auditoría académica puede colaborar para la apropiada gestión en una Institución Educativa de Nivel Superior (IES). Por ello, su objetivo fue establecer la manera cómo la auditoría académica logra coadyuvar al buen gobierno en la UPT.

Para resolver el problema, con el objetivo señalado, se diseñó la hipótesis de que la auditoría académica comprueba el desarrollo de la actividad docente y administrativa; del empleo eficaz a los instrumentos académicos; y, de los planes operativos y de trabajo en las facultades y escuela de post grado.

Con fines de contrastar el objetivo y comprobar la hipótesis, el estudio se validó con juicio de expertos consultados. El estudio se programó como investigación de tipo básico o puro, pues sus aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en función a su aplicación por las Universidades, especialmente de índole privado. Pero, se realizaron comprobaciones muestrales con un tamaño poblacional de 3.110, nivel de confianza del 95%, valor de proporción poblacional del 94.5% y límite de error del 0.10. La inferencia estadística se ejecutó mediante la prueba t de student, con tipo de ensayo de 01 cola, nivel de importancia  $\alpha$  (alfa) de 0.05 y con n-1 grados de libertad. Asimismo, se lograron calcular la correlación de variables y su respectiva covarianza.

En concordancia con el objetivo, el resultado de la investigación concluyó en que la auditoría académica es una actividad multidisciplinaria coadyuvadora en el proceso de evaluación a las medidas adoptadas por las Dependencias de una IES, conducentes a la optimización de recursos humanos, tecnológicos y materiales, para alcanzar sus propias metas y objetivos propuestos en sus planes operativos, a fin de ser examinadas en el contexto de su correspondiente plan estratégico institucional.

En tal sentido, la investigación recomienda que para la apropiada gestión en una IES, la auditoría académica debe ser realizada por lo menos anualmente, para ello tal actividad debe estar registrada en el respectivo plan operativo de la OUCI, y estar sujeto a evaluación permanente por la Autoridad Universitaria. Asimismo, la emisión del informe anual debe contar con información histórica, para fines comparativos y medir las metas alcanzadas con las propuestas. En este contexto, la auditoría académica debe estar auxiliada con la revisión a la Evaluación de los Planes Operativos y de sus respectivos Presupuestos Ejecutados.

**Palabras clave:** auditoría académica, control interno, hallazgos de auditoría, OUCI, IES.

## INTRODUCCION

El Trabajo denominado “La Auditoría Académica para la Apropiaada Gestión en una Institución Educativa de Nivel Superior” tuvo como objetivo establecer la forma cómo la auditoría académica puede coadyuvar a la apropiada gestión en una institución educativa de nivel superior. Para tal efecto, la auditoría académica comprueba el desarrollo de la actividad docente y administrativa; del empleo eficaz a los instrumentos académicos; y, de los planes operativos y de trabajo en las facultades y escuela de post grado, de las universidades del Perú comprendidas en el sistema universitario, debidamente institucionalizadas bajo la jurisdicción de la Asamblea Nacional de Rectores.

A fin de concretar este Trabajo se empleó el Análisis y tratamiento de datos, Tipo y nivel de investigación, Método de investigación, etc. acorde con las normas y reglamentaciones pertinentes de la Universidad Privada de Tacna.

Con el propósito de comprobar y contrastar las hipótesis y objetivos, respectivamente, se ejecutó el planteamiento de la Investigación en 08 Capítulos, reseñados seguidamente.

En el Capítulo I se expone el Marco Metodológico. Comprende el Tipo de investigación, Institución a la que pertenece el trabajo, Lugar donde se realizó la investigación, así como la descripción del Problema, Objetivos, Hipótesis y de la Metodología empleada. Para su mejor visualización se adjuntan 03 Anexos: Marco conceptual del plan de la investigación, Marco conceptual del resultado de la investigación y Matriz de consistencia.

En el Capítulo II se muestra el Marco Teórico General sobre los Antecedentes bibliográficos de la investigación, la Auditoría académica universitaria, la Apropiaada gestión corporativa y la Institución Educativa de Nivel Superior (IES) de índole universitario.

En el Capítulo III se despliega el Marco Teórico Específico sobre el Análisis de la Auditoría Académica. Contiene la Metodología de la auditoría académica, las Actividades y procesos de control académico, los Criterios de auditoría académica, la Sustentación de la auditoría académica y los Hallazgos de Auditoría académica.

En el Capítulo IV se desarrolla el Marco Teórico Específico sobre la Argumentación de la Gestión Apropiaada. Abarca el Proceso de la gestión eficaz, el Cumplimiento de las acciones institucionales, el Perfeccionamiento de la Gestión, la Efectividad de la gestión y la Eficiencia de la Gestión.

En el Capítulo V se presenta el Marco Teórico Específico sobre la Prospección de la Universidad Peruana. Incluye la Conducción de una IES, la Organización de una de una IES, el Control de una IES, las Labores de Proyección Social y la Administración de una IES.

En el Capítulo VI se sustenta la Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados. Compendia los Resultados, tanto de las entrevistas efectuadas como de las encuestas realizadas.

En el Capítulo VII se expone la Contrastación de Objetivos y Comprobación de Hipótesis. Para ello, pormenoriza la Contrastación de los objetivos formulados y la Comprobación de las hipótesis propuestas.

En el Capítulo VIII se proponen las Conclusiones y Recomendaciones. En tal sentido, puntualiza las Conclusiones presentadas y las Recomendaciones planteadas.

Por último, se adjuntan los Anexos referidos durante el presente Trabajo.



## **CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO**

### **1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación desarrollado se tipifica como básica o pura, pues sus componentes son fundamentalmente teorizados. Sin embargo, los resultados pueden ser trascendidos con aplicaciones funcionales por las Universidades.

### **1.2 INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE EL PROYECTO**

El proyecto pertenece a la Universidad Privada de Tacna.

### **1.3 LUGAR DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN**

Ciudad de Tacna, Región Tacna.

### **1.4 EL PROBLEMA**

#### **a) Planteamiento del problema**

La presente investigación está referida a la manera en la cual la auditoría académica, ejercida con propiedad, redunde en la correcta dirección en una Institución Educativa de Nivel Superior (IES).

En este contexto, las universidades son entidades educativas autónomas de diverso origen donde predomina el servicio a la sociedad. Están conformadas por autoridades, funcionarios, trabajadores, profesores, alumnos y graduados. Asimismo, están consagradas al estudio e investigación, al fomento y desarrollo científico tecnológico, educación, instrucción y difusión del conocimiento para la formación de humanistas, científicos, investigadores, profesionales y potenciales líderes empresariales.

Estas IES están reguladas por normas como la constitución política, así como leyes normativas para las universidades, sus estatutos y reglamentos respectivos. Para el ejercicio de sus actividades cuentan con principios, visión, misión, objetivos, funciones y actividades.

En la estructura orgánica de las universidades de Tacna, se cuenta con oficinas de control especializado. La Oficina Universitaria de Control Interno u Órgano de Control Institucional (OUCI) se encarga de desarrollar la revisión a las actividades de la Universidad. Tradicionalmente, la OUCI ha venido aplicando auditorías administrativas y financieras. No ha elaborado, hasta el año 2007 inclusive, auditorías académicas integrales, sólo exámenes especiales de índole parcial pero no global. Es decir, se ha venido soslayando la revisión independiente a las funciones principales de una universidad: lo académico, para evaluar el cambio y competitividad.

La OUCI ha efectuado adecuados planeamientos, apropiadas ejecuciones y certeros informes, pero de índole administrativo – financiero, pero en lo académico de manera integral o sistémica, sólo es reciente. De tal suerte, este último aspecto no ha contado con intensas sugerencias independientes a su gestión, para el reforzamiento permanente en la calidad académica.

Esta investigación muestra las bondades del ejercicio coadyuvante de la auditoría académica para elevar con sugerencias concretas, a niveles óptimos, la gestión de la enseñanza. En tal virtud, se estudia sus fundamentos, teorías, acciones, desarrollos, procedimientos, técnicas y prácticas de esta moderna auditoría especializada.

A efectos de la delimitación investigadora, las IES consideradas para la obtención informativa son: Universidad Privada de Tacna y Universidad Nacional Jorge Basadre de Tacna. En el plano temporal, se constituye en un trabajo prospectivo por su utilidad futura en las IES; y, en lo social, la oportunidad de concretar enlaces con representantes de las universidades en los estamentos docente, administrativo y estudiantil, previas coordinaciones con las autoridades competentes, a efectos de realizar la investigación de utilidad tangible. Finalmente, en lo conceptual, se configuró como variable independiente a la auditoría académica, como variable dependiente a la apropiada gestión, y como variable interviniente a la IES seleccionada: la Universidad Privada de Tacna (UPT).

## **b) Enunciado**

**En primer lugar**, el problema investigado se centra en relación a la necesidad, por las entidades en general, de conocer y evaluar su situación financiera y administrativa. No obstante, una IES realiza actividades académicas. Normalmente, se evalúa sus actividades financieras y administrativas. Por tanto, las OUCI generalmente no efectúan la revisión del giro principal universitario. Es decir, no se han efectuado revisiones a sus recursos humanos y procedimientos académicos, planes curriculares, sílabos, evaluaciones estudiantiles, etc., institucionalmente.

En tal sentido, al existir ausencia de auditorías académicas, se carece de sustento para considerar al elemento de control como un instrumento para el apoyo en la apropiada gestión lectiva y no lectiva de las facultades y escuelas de post grado. Por ello, las auditorías administrativas y financieras llevadas a cabo han contribuido sólo relativamente en el buen gobierno de las universidades, con sugerencias o aportes oportunos de control. En consecuencia, las unidades ejecutoras de índole académico no tienen apoyo independiente de control sobre el cumplimiento de su misión, metas y, objetivos, de manera efectiva y con calidad.

**En segundo lugar**, el problema general se concreta en lo siguiente:

- ¿En qué forma la auditoría académica puede colaborar para la apropiada gestión en una institución educativa de nivel superior?

**En tercer lugar**, los problemas específicos se expresan en las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera se puede llevar a cabo la auditoría académica en la UPT, para utilizarla como instrumento eficaz en el proceso de la apropiada gestión de la universidad?
- ¿Cómo se puede concretar la ejecución de la auditoría académica a efectos de interrelacionarla con la organización y desarrollo de la UPT, para convertirla en necesaria por parte de sus autoridades y funcionarios?
- ¿De qué modo las normas para el manejo de los recursos humanos, y para otros elementos, pueden servir eficazmente como criterio de auditoría académica a fin de contribuir con aportes para la apropiada gestión en la UPT?
- ¿Puede la auditoría académica evaluar la proyección social de la UPT, con el objeto de establecer su efectividad dentro y fuera de la universidad?
- ¿Los hallazgos de auditoría académica pueden contribuir constructivamente en el control y mejoramiento de los procesos de gestión en la UPT?

### **c) Justificación del problema**

En relación a la justificación del trabajo de investigación, destaca la necesaria fusión de la auditoría académica con la gestión universitaria. Sin embargo, la auditoría debe mantener su carácter no vinculante en sus actividades de apoyo asesor y consultor académico. En tal sentido, la actividad de revisión se expresa en lo consuetudinario del control interno sobre la misión, visión, objetivos y metas de la UPT.

Para tal efecto, la auditoría académica representa el instrumento necesario en la apropiada gestión universitaria. Esta situación requiere demostrar por parte de la OUCI su capacidad independiente, así como su nivel de preparación profesional y ético.

Por otro lado, la importancia de esta investigación reposa en la posibilidad de los auditores en utilizar lo cognitivo y lo multidisciplinario en esta actividad, para retroalimentarlo en las universidades. En tal sentido, sus efectos deben ser percibidos por la comunidad universitaria debido a los cambios presentados en los aspectos de la auditoría, para adecuarse a los aspectos académicos y proporcionar a la autoridad universitaria los elementos resultantes de la evaluación a los controles académicos basados en la información.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **a) General**

Establecer la forma cómo la auditoría académica puede coadyuvar a la apropiada gestión en una institución educativa de nivel superior.



**b) Específicos**

- Proponer la manera de efectivizar la auditoría académica en una institución educativa de nivel superior, para instrumentalizarla como elemento necesario en el apoyo a la gestión en la UPT.
- Plantear cómo las actividades, procedimientos, técnicas y prácticas de la auditoría académica pueden ayudar en la organización y desarrollo de la UPT.
- Diseñar los lineamientos en los aspectos de gestión con recursos humanos, así como otros criterios de auditoría académica, para aportar efectividad en el manejo institucional de la UPT.
- Formular los aportes de la auditoría académica para las acciones de proyección de la UPT hacia la sociedad.
- Delinear la manera cómo los hallazgos de auditoría académica colaboran en el control de la UPT y consecuentemente en la eficiencia de su gestión.

**1.6 HIPÓTESIS**

**a) General**

La auditoría académica comprueba el desarrollo de la actividad docente y administrativa; del empleo eficaz a los instrumentos académicos; y, de los planes operativos y de trabajo en las facultades y escuela de post grado.

**b) Específicas**

- El resultado de la auditoría académica se mide por su capacidad de evaluación a las dificultades enfrentadas por la UPT, y de esta manera promocióne su identificación y control, a fin de optimizar la gestión universitaria.
- Las actividades, procedimientos, técnicas y prácticas correspondientes a la auditoría académica coadyuvan con la organización y el desarrollo de la UPT, si estudian los controles académicos y producen recomendaciones para su implementación.
- El control académico reposa en la reglamentación y ejecución en materia de recursos humanos y académicos, porque aportan parámetros de efectividad en el manejo institucional de la UPT.
- A través de la auditoría académica se podrá examinar los resultados de las acciones de proyección de la UPT hacia la sociedad.

- Por intermedio de la comunicación de hallazgos se transmiten los resultados preliminares sobre las debilidades y riesgos afrontados en la gestión educativa de la UPT, identificados en la auditoría académica, conducentes a la adopción de medidas correctivas para optimizar la eficiencia universitaria.

## 1.7 VARIABLES E INDICADORES

### a) Identificación y Clasificación

- ❖ **Variable Independiente:** Auditoría Académica

**Indicadores:** Metodología de la Auditoría Académica  
Actividades y Procesos de Control Académico  
Criterios de Auditoría Académica  
Sustentación de la Auditoría Académica  
Hallazgos de Auditoría Académica

- ❖ **Variable Dependiente:** Apropiaada Gestión

**Indicadores:** Proceso de la Gestión Eficaz  
Cumplimiento de las Acciones Institucionales  
Perfeccionamiento de la Gestión  
Efectividad de la Gestión  
Eficiencia de la Gestión

- ❖ **Variable Interviniente:** Institución Educativa de Nivel Superior (IES)

**Indicadores:** Conducción de una IES  
Organización de una IES  
Control de una IES  
Labores de Proyección Social  
Administración de una IES

### b) Definición de Variables

- ❖ **Auditoría Académica:** Es el conjunto de una serie de acciones y procedimientos, con los cuales se da seguridad razonable a la Autoridad Universitaria respecto a la labor docente y administrativa, a partir de la observación a si los controles fijados por la Autoridad son mantenidos ajustada y efectivamente; si los registros y data reflejan las operaciones corrientes así como los resultados en forma apropiada y oportunamente en cada Unidad Ejecutora u Orgánica; y, si éstos se están ejecutando dentro de los planes, políticas o procesos.

- ❖ **Apropiada Gestión:** Es la administración exitosa de diligencias para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado, así como para hacer funcionar las cosas con capacidad de generar procesos de transformación de la realidad, según lo planeado. Funcionalmente es institucional, global e integradora pues involucran a todas las fuerzas conformantes de la organización.
  
- ❖ **Institución Educativa de Nivel Superior (IES):** Entidad de enseñanza con ofrecimientos académicos en las Artes y las Ciencias, otorgando grados de bachillerato, de maestría, de doctorado; y, titulación, demostrando el componente de investigación y difusión científico – cultural, especificado en las normas universitarias. Exige estudios concluidos de secundaria, como requisito mínimo de admisión.

## 1.8 MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

### a) Material

El material utilizado está referido a los instrumentos de recopilación de datos empleados en la investigación. Están relacionados con las técnicas de investigación, las cuales fueron necesarias para el análisis y tratamiento de datos, de la siguiente forma:

Técnicas e Instrumentos para la Investigación	
Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Guía de análisis documental

Análisis y Tratamiento de Datos	
Análisis de Datos	Tratamiento de Datos
a) Investigación documental	a) Ordenamiento y clasificación
b) Indagación	b) Desarrollo manual
c) Conciliación de datos	c) Computarización con Excel
d) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes	d) Automatización con SPSS

### b) Procedimientos

Los procedimientos se sustentan en la metodología de la investigación, la cual abarca el tipo y nivel de investigación; métodos de investigación; diseño de la investigación; población y muestra de la investigación; composición de la muestra de la investigación; y, las técnicas de recopilación de datos. Estos procedimientos se detallan a continuación:

<b>Tipo y Nivel de Investigación</b>	
<b>Tipo de Investigación</b>	<b>Nivel de Investigación</b>
Es básico o puro, pues sus aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en función a su aplicación por las Universidades.	Es descriptivo explicativo, pues detalla aspectos de la auditoría interna para ser utilizado como herramienta en el cambio y competitividad universitaria.

<b>Métodos de la Investigación</b>	
<b>Descriptivo</b>	<b>Inductivo</b>
Se emplea para puntualizar o detallar las características de las actividades de control en la Auditoría Académica conducente a contribuir hacia la apropiada gestión universitaria.	Se utiliza para inferir la información de la muestra poblacional investigada. De esta manera, se facilita la demostración de las hipótesis y contrastación de los objetivos.

<b>Diseño de la Investigación</b>
<p>Inicialmente, se identificó <b>problemas</b>. En función a éstos, se formuló soluciones pertinentes con <b>hipótesis</b>, y se propuso <b>objetivos</b> de la investigación. Se estableció una relación directa entre estos tres elementos metodológicos.</p> <p>Luego de desarrollar el trabajo, se contrastaron los objetivos específicos para consolidar el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos contrastados fundamentan las conclusiones parciales.</p> <p>Las conclusiones parciales constituyen el resultado de la investigación y permiten emitir la conclusión general.</p> <p>Posteriormente, se interrelaciona el objetivo general y la conclusión general para contrastar la hipótesis general, fundamentados en el planteamiento metodológico y teórico.</p> <p>También se emiten recomendaciones, criterios u opiniones del investigador, para la optimización y competitividad universitaria.</p> <p>Finalmente, la bibliografía utilizada sustenta el marco teórico.</p>

<b>Población y Muestra de la Investigación</b>	
<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Funcionarios de las 70 Universidades Institucionalizadas bajo la jurisdicción de la Asamblea Nacional de Rectores; y, funcionarios de la Contraloría General de la República, vinculados directa y permanentemente en su labor con la actividad de auditoría universitaria.	Funcionarios de las 02 Universidades con sede principal en la ciudad de Tacna; y, funcionarios de la Contraloría General de la República – Oficina Regional de Tacna, vinculados directa y permanentemente en su labor con la actividad de auditoría universitaria (Entrevistados)
Trabajadores y estudiantes del Sistema Universitario; y, personal operativo de la Contraloría, vinculados directa o permanentemente con temas de auditoría universitaria. Así como docentes universitarios de la asignatura de auditoría y que ejerzan la práctica profesional en este campo.	Trabajadores y estudiantes de ambas Universidades; y, personal operativo de la Contraloría en Tacna, vinculados directa o permanentemente con temas de auditoría universitaria. Así como docentes de la asignatura de auditoría de las mencionadas Universidades y que ejerzan la práctica profesional en este campo (Encuestados)

Para la determinación del tamaño de la muestra en la investigación se han considerado los siguientes criterios:

- ❖ Tamaño de la población (N = 3,110)
- ❖ Nivel de confianza del 95% (Z = 1,96)
- ❖ Valor de proporción poblacional (p = 0,945)
- ❖ Límite de error del 10% (d = 0,10)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

<b>Composición de la Población y Muestra en la Investigación</b>				
<b>Personal</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>		
		<b>Entrevista</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Total</b>
Universidades	2,380	03	12	15
Contraloría General - Tacna	450	01	02	03
Docentes de Auditoría	280	00	02	02
<b>Total</b>	<b>3,110</b>	<b>04</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

<b>Técnicas de Recopilación de Datos</b>		
<b>Entrevistas</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Análisis Documental</b>
Se ejecutaron a las autoridades de las Universidades de Tacna (03) y a funcionarios de la Contraloría (01), para recopilar información a efectos de validar la investigación.	Se ejecutaron a docentes, alumnos, y trabajadores de las Universidades de Tacna (12); personal operativo de la Contraloría (02) y docentes de auditoría (02) para recopilar información sobre temas vinculados a la investigación.	Se aplicaron a fuentes de origen bibliográfico relacionado con la investigación.



## CAPÍTULO II: MARCO TEORICO GENERAL

### 2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien existe escasez de antecedentes sobre la presente investigación, lo más cercano son los siguientes trabajos referentes al tema, pero efectuados sólo para universidades estatales:

- a) Tesis **“La Auditoría Académica y las Acciones de Control para la Buena Administración de las Universidades Nacionales en el Perú”**, presentado por el Dr. Domingo Hernández Celis - Lima, 2007. El cual fue desarrollado en el marco de las normas de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este trabajo se trata de determinar la manera en que la Auditoría Académica puede contribuir a la buena administración de las Universidades Nacionales en el Perú.
- b) Tesis **“Perú: La moderna Auditoría Interna: Herramienta para el cambio y competitividad de las Universidades Públicas”**, presentado por el Dr. Domingo Hernández Celis - Lima, 2007. Para su desarrollo, el autor aplicó la metodología, técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, en el marco de las normas de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Su objetivo es establecer el proceso integral de la moderna Auditoría Interna para contribuir en forma efectiva al cambio y competitividad de la gestión corporativa de las Universidades Públicas.
- c) Tesis **“El Nuevo Marco de la Auditoría Interna y su influencia en la Optimización del Gobierno Corporativo de las Universidades Públicas”**, correspondiente al Mag. Efraín Guardia Huamaní. Presentada en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal para obtener el Grado Académico de Maestro en Auditoría Contable y Financiera. Está referida al estudio de la auditoría interna como herramienta facilitadora de las actividades académicas y administrativas de las Universidades Públicas.
- d) Tesis **“Auditoría Interna y el Control Interno: Su Aplicación en una Universidad Nacional”**. Esta tesis se encuentra en el Colegio de Contadores Públicos de Lima y corresponde a la Mag. Daniela Pérez Hernández, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para obtener el Grado de Maestro. En este documento se relaciona los principios, normas y procedimientos del control interno con el trabajo del auditor interno de una universidad nacional.

### 2.2 AUDITORÍA ACADÉMICA UNIVERSITARIA

La Auditoría Académica conforma la Auditoría Integral, es independiente y multidisciplinaria. Comprende aspectos normativos de pre y post grado, así como el sistema curricular y silábico, los planes individuales de trabajo docente, el sistema del servicio bibliotecario y el uso de internet, entre otros. Asimismo, apoya con la autoevaluación interna y con la revisión confirmatoria externa de acreditación, basada en evidencias sustentadoras de una opinión sobre la ejecución de los planes propuestos, para un período de tiempo, en función a los recursos y oportunidades de mercado, en pre

y postgrado. También propicia el aseguramiento interno para minimizar riesgos y elabora indicadores de competitividad académica. Finalmente, utiliza Procedimientos y Técnicas Especializadas para determinar su objetivo, alcance, criterios e información, a fin de obtener evidencia suficiente, competente y pertinente.

**a) Variables a Evaluar en la Auditoría Académica**

En el ámbito universitario, la Auditoría Académica forma parte de la Auditoría Integral. Como se indicó, debe ser independiente y multidisciplinaria. Comprende la revisión a la aplicación de los aspectos normativos organizacionales de las unidades ejecutoras de pre y post grado, los cuales incluyen su sistema organizacional, curricular y silábico. Asimismo, contempla la verificación de los planes individuales de trabajo docente, el sistema del servicio bibliotecario y del uso de internet, entre otros. En este contexto, el Dr. Carlos Egúsquiza Pereda <sup>1</sup> indica que la Auditoría Académica:

*“Comprenderá el estudio o la evaluación, por ejemplo de las siguientes variables:*

- 1. Organización de las facultades, escuelas académicas profesionales, coordinación académica, direcciones, unidades, etc.*
- 2. Planes de estudios o currículas de estudios y los respectivos sílabos.*
- 3. Niveles de preparación académica profesional de los docentes que participan en los procesos enseñanza-aprendizaje.*
- 4. Infraestructura utilizada y la implementación de los centros de información y bibliotecas bibliográficas y cibernéticas.*
- 7. Organización y gestión moderna de gerencia universitaria: simple, ágil, sencilla y de bajo costo. Organización horizontal y aprendiente.*
- 8. Movilidad internacional de docentes y estudiantes.*
- 9. Sistema de admisión de docentes, estudiantes y personal administrativo-concursos públicos.*
- 10. Frecuencia y calidad de la actualización de las currículas de estudio.*
- 11. Estudios o auditorías por separados de los estudios de pregrado, postgrado (maestrías, doctorados, diplomados y postdoctorados)”*

**b) La Auditoría Académica en el Proceso de Autoevaluación y Acreditación de Facultades y Escuela de Postgrado**

En el proceso de autoevaluación y acreditación de las Facultades, la Auditoría Académica juega un rol de apoyo informativo integral como vínculo entre los resultados evaluativos obtenidos y la revisión confirmatoria externa. Es decir, esta Auditoría es requerida internamente, para luego ser un instrumento del usuario externo acreditador. En esta línea, la Universidad Autónoma de Aguascalientes <sup>2</sup> señala que:

*“La Auditoría Académica de los Programas de Pregrado representa el principal componente de la evaluación institucional interna, pues integra información de diferentes fuentes (áreas centrales, áreas académicas, docentes, alumnos), en una perspectiva integral, y con el fin primordial de ofrecer un análisis crítico y objetivo de la situación académica de la institución, que apoye a la toma de decisiones que ayuden a mantener y mejorar la calidad educativa. Este programa constituye una parte prioritaria del proceso de*

---

<sup>1</sup> EGÚSQUIZA Pereda, Carlos Alfonso. “Auditoría Académica”. Revista Quipukamayoc - Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables, UNMSM. Lima – Pág. 22 (2004)

<sup>2</sup> UNIVERSIDAD Autónoma de Aguascalientes. “Auditoría Académica”. Departamento de Evaluación de Programas Académicos. México (2007-2008), en [www.uaa.mx](http://www.uaa.mx)



*evaluación institucional, compuesto tanto por evaluaciones externas como internas. Entre las evaluaciones externas se tienen las realizadas por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y los Organismos Acreditadores”*

Asimismo, para la Escuela de Postgrado de una Universidad, este tipo Auditoría es autoevaluativa e interna, basada en evidencias sustentadoras de una opinión sobre la ejecución de los planes propuestos, para un período de tiempo, en función a los recursos y oportunidades de mercado. Por tanto, los planes de la Escuela deben ser los más realistas posibles a fin de respaldar el cumplimiento acertado de sus objetivos y metas trazados. De esta forma, la acreditación posterior podrá ser razonablemente favorable. Así, lo delinea la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrados<sup>3</sup> de Chile:

*“Un caso especial de evaluación lo constituye la auditoría académica (academic audit), entendida como el examen de las afirmaciones explícitas o implícitas que una organización hace de sí misma. El modelo es similar al de la auditoría financiera, que examina la veracidad y credibilidad de los informes financieros. De la misma forma, la auditoría académica examina la veracidad y credibilidad de los procesos internos establecidos para verificar el logro de los objetivos planteados por la institución o un programa determinado”*

### **c) Utilizaciones Diversas de la Auditoría Académica**

Este tipo de Auditoría propicia el aseguramiento interno detector e informativo sobre el desarrollo de las actividades lectivas, para reconocer reflexivamente los avances y limitaciones de la unidad académica. Así, es posible evaluar lo programado e identificar procesos perfectibles de optimización, para minimizar riesgos que podrían hacer peligrar tanto lo alcanzado, como lo factible de conseguir según sus propios planes operativos. María de León Gallo<sup>4</sup> lo corrobora de la siguiente manera:

*“Una modalidad de evaluación institucional interna de la UAA, es el Programa de Auditoría Académica de Programas de Pregrado, el cual pretende auditar los programas académicos de la institución con el fin de detectar fortalezas y debilidades para que, con base en ellas, se retroalimenten y ofrezcan alternativas de mejora para elevar la calidad académica de la institución”*

Igualmente, permite conocer la efectiva evaluación docente, en función a la calidad de sus labores según sus planes individuales de trabajo, así como de su carga horaria lectiva y no lectiva, para estimar indicadores de gestión académica, abordando su producción en el ámbito de su desempeño y en la investigación. Tales indicadores, así calculados, pueden ser tabulados para efectos de evaluar su competitividad. Ernesto Abril<sup>5</sup> lo expone de la siguiente forma:

*“Este escrito se dirige a proponer la auditoría como instrumento de jerarquización de la actividad docente. Se apela en esta ocasión a los estándares de verificación de calidad reconocidos, que se aplican en ámbitos del quehacer empresarial, con la finalidad de marcar la posibilidad de hacer descansar en tales*

---

<sup>3</sup> COMISION Nacional de Acreditación de Postgrados. “Acreditación de Maestrías - Autoevaluación con Auditoría Académica”. Ministerio de Educación, Chile – Pág. 2 (2004), en [www.conicyt.cl](http://www.conicyt.cl)

<sup>4</sup> DE LEÓN Gallo, María Teresa. “Propuesta de Seguimiento a los Planes de Mejora de los Programas Académicos Evaluados por el Programa de Auditoría Académica de la UAA”. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México – Pág. 1 (2005)

<sup>5</sup> ABRIL, Ernesto Guillermo. “Auditoría Académica, Recurso para Jerarquizar la Docencia”, Universidad Nacional de Córdoba - XXIX Jornadas IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) Universidades. La Rioja, Argentina – Pág. 2 (2008)

*referencias de calidad aspectos hoy sometidos a valoración subjetiva e incluir otros ni siquiera tomados en cuenta”*

#### **d) Procedimientos y Técnicas de Auditoría Académica**

Este tipo de Auditoría, como cualquier otro, requiere de Procedimientos y Técnicas Especializadas para su aplicación profesional. Entre los primeros destacan: establecimiento del objetivo de la auditoría académica; enunciación del alcance de esta auditoría; definición de los criterios de auditoría y su comprensión funcional; solicitud de información a conseguir de docentes con carga administrativa; atender pedidos especiales lectivos y no lectivos; conocimiento organizativo aplicable de pre o postgrado; obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente; entre otros. Entre las segundas merecen atención: inspecciones u observaciones directas a la labor docente; confirmaciones de terceros; análisis documentales de información; elaboración de actas testimoniales; etc. El Dr. Carlos Egúsquiza Pereda <sup>6</sup> las amplía con los siguientes procedimientos (y técnicas):

- “- Recolección de la información y evidencias de auditoría (Entrevistas, Encuestas, Cuestionarios, Estudios y opinión de expertos)*
- Análisis y estudio académico (Análisis de costo-beneficio y costo de efectividad, Evaluación del sistema de organización y gestión, Evaluación de la capacidad instalada, los niveles de producción y los costos ociosos, Evaluación de bibliotecas, laboratorio y sistemas de comunicación e información)*
- Estudio de las políticas académicas (Lectura de las actas de consejos, comités, asambleas generales, asambleas universitarias)*
- Estudio o evaluación de los planes curriculares y sílabos.*
- Estudio y evaluación del reglamento sobre concurso, ratificación y promoción de docentes (Lectura de las bases y procedimientos seguidos en el concurso de docentes; y, de los expedientes de los docentes: concurso, ratificación y promoción)*
- Evaluación de los informes de la Dirección de la Escuela Profesional con respecto al semestre o año académico (Revisión de las variables y criterios utilizados en la evaluación del desempeño académico del docente; y, de las fichas de opinión de los alumnos con respecto al desempeño del docente)”*

### **2.3 APROPIADA GESTIÓN CORPORATIVA**

La Apropiada Gestión Corporativa está enmarcada en la evolución de la administración. Así la organización moderna se concibió desde una óptica fundamentalmente vertical, hasta los actuales equipos funcionales para el desarrollo horizontal de actividades, donde lo sistémico e integral prioriza objetivos. Para tal fin, la filosofía corporativa se constituye en el soporte de la conducción institucional para el manejo estratégico, el cual encausa las funciones operativas contemporáneas. Es emitida, dirigida y monitoreada por el más alto nivel de una organización. En este contexto, la responsabilidad social corporativa se convierte en un concepto importante en las actividades económicas actuales. Su primer componente constitutivo es la incorporación voluntaria global de la entidad. Pero, su segundo y fundamental componente está representado por las inquietudes generales o de su entorno, tanto en sus actividades comerciales como en la manera de relacionarse con sus stakeholders. Finalmente, el buen gobierno corporativo confluye imperativamente hacia las tareas mercantiles contemporáneas,

---

<sup>6</sup> EGÚSQUIZA Pereda, Carlos Alfonso. “Técnicas y Procedimientos Aplicables a la Auditoría Académica”. Revista Quipukamayoc - Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables, UNMSM. Lima – Págs. 17-18 (2005)

para dirigir el camino de la institución. Esta manera de administración será considerada con mayor valor si su conducción favorece a los implicados y beneficiarios de la organización. Para tal efecto, se hace necesaria la aplicación de políticas normativas, cuyos lineamientos definen los objetivos, metas, funciones o actividades de la entidad. Sólo así, es permisible la estandarización o parametrización en cuanto a calidad se refiere en los bienes o servicios a producir. Actualmente, lo resaltante es la sistematización, la integración y el fead-back, para encausar las expectativas con las satisfacciones de los actores participantes en el mundo de los negocios.

#### **a) Evolución de la Gestión**

La administración moderna se concibió desde una óptica predominantemente vertical. Las disposiciones lindaban con disciplina reflejada en órdenes de las más exactas posibles, las cuales se debían cumplir, para asegurar el éxito deseado. Para tal fin, era necesario contar con fidelidad en la actividad a emprender y por supuesto, la sujeción a toda prueba era bien vista así como necesaria. Por ello, la imagen interna era primordial cuando se enfrentaban conflictos con la competencia, en el mercado. Así, la transmisión ordenada de los conceptos internos administrativos era muy valorada para enfrentar la dura lucha externa. En este ámbito, resaltaba resolver los problemas del día, para asegurar la continuidad organizativa. Todavía no imperaba los aspectos estratégicos, sino de supervivencia marcial. También, el especialista operativo estaba divorciado administrativamente del representante de la marca. Es decir, la producción predominaba para encausar el comportamiento de la institución en el benchmarking. Las unidades organizacionales estaban distantes, para afrontar colectivamente los asuntos mercantiles competitivos. Se pensaba aún en estabilidad amplia, relegando a un segundo plano la preparación para adecuarse a los cambios venideros en la tecnología, consumo, adelantos científicos, modificaciones en el patrón cultural, etc. Estos últimos factores coincidieron en acrecentarse para sustentar el riesgo como patrón empresarial venidero. Se hizo patente el concepto de organización sistémica como ideal para ser adoptado. La solución para sobrevivir, no era mantenerse, sino adaptarse a los cambios para crecer y fortalecerse administrativamente con los nuevos íconos representativos como gestores o conductores especialistas en nuevas adaptaciones gerenciales. La creatividad, actualmente ha ido desplazando a las órdenes funcionales exactas. Lo dispuesto por la gerencia, pierde vigencia en el tiempo. Es vital contar con innovaciones permanentes. Por tanto, la estructura orgánica, pierde altura, se vuelve más circular por las actividades funcionales de trabajo en equipo. Las labores se han vuelto multidisciplinarias, con contenido de alta maleabilidad con mayor calidad. En este sentido, Guillermo Brea <sup>7</sup> expone lo siguiente:

*“Durante la mayor parte del siglo veinte, la administración empresarial fue dominada en buena medida por un modelo de corte piramidal cuyas palabras clave son: autoridad y control. Ese ciclo del management, claramente influenciado por la estructura militar de jerarquías verticales y cadena de mandos, exigía un tipo de identificación afín. Embanderado en esa lógica de racionalidad moderna, el diseño dio respuesta con los llamados «programas de identidad corporativa», entendiendo justamente la palabra programa como una estructura predeterminada donde la homogeneidad y la normalización eran objetivos centrales. La previsibilidad y el largo plazo no eran aún objeto de nostalgia, el positivismo no era mala palabra y las identidades (corporativas y de toda clase) no habían sido diluidas en el magma de la*

---

<sup>7</sup> BREA, Guillermo. “Identidad Corporativa y Paradigmas de Gestión”. Artículo publicado en la Revista Foroalfa del 09. Mar.09. Buenos Aires (2004)

*mutación permanente. En un marco de compartimientos estancos y modelos bien definidos, existía estricta separación entre la comunicación «institucional» y la «comercial». El diseño, que sufría (¿sufre?) de alergia por esta última, se ocupaba de la primera desde lugares específicos llamados «estudios», mientras que la segunda quedaba a cargo de las «agencias» (cuya etimología es, por cierto, mucho más apropiada). La marca se completaba con «aplicaciones» (antes que realizaciones) y con un manual de «normas» estático y perenne.*

*Las últimas décadas han venido a cuestionar este modelo empresarial, debilitado entre otras circunstancias por la brutal aceleración de los procesos socioeconómicos que convierten a la incertidumbre en la única certeza posible. El pensamiento sistémico (y sus metáforas adaptativas de raigambre biológica) son la base conceptual de los gerentes de nuevo cuño, que se definen como «especialistas en gestión del cambio». La empresa del siglo veintiuno reniega no sólo de la unidad de mando, sino también de la de lugar: es flexible, descentralizada, y cree más en el liderazgo que en la autoridad. Su conducción se basa (al menos en los dichos) más en la cultura compartida y la autogestión que en los planes quinquenales o el cronómetro de Taylor, y en medio de la saturación hipercompetitiva la nueva palabra clave es «innovación»”*

## **b) Filosofía Corporativa**

La Filosofía Corporativa es la base del manejo institucional para la conducción estratégica, la cual encamina las funciones operativas. Es emitida, dirigida y monitoreada por el más alto nivel de una organización. Con esta Filosofía se conceptualiza la manera integral de cómo llegar a los logros propuestos por la organización en sus planes a través del tiempo. Así, se contará con los elementos formadores de sus valores, para identificar plenamente su visión institucional y definir con claridad su misión como entidad. Por tanto, está inmersa en la cultura organizacional, así como en su marca y posicionamiento en el mercado. Este concepto lo desarrolla Paul Capriotti <sup>8</sup> de la siguiente manera:

*“El desarrollo de la Identidad Corporativa frecuentemente comienza por la articulación de la Filosofía Corporativa de la organización. Ya definimos previamente (Capítulo 1) la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad. El primer paso del Análisis de la Organización consistirá en establecer los elementos para definir la Filosofía Corporativa de la organización: identificar los aspectos que definen sus características particulares y establecer cuáles son sus creencias y valores fundamentales, o sea, «lo que la organización quiere llegar a ser»”*

## **c) Responsabilidad Social Corporativa**

Un concepto imperante en las actividades económicas contemporáneas es la Responsabilidad Social Corporativa. Su primer elemento constitutivo es la incorporación potestativa global de la entidad. Pero, su segundo y fundamental elemento está representado por las inquietudes generales o de su entorno, tanto en sus actividades mercantiles como en la manera de relacionarse con sus stakeholders. El desarrollo sostenible enmarca a las organizaciones en su manera de gestionar, pues lo buscado es el negocio creciente y no la operación irrepetible. José Lizcano <sup>9</sup> lo expone en estos términos:

---

<sup>8</sup> CAPRIOTTI Peri, Paul. “Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión estratégica de la Identidad Corporativa”. Colección de Libros de la Empresa. Chile – Págs. 138 y 139 (2009)

<sup>9</sup> LIZCANO, José Luis. “La Responsabilidad Social es ya el Tema Estrella de la Empresa”. Artículo publicado en la Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA, del 05.Dic.04. Madrid (2004)

*“El Libro Verde de la Comisión Europea define la Responsabilidad Social Corporativa como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales o medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores”*

**d) Buen Gobierno Corporativo**

En cuanto a Gobierno Corporativo, lo importante es su manera de dirigir el camino de la institución. Esta forma de gestión será considerada con mayor valor si su conducción favorece a los implicados y beneficiarios de la organización. Para tal efecto, se hace necesaria la implantación de políticas regulatorias, cuyos lineamientos definen los objetivos, metas, funciones o actividades de la entidad. Lo buscado es la coherencia de los recursos humanos, a fin del más apropiado uso de sus capacidades, en beneficio común. En tal sentido, el control directivo reposará en la plana gerencial, y de todos sus componentes, para el logro efectivo, eficaz y económico de los fines corporativos. Asimismo, este control permitirá la retroalimentación de los hechos supervisados, a fin de mejorar procedimientos observados o factibles de optimizar. Tal funcionamiento sistémico es imperativo para el largo plazo, donde la competitividad se fusiona con la globalización y produce la ampliación de mercados, donde la capacidad de gestión directiva se hace cada vez más exigente. Así, es interesante lo sustentado por la UPC <sup>10</sup> cuando se refiere a este tema:

*“El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. Comprende diferentes aspectos regulatorios y organizacionales que en la medida que sean adecuadamente implementados en una empresa o corporación, le permitirá a ésta atraer y retener capital financiero y humano, funcionar en forma eficiente y de esta forma crear valor económico para la corporación y sus accionistas. Su estructura especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. Asimismo, provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. El Buen Gobierno Corporativo es un concepto que está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes”*

Igualmente, el mercado hace confluir a las entidades para llevar a cabo sus gestiones basadas en un Buen Gobierno Corporativo, dada la estandarización o parametrización en el concepto de calidad requerida para los bienes o servicios a producir. Actualmente, ya no es novedad primigenia la conducción con apropiado gobierno, lo extraño será descuidar el manejo conduciendo organizaciones fuera de sus parámetros. Estos últimos son la sistematización, integración y el fead-back para encausar las expectativas con las satisfacciones de los actores inherentes. A fin de cuentas, lo real es la creación de valor, utilizando términos financieros para adaptar el tema administrativo, con el objeto de consolidar mejores resultados coadyuvantes a mayores inversiones. Esto es el reflejo de un círculo virtuoso, donde los ganadores son los impulsores de este buen gobierno. Así, la confianza depositada por el inversionista en el administrador se consolida, por los resultados inherentes. Si estos aspectos son llevados a cabo en un ambiente externo de solidez legal, el círculo será cerrado exitosamente, para ser

---

<sup>10</sup> UNIVERSIDAD Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. “¿Qué es el Buen Gobierno Corporativo?”. Artículo presentado para el Tercer Concurso “Buen Gobierno Corporativo” por la Escuela de Post Grado de la UPC. Lima (2008)

continuado con el siguiente eslabón de la cadena. Para el Perú, la CONASEV <sup>11</sup> lo enfoca de esta manera:

*“El buen gobierno corporativo está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes. En los últimos años se han establecido principios de adhesión voluntaria, realizado acuciosos estudios e implementado una serie de reformas legislativas, a fin de incentivar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo. De esta manera, se ha reconocido el impacto directo y significativo que la implementación de dichas prácticas tiene en el valor, solidez y eficiencia de las empresas, y por tanto en el desarrollo económico y bienestar general de los países. El gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros, que afectan el proceso a través del cual las rentas de la sociedad son distribuidas. Los inversionistas consideran cada vez más la aplicación de prácticas de buen gobierno como un elemento de suma importancia para preservar el valor real de sus inversiones en el largo plazo, en la medida que conlleva a eliminar la información desigual entre quienes administran la empresa y sus inversionistas. Refuerza este objetivo la existencia de un adecuado marco legal y prácticas de supervisión eficientes que velen por la existencia de mercados transparentes que garanticen la protección del inversionista”*

#### **2.4 Institución Educativa de Nivel Superior (IES) de Índole Universitario**

En el Perú, a Set/2009, las IES institucionalizadas en funcionamiento formal como universidades bajo la jurisdicción de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) son 70: U. Públicas 28 y U. Privadas 42. Es decir, estas últimas representan mayoría (60%) del universo de estas casas de estudio. Por tanto, en número, el sustento de la educación superior reposa significativamente en el ámbito particular. Ese debe ser el indicador futuro, a tomar en cuenta, para el proceso de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos. Sin embargo, al 2007, de la misma ANR se ha informado que de las 10 mejores universidades del Perú, sólo 03 (30%) son U. Privadas, según criterios de medición, principalmente en investigación, producción académica, calificación académica de los docentes o carga docente. Por tanto, aún es largo el camino por recorrer por las IES privadas, si se quiere ubicar en capacidad lo alcanzado en cantidad. <sup>12</sup>

En este contexto, una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) de índole universitario debe ofrecer estudios en sus distintas maneras establecidas, pues desempeña un papel prioritario en el fortalecimiento educativo laboral y en la instrucción cultural. En este nivel, la formación y adiestramiento constituyen el soporte en la expansión y desarrollo de nuevos conocimientos. Para el presente siglo, la función innovadora de estas casas de estudio en el plano social es prioritariamente más fecunda, porque establece avances y modalidades, absorbe y difunde cultura, así juega un rol importante en el engranaje entre estudiantes y mercado. Funcionalmente, con escasas excepciones, la universidad peruana no ha logrado progresar materialmente en el campo académico administrativo. No obstante, debe enfrentarse al cambio y vivir permanentemente con él, pues la acumulación de datos sigue creciendo para constituir informaciones antes no concebidas. Así, los nuevos conocimientos tienen mayor velocidad en su formación y difusión global.

---

<sup>11</sup> COMISIÓN Nacional Supervisora de Empresas y Valores. “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”. CONASEV. Lima – Pág. 7 (2002)

<sup>12</sup> PISCOYA Hermoza, Luis. “Ranking Universitario en el Perú, Estudio Piloto”. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Asamblea Nacional de Rectores ANR. Lima (2007)

**a) La Educación Superior**

Una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) de índole universitaria debe impartir estudios en sus diversas formas conocidas. Pero, debe privilegiar la investigación. Es su modus vivendi, su razón de ser. Allí es donde los estudiantes y egresados de los centros de educación secundaria se forjan para su destino social, hacia la comunidad. Asimismo, ese centro universitario debe estar garantizado por la Nación, representado en el Estado, para respaldar su funcionamiento. La educación superior se caracteriza por mayor rigurosidad en la enseñanza, y ésta no es otra que a través de la investigación. Sin embargo, el camino a recorrer aún es largo. Ligar universidad con la sociedad debe ser objetivo central, desde el punto de vista moderno. Donde la capacitación y especialización sea la constante, para adecuarse permanentemente, a lo buscado en la demanda laboral y de emprendimiento económico del egresado de las aulas universitarias. La UNESCO <sup>13</sup> lo declara así:

*“La educación superior comprende todo tipo de estudios de formación, o de formación para la investigación en el nivel post secundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior”*

**b) La Globalización en la Universidad**

Globalmente, la Universidad en sí juega un rol predominante en la formación educativa laboral y de instrucción cultural. Por ello, la ciudadanía la ve como un centro del saber. Si ésta se encuentra alejada de la comunidad, su integración debe ser prioritaria, pero debe saber cómo hacerlo. Las IES deben adecuarse y adelantarse a los movimientos socio económicos imperantes. El mejor ejemplo es su visión de la globalización. Actualmente, no es novedoso saber que lo sistémico, lo integral siempre existió. Pero, no siempre fue entendido así. Lo real es el fenómeno de la mayor velocidad alcanzada, de lo instantáneo en generalizar lo existente en otras latitudes. La tecnología favorece esta aceleración de la diseminación de los hechos, especialmente para la transmisión de datos, la mayor capacidad de procesarlos en menor tiempo y volcarlos como información útil. Sin embargo, estos avances no quedan allí, pues han permitido elaborar y contar con nuevos y mayores conocimientos. Los cuales, han influido decididamente en las actividades económicas. Por ende, la universidad se ha convencido en contar con herramientas tecnológicas de última generación, pues el mercado ya está descansando cada vez más en el conocimiento. Este fenómeno ha hecho que las actividades de producción le van dejando espacio, la necesitan, la utilizan prioritariamente. De allí que, su valorización se ha convertido en elemento preponderante en el mercado laboral y del emprendimiento en general. A mediano plazo, no es raro prever el alcanzar éxito empresarial reposando en quien sabe cómo hacer bien, más en quien solamente hace bien. Es decir, el reconocimiento estará garantizado en función al que más sabe, en función a su experiencia e intuición basado en su criterio por vivencias ya efectuada y demostrada. Para ello, no será suficiente dominar una sola disciplina o

---

<sup>13</sup> ORGANIZACIÓN de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. “Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI”. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en la Sede de la UNESCO, del 05 al 09.Oct.98. París (1998)

saber sólo su idioma materno. La inserción acelerada de la globalización así lo exige. La Universidad acompañará esta evolución. Estas instituciones incorporan los nuevos fenómenos sociales, de lo contrario vegetarán, serán obsoletas quienes se demoren en aplicar los nuevos conceptos tecnológicos basados en el conocimiento. Luis Orozco<sup>14</sup> manifiesta lo siguiente:

*“Pero, en cuanto se refiere al mundo de las universidades, debemos pensar seriamente lo que significa este fenómeno para la orientación inmediata de las tareas que a ellas corresponde. En esta dirección hay algunas ideas que puede movilizar la reflexión de las instituciones. Entre otras las siguientes:*

*3. Con la globalización coincide la emergencia de nuevas formas de producción del conocimiento y un nuevo papel de éste en la producción. La riqueza de las naciones procede menos del factor trabajo y más de la aplicación del conocimiento, con lo cual surge la necesidad de reconocer el liderazgo e importancia de la formación universitaria en los escenarios de hoy. De esta manera surge un mercado del conocimiento cuyo dinamismo pone en tela de juicio la manera tradicional cómo la universidad enfrenta las tareas de la docencia centrada en disciplinas y de hacer gestión de las actividades de investigación en materia de ciencia y tecnología. Es este dinamismo el que obliga a las IES a trabajar en red, a privilegiar la actividad interdisciplinaria, a favorecer las metodologías activas, intensivas y a orientar sus objetivos de aprendizaje hacia el logro de competencias generales (que contribuyen a estructurar el carácter y la personalidad del estudiante) y específicas (centradas en la capacitación profesional). Se habla y, con razón, de la necesidad de una evolución metodológica”*

#### **c) Vinculación Interuniversitaria**

A nivel interuniversitario, la capacitación es la fuente de sustento en la irradiación del conocimiento. La necesidad de la Universidad de afrontar nuevos retos sociales impulsa a la toma más frecuente de contactos, no sólo nacionales sino también de instituciones de prestigio extranjeras. En tal sentido, las becas se hacen necesarias en el camino a la posibilidad de mayores ámbitos para la renovación del conocimiento. Así, la investigación se debe privilegiar para enrumbar tanto los requerimientos de capacitación como su retroalimentación, al retorno del capacitado. La actualización permanente no debe tener límites. De esta manera, la ciencia y tecnología estarán en consonancia con el papel jugado por las Universidades. En este contexto, la ANR<sup>15</sup> lo expresa de la siguiente manera:

*“Se motivó a que las universidades actúen pro-activamente en los procesos de vinculación nacional e internacional, otorgamiento de becas, premios y reuniones con delegaciones extranjeras, habiéndose llevado a cabo los concursos para el otorgamiento del Premio franco-peruano “François Bourricaud” para la investigación peruana en ciencias humanas y sociales, el Premio franco-peruano “Raúl Porras Barrenechea” para la formación doctoral de docentes universitarios, y de una beca de un mes en la Universidad de Bordeaux 3, a fin de valorizar la lengua y cultura francesa a través de la arquitectura, el urbanismo y el turismo”*

#### **d) Tarea Universitaria**

Para el siglo XXI, el rol innovador de la universidad en el campo social es cada vez más fecundo, pues marca hitos y modismos, capta cultura y cumple una función de engranaje entre estudiantes y mercado. Además, sino se adecúa a su entorno se desactualiza y pierde liderazgo en la difusión del conocimiento; en especial, en la investigación. Es decir, el sistema universitario no puede estar aislado de los avances sociales. De esta manera, captará los acontecimientos

---

<sup>14</sup> OROZCO Silva, Luis Enrique. “Globalización e Innovación en las Instituciones de Educación Superior”. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. En la Revista Universidad y Sociedad del 25.Set.09. Colombia (2009)

<sup>15</sup> ASAMBLEA Nacional de Rectores - ANR. “Memoria 2007”. Comisión de Coordinación Interuniversitaria. Lima – Pág. 33 (2008)



actuales y volcarlos en el ámbito académico para reproducirlos, perfeccionarlos, analizarlos y recomendar nuevos ítems para visualizar el futuro. De lo contrario, los aspectos curriculares de las carreras profesionales no estarían acordes con las necesidades de la comunidad universitaria y por tanto, su influencia en el mercado estará limitada a sus intramuros, sin mayor proyección social. Por tanto, si lo vemos a la luz de su efectividad y eficiencia, la universidad como ente orgánico nunca debe estar aislada. Al contrario, en sus aulas, laboratorios, auditorios, etc. su servicio de producir conocimiento está para la reflexión de lo efectuado con lo efectuable, pensando en la humanidad en su conjunto. En este tema, Luis Orozco <sup>16</sup> afirma:

*“Las universidades en América Latina tienen una tarea frente a la sociedad y el Estado que es insoslayable: contribuir a crear sentido epocal. Esta tarea se concreta en que la sociedad pueda volver sobre los acontecimientos que tienen lugar y contribuya a su análisis de modo crítico. Con esta idea final, por ejemplo, se creó la Universidad de Berlín (1811) cuyo modelo es inspirable. Lo que sucede en los países de América Latina clama para que la Universidad asuma el liderazgo necesario ayudando a la sociedad a reflexionar sobre sí misma”*

#### **e) Universidad Entrampada**

Literalmente, salvo honrosas excepciones, la universidad peruana no ha progresado significativamente en el campo académico administrativo. No es extraño encontrar centros universitarios, básicamente estatales, con problemas de gobernabilidad. La legislación desfavorece el ámbito investigatorio, más bien, cae muy fácilmente en manos de manipulaciones o direccionamiento indebido, con apropiaciones irregulares, conducentes a la desmoralización y alejamiento de recursos humanos y económicos fructíferos. No es raro encontrar recursos existentes lindando ampliamente con lo indeseable y mediocridad. Sin embargo, acoge en su seno el espíritu de docentes con entusiasmo investigatorio, de administrativos con deseos constructivos y de estudiantes con ímpetu progresista. Si nos apoyamos en escaleras sin sustento sólido, es difícil salir de escollos. Esta situación agudizará el ingenio y habilidad de los docentes, administrativos y estudiantes, para salir de estos obstáculos. Es un gran reto, de larga data. El principal impedimento es la modalidad de ocultamiento existente de irregularidades y hasta indicios de fraudes o delitos. Este camuflaje se produce por el sistema de votación propiciada por la propia legislación. Es decir, si existe compromiso ominoso de quienes deben decidir con los ejecutores de anomalías o ilicitudes, en provecho propio; y, si las decisiones sobre tales ocultamientos se toman con votaciones, se dificulta la posibilidad de combatir presuntas corrupciones. Pues, la dependencia frente a compromisos previos es el factor decisivo en los acuerdos, especialmente a nivel de Facultades. Por ello, muy poco se podrá avanzar, si seguimos con sistemas tradicionales de combate contra la corrupción, con este statu quo. Para tal efecto, sólo le queda a la universidad, progresar en varios frentes. En lo académico, propiciar el control de clases y permanencia docente. Y, en lo administrativo, fomentar la capacitación, entrenamiento e investigación universitaria. Todo ello, en aras de cumplir planes realistas, los cuales deben ser periódicamente evaluados. En este campo, Mesías Guevara <sup>17</sup> sustenta:

---

<sup>16</sup> OROZCO Silva, Luis Enrique. “Es Necesario que las Universidades Ayuden a que la Sociedad Reflexione sobre sí Mismo”. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. En la Revista Universidad y Sociedad del 04.Set.09. Colombia (2009)

<sup>17</sup> GUEVARA Amasifuén, Mesías. “La Lógica Dominante - Viejos Paradigmas en la Universidad Peruana”. Escuela de Post Grado de Ingeniería Electrónica, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En la Revista Grupo Generación, de Noviembre 2008. Año 07 N° 082. Lima – Pág. 44 (2008)

*“De que el sistema universitario peruano ha colapsado, no cabe ninguna duda, pues todos estamos de acuerdo al respecto. Todos sabemos que el actual sistema debe ser transformado. Sabemos que urge hacer las reformas necesarias para que una institución tan importante como es la universidad cumpla con sus objetivos fundamentales que es el de formar profesionales capaces, convirtiéndose al mismo tiempo en el centro de investigación y desarrollo de proyectos cuyos efectos se hagan sentir positivamente en la comunidad”*

**f) IES Cambiante**

El cambio no debe ser un elemento excepcional en la universidad. Es un componente diario. Obliga actualizarse, adaptarse a ambientes, a personas, a normativas y a recursos en general, para producir nuevos conocimientos, básicamente a través de diversos métodos de investigación. Cuando la Universidad investiga, lo hace por diferentes canales. El sólo hecho de dictado de clases, trabajos en laboratorios, tareas académicas o monografías, implica ya labores de escudriñamiento y exploración académica. Por eso, los estamentos deben estar permanentemente imbuidos en la función científica y tecnológica. Sin embargo, hay muy poca investigación seria y comprometida con el desarrollo. Existen pocos investigadores profesionales. Sólo esforzados científicos en sus diversas disciplinas pueden tener esta posibilidad. Es difícil entender a la universidad sin investigación. En el Perú, hay mucho por crear y adaptar nuevos conocimientos en las especialidades necesarias, para impulsar mayor desarrollo económico social. Si las IES están alejadas de su comunidad, su ambiente o su entorno, entonces la producción de profesionales no son compatibles con esa realidad. En cambio, si se aboca en insertarse diariamente con el mercado, la producción intelectual no sólo será útil, sino beneficiará a la sociedad en su conjunto. Y ésta apostará para confiar en las IES, pues la verán como un factor favorecedor para satisfacer sus necesidades consuetudinarias, con aplicaciones prácticas en la vida misma. Se convertirá de una universidad ajena a nuestros destinos, en un centro de educación productor colaborador en los problemas y conflictos socio-económicos, por sus aportes benefactores. Es decir, pasará de una posición de círculo vicioso a un círculo virtuoso, donde el país en su conjunto será el ganador. Luis Orozco <sup>18</sup> indica:

*“Las Instituciones de Educación Superior (IES) se debaten en medio de un escenario cambiante tratando de ser pertinentes y ofrecer un servicio de calidad acorde con sus funciones sustantivas. No obstante, las turbulencias actuales en su entorno ponen en tela de juicio la imagen que ellas han venido pregonando sobre sí mismas y sobre la misión que están llamadas a cumplir.*

*Entre estas turbulencias se pueden identificar con relativa facilidad:*

*a- La demanda creciente por el servicio educativo que ha convertido de hecho las IES en centros de docencia y capacitación más que en ámbitos para desarrollar la capacidad de pensar con autonomía intelectual e incrementar la capacidad para el trabajo riguroso y metódico que disciplina y propicia la formación de correctos ciudadanos.*

*b- Las nuevas demandas de los mercados laborales, cada vez más diferenciados y versátiles que obligan a las IES a ser funcionales a sus necesidades instruyendo profesionales competentes en oficios, ocupaciones y profesiones de modo tal que se facilite su inserción en el mercado laboral y se creen mejores condiciones para las empresas en materia de innovación y competitividad”*

---

<sup>18</sup> OROZCO Silva, Luis Enrique. “Universidad Funcional al Mercado, Versus Universidad sin Más”. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. En la Revista Universidad y Sociedad del 30.Jul.09. Colombia (2009)

### **CAPÍTULO III: MARCO TEORICO ESPECIFICO SOBRE EL ANALISIS DE LA AUDITORIA ACADEMICA**

#### **3.1 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ACADEMICA**

La metodología de la auditoría académica, en el ámbito evaluatorio, puede ser ejecutado desde el punto de vista independiente o dependiente. En el plano independiente, los resultados tienen efectividad, pero sólo si son apreciados y contractualmente requeridos. Por lo general, tiene nacimiento de exigencia legal. En cambio, como dependiente posee mayor continuidad y profundidad. En este caso, la Oficina de Control Interno (OUCI) tiene la ventaja de conocer los aspectos académicos, con personal experimentado y capacitado, inclusive como producto de sus propias acciones de control.

Estos aspectos pueden estar referidos a los Planes Estratégicos y Operativos de la IES o Universidad, a la currícula de las carreras profesionales, a las evaluaciones del trabajo docente en sus actividades lectivas y no lectivas, a los avances en los planes de autoevaluación y acreditación, a la ejecución de Convenios marcos o específicos con instituciones diversas, a las actividades de bienestar o proyección social, al servicio de bibliotecas o laboratorios, al proceso de ingreso y de servicios académicos, a los servicios virtuales, a las Actas o Resoluciones de la Autoridad Universitaria, a los resultados tangibles de la investigación universitaria, etc. En estos temas, la Universidad Libre Seccional Barranquilla<sup>19</sup> se ha pronunciado de esta manera:

*“Para desarrollar la evaluación en el área académica, la Auditoría Interna, se apoyará en el concepto de especialistas del sector académico, para fundamentar los juicios de valoración objetivamente, sobre aspectos tales como:*

- *Cumplimiento de procesos, procedimientos y actividades que involucren el desarrollo académico con el Plan de Desarrollo.*
- *Existencia y actualización de los Planes de Estudio.*
- *Aplicación de políticas adecuadas sobre perfil de docentes y métodos y normas de contratación.*
- *Cumplimiento de normas para la asignación y desarrollo de carga académica.*
- *Aplicación adecuada de las normas y reglamentos en los Procesos de evaluación docente: autoevaluación, evaluación Administrativa y Estudiantil.*
- *Cumplimiento de los procesos de la Planeación Académica, incluyendo los procesos de Acreditación.*
- *Cumplimiento de Convenios académicos nacionales e internacionales.*
- *Desarrollo de los Programas de Bienestar Universitario.*
- *Cumplimiento en la Programación de Servicio de biblioteca y de Informática.*
- *Cumplimiento de los Procesos de Admisión y Registro.*
- *Cumplimiento de las políticas en el Sistema de otorgamiento de becas.*
- *Revisión de los procesos de intercambio y cooperación académica.*
- *Reglamentación actualizada para el procedimiento de la homologación de materias y títulos.*
- *Existencia de procedimientos y normas vigentes para el Sistema de Registro y Control de Notas, incluyendo el proceso automatizado, archivos magnéticos y manuales.*
- *Aplicación de las normas que rigen a los Consejo Académicos, Consejos Estudiantiles, Comités Directivos.*
- *Desarrollo de los Sistemas de Investigación, Proyección Social y Gestión Universitaria”*

---

<sup>19</sup> UNIVERSIDAD Libre - Seccional Barranquilla. “Manual de Auditoría Interna de la Universidad Libre”, Copyright 2008© Colombia - Pág. 29 (2008)

### **3.2 ACTIVIDADES Y PROCESOS DE CONTROL ACADEMICO**

Las actividades y procesos de control académico, en conjunto, son acciones dirigidas a proporcionar servicios optimizados a sus clientes, a la comunidad universitaria. Para ello, cuando estos requieran admisión, estudios, certificados, diplomas, constancias, capacitaciones, actualizaciones, bibliografía, investigaciones, bienestar, etc. deben ser atendidos bajo diligencias y celeridades sistematizadas.

Sin embargo, la supervisión de estas acciones es fundamental para su retroalimentación en aras al mejoramiento continuo. En tal sentido, los resultados obtenidos servirán para encausar lo efectuado con desviaciones, cambiar lo observado como débil, modificar normas obsoletas, tangibilizar lo planeado con los recursos a la mano, plantear métodos procedimentales, a fin de valorar a la persona como fin y no como medio.

En realidad, una Universidad de prestigio estará interesada en brindar a sus estudiantes las mejores condiciones de servicios académicos, para complementar las labores estudiantiles de las distintas Facultades y su Escuela de Post Grado. Las acciones o servicios académicos mencionados complementarán la distinción entre diversos centros de educación superior. entonces, las tareas de control interno son medulares para apoyar tal objetivo.

Por ello, las acciones académicas tendrán el éxito esperado en función al encadenamiento con los resultados alcanzados. Este encadenamiento lo da el control, el cual informa sobre los avances y desviaciones observadas.

Por tanto, el control es necesario para medir las metas obtenidas y los procesos empleados. Es una forma de colaboración en los aspectos académicos, para monitorear las actividades y procesos educativos, cuya conglomeración da lugar a lo denominado operativamente como acciones planificadas. Asimismo, para establecer el apropiado cumplimiento de la razón de ser de una universidad, las actividades y procesos de control académico deben plasmarse metodológicamente en un Manual de Auditoría Académica, en el cual se incluya programas, procedimientos, técnicas y prácticas, para efectivizar el mencionado control.

Sobre tales acciones, el Centro de Registro y Control Académico de la Universidad Tecnológica de Pereira<sup>20</sup> ha señalado:

- “1. Todas las actividades del Centro de Registro y Control Académico están encaminadas a lograr la plena satisfacción de los estudiantes y usuarios de la Universidad Tecnológica de Pereira.*
- 2. Establecer métodos y procedimientos para el manejo de la información, los documentos y la atención al público de tal manera que la eficiencia y la productividad se incrementen permanentemente*
- 3. Todas las actividades y procesos del Centro serán objeto de evaluación permanente*
- 4. La gestión del Centro se cumplirá dentro del mejor ambiente de bienestar de tal manera que se contribuya a crear una institución ejemplarmente humana”*

---

<sup>20</sup> CENTRO de Registro y Control Académico. “Acciones”. Universidad Tecnológica de Pereira - La Julita - Pereira - Risaralda – Colombia, en <http://www.utp.edu.co/>

### **3.3 CRITERIOS DE AUDITORIA ACADEMICA**

Si bien los criterios de auditoría académica son los parámetros o normas con las cuales se compara lo auditado. No es menos relevante el conseguir evidencias para sustentar la labor de control académica, para emitir el informe del auditor. Sin evidencias, los criterios no tendrían mayor efecto en la revisión efectuada.

Tales criterios deben ser verificados si se cumplieron. Se verifica con la evidencia de auditoría en cantidad necesaria de pruebas, en calidad requerida y en referencia al criterio comprobado.

La evidencia a alcanzar debe ser lo más tangible u objetiva posible. Para obtenerla, se aplican procedimientos con técnicas y prácticas de auditoría académica, las cuales responden a un Programa de Trabajo a ser desarrollado fundamentalmente en la fase de ejecución de la auditoría.

La evidencia sustenta el desarrollo de la aplicación de tal Programa. También, fundamenta la opinión del auditor y éste puede hacer mención en su Informe a las evidencias documentales, testimoniales, visuales, fonográficas, etc.

Lo informado por el auditor va en consonancia con la evidencia de soporte. Se obtiene en el proceso de la auditoría académica. Es preferible obtenerla de manera oficial por los canales regulares, con conocimiento de la unidad académica proporcionadora. Sin evidencia el Informe carece de sustento. Imposibilita emitir opinión. Un criterio de auditoría puede tener una o varias evidencias comprobatorias de la aplicación del criterio de auditoría académica.

Por tanto, lo perseguido es demostrar que los criterios son apropiadamente cumplidos. La labor del auditor puede incluir la promoción de criterios nuevos o modernos, acordes con la realidad revisada. Sin embargo, cualquier recomendación sólo se efectiviza si está ajustadamente soportada con la evidencia necesaria. Domingo Hernández<sup>21</sup> ha indicado que la evidencia de auditoría académica:

*“Es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor académico.*

*Es la información específica obtenida durante la labor de auditoría a través de observación, inspección, entrevistas y examen de los documentos y registros académicos. La actividad de la auditoría académica se dedica a la obtención de la evidencia, dado que esta provee una base racional para la formulación de juicios u opiniones. El término evidencia incluye documentos, fotografías, análisis de hechos efectuados por el auditor y en general, todo material usado para determinar si los criterios de auditoría académica son alcanzados.*

*Se denomina evidencia de auditoría a la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones con las cuales sustenta su opinión. La evidencia de auditoría comprende los documentos fuente (originales) y los registros contables que soportan los estados financieros y la información que proviene de otras fuentes”*

---

<sup>21</sup> HERNÁNDEZ Celis, Domingo. “La Auditoría Académica y las Acciones de Control para la Buena Administración de las Universidades Nacionales en el Perú”. Escuela de Post Grado - Universidad Nacional Federico Villarreal, Tesis Doctorado. Lima – Págs. 29 y 30 (2007)

### 3.4 SUSTENTACION DE LA AUDITORIA ACADEMICA

La sustentación de la auditoría académica aún no se ha demostrado en toda su extensión. Es una especialidad multidisciplinaria de la auditoría, todavía no muy explotada. Una de las razones de su escaso desarrollo es la necesidad de las instituciones universitarias de contar con dictamen financiero antes de obtener un dictamen académico. Su origen se basa en la limitada dedicación de recursos, tanto de estas instituciones educativas, como de los propios auditores, especialmente externos. Se podría colegir que, los encargados de impulsar esta rama profesional son los auditores internos. Es decir, el papel de las Oficinas Universitarias de Control Interno en el sector privado, y los Órganos de Control Institucional en el sector público, es prioritario para la revisión de la razón de ser, o actividad principal, de una universidad. En este contexto, la sustentación de este moderno tipo de auditoría se define, en concordancia con lo mencionado en el numeral anterior como la evidencia de soporte para la emisión de la opinión del auditor, cuando emita su Informe. Asimismo, la sustentación fundamenta los hallazgos de auditoría, y por tanto las observaciones detectadas.

Sin minimizar la revisión financiera y administrativa, así como la atención de encargos especiales y denuncias o quejas, el control de la actividad académica es central. En el Perú, se han hecho algunos avances en las universidades nacionales. En cambio, en las particulares aún no hay trabajo efectivo terminado. En consecuencia, la sustentación de la auditoría académica, se apoya en las evidencias que la auditoría tradicional ha brindado. Por ello, hasta que en algunos pocos años se elabore y publique manuales, planes de control, programas de trabajo, técnicas y prácticas para la auditoría académica, continuamos apoyándonos en documentos revisados, en declaraciones testimoniales, en grabaciones permitidas, en fotografías reveladoras, en flujogramas elaborados, como sustentaciones del informe final. En universidades de Iberoamérica, especialmente de España, Colombia, México y Argentina, ya han empezado a incorporar la obtención de evidencias académicas. Pero, aún es débil, pues las auditorías de este tipo no se hacen de oficio o debidamente planificadas. Sino que, las OUCI esperan que las unidades académicas soliciten esta revisión, y para lo cual deben brindar la sustentación o evidencia que libremente les brinden. De todas maneras, es un buen avance, pues las solicitudes la han confeccionado los auditores, indicando qué sustentación debe alcanzar. En este campo se especifican: Resoluciones, Actas, Directivas de las dependencias solicitantes.

Sobre el particular, es resaltante lo mencionado por Carlos Egúsquiza<sup>22</sup> :

*“En el Perú, Latinoamérica y, porqué no decirlo, a nivel mundial, no existen trabajos o investigaciones que orienten la búsqueda apropiada de evidencias de auditoría competentes, suficientes e irrefutables aplicados a la auditoría académica, nos referimos a las técnicas y procedimientos aplicables en materia de la evaluación de la actuación de los directivos, funcionarios y profesores de las instituciones o empresas académicas: promotores, rectores, decanos, directores de escuelas académico profesionales, coordinadores académicos, directores en general, consejeros de universidades, institutos superiores y centros educativos, en general; en cuanto se refiere a la evaluación del “corazón del negocio” de las empresas o instituciones educativas para asegurar la producción de profesionales y técnicos de alta calidad para el mundo competitivo y globalizado”*

---

<sup>22</sup> EGÚSQUIZA Pereda, Carlos Alfonso. “Técnicas y Procedimientos aplicables a la Auditoría Académica”. Revista Quipukamayoc del Instituto de Investigaciones de Ciencias Financieras y Contables, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Pág. 19 (2005)

### 3.5 HALLAZGOS DE AUDITORIA ACADEMICA

Los hallazgos de auditoría académica se producen si el resultado de la labor de control da como resultado desviación entre lo sustentado (evidencia) y un parámetro denominado criterio. En tal caso, deben ser comunicados al auditado para su aclaración o comentario. De esta manera, se da la oportunidad de levantar una posible observación, antes de ser registrada en el informe cuando se hace una auditoría académica. Es decir, se necesita el criterio de auditoría académica para argumentar, con lo verificado en el examen, la existencia de un hallazgo. Éste tiene que estar debidamente sustentado, de lo contrario se debe ampliar la extensión de las pruebas con otras técnicas de auditoría.

Para uniformizar y tener sentido, en el sector privado, dentro de las cuales están las universidades particulares, el hallazgo al ser comunicado debe contener lo examinado con la suficiente sustentación denominada condición y el parámetro o norma, con la cual se ha confrontado la condición, denominado criterio. En el sector público, dentro de las cuales están las universidades nacionales, el hallazgo requiere, además de la condición y el criterio, la causa por la cual se produjo tal desviación y el efecto potencial o real de tal debilidad.

Entonces, al estar suficientemente sustentados, los hallazgos son objetivos. Se evita subjetividades o criterios personales, pues antes de la auditoría académica ya se conocen apropiadamente tales parámetros. Es decir, antes del examen, el auditado debe haberlos tenido en conocimiento para su aplicación. Por tal razón, se hace necesaria la comunicación del hallazgo.

En la actualidad, se utilizan medios electrónicos para la obtención de criterios y para la verificación de su cumplimiento. Por tanto, la condición metodológicamente se ha sistematizado. La informática, con la base de datos universitaria es un auxiliar concomitante con la auditoría académica. Asimismo, con tal apoyo, errores pueden ser detectados con mayor envergadura, en menor tiempo. Estos errores pueden constituirse fácilmente en condiciones a ser investigadas, si reúnen las características de hallazgos.

Sobre este tema Domingo Hernández <sup>23</sup> manifiesta lo siguiente:

*“Se denomina hallazgo de auditoría académica al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de las actividades académicas bajo examen que merece ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.*

*El auditor académico debe estar capacitado en las técnicas para desarrollar hallazgos en forma objetiva y realista. Al realizar su trabajo debe considerar los factores siguientes: condiciones al momento de ocurrir el hecho; naturaleza, complejidad y magnitud de las actividades examinadas; análisis crítico de cada hallazgo importante; integridad del trabajo de auditoría académica; autoridad legal; diferencias de opinión.”*

---

<sup>23</sup> HERNÁNDEZ Celis, Domingo. “La Auditoría Académica y las Acciones de Control para la Buena Administración de las Universidades Nacionales en el Perú”. Escuela de Post Grado - Universidad Nacional Federico Villarreal, Tesis Doctorado. Lima – Pág. 34 (2007)

## **CAPÍTULO IV: MARCO TEORICO ESPECIFICO SOBRE LA ARGUMENTACION DE LA GESTION APROPIADA**

### **4.1 PROCESO DE GESTION EFICAZ**

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

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

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

Con respecto al proceso de la gestión eficaz, Yesenia Chávez <sup>24</sup> la denomina de la siguiente manera:

*“Gestión eficaz es la disciplina que gestiona y mide el desempeño de los negocios frente a las metas estratégicas. Esto ocurre por medio de una definición previa de los procesos empresariales que describen de que forma el negocio es conducido. Actualmente el uso de tecnología ayuda a modelar, ejecutar y gestionar estos procesos.*

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

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

- ❖ *Elegir los objetivos correctos*
- ❖ *Elaborar planes eficaces coherentes*
- ❖ *Convertir los objetivos planificados en resultados*
- ❖ *Consolidar los resultados alcanzados”*

---

<sup>24</sup> CHÁVEZ Maldonado, Yesenia. “Herramientas para una Gestión Eficaz”. Universidad Regional Autónoma de Los Andes – UNIANDES, Facultad de Dirección de Empresas, Maestría en Gestión Secretarial y Desarrollo Organizacional. Ecuador – Págs. 2, 3 y 4 (2009)



#### **4.2 CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES INSTITUCIONALES**

El cumplimiento de las acciones institucionales nace de perfiles, proyectos o planes cuyos plazos de ejecución sean concordantes con el período de su revisión. Para tal fin, se utilizan instrumentos gerenciales de control.

Previamente, las acciones institucionales deben estar debidamente elaboradas, probadas, experimentadas, inmersas en el conocimiento y convicción de sus formuladores y de sus ejecutores. Pero también, los planes de estas acciones deben estar aprobados por el nivel jerárquico correspondiente.

Periódicamente, se hace necesaria la verificación de su cumplimiento. Aquí, se emplean indicadores de ejecución. Miden lo realizado con lo planificado.

En condiciones óptimas, los planes estratégicos (largo plazo) se plasman en planes operativos (corto plazo) y se instrumentalizan en planes de trabajo, en forma anual. En tal sentido, el monitoreo mínimamente también es anual.

Sin embargo, este monitoreo debe efectuarse en períodos semestrales, trimestrales o mensuales, con el propósito de encaminar desviaciones, enrumbar la utilización de recursos, ajustar avances dentro de los plazos establecidos, etc. Los indicadores de cumplimiento son visualizadores prácticos de lo alcanzado, en relación a lo programado.

Para tal fin, se requiere concretizar con unidades de medida, mediante metas mensurables. Los informes de cumplimiento, al contar con tales indicadores facilita la toma de decisiones institucionales, por parte de los responsables.

Su cuantificación procede, con unidades de medida. Éstas son formulables, para cada acción planificada.

Las acciones se llevan a cabo mediante actividades, tareas, etc., las cuales son ejecutables, para alcanzar las metas, por cada acción. Si consideramos que las evaluaciones son permanentes, entonces los planes operativos, y especialmente los planes anuales de trabajo, se formulan de la manera más detallada posible.

En relación a este tema, el Instituto de Información y Metodologías para el Desarrollo Organizacional <sup>25</sup> ha indicado:

*“Para monitorear el plan estratégico y los proyectos, el sistema utiliza Indicadores de Producto, que permiten medir el grado de cumplimiento de las acciones institucionales y de las actividades de los proyectos”*

---

<sup>25</sup> INSTITUTO de Información y Metodologías para el Desarrollo Organizacional - INFORMET. Calle Rodolfo Rutté 789 - Of. 501-502 Magdalena del Mar. Lima - Perú, en <http://www.informet.org/>

#### **4.3 PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTION**

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

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

El control de la calidad casi siempre es un punto subalterno. No obstante, su importancia es relevante. La calidad, como elemento concomitante con la eficiencia y la eficacia, impulsa el mejoramiento continuo. Con ello, su participación se hace imprescindible, en el perfeccionamiento de la gestión, especialmente universitaria.

Estos conceptos son significativos en el ámbito empresarial. No es extraño su aplicación paulatina en el campo académico. La fusión universidad – empresa se ha estimulado en los últimos lustros. En economías como las nuestras, a medida se fortalezca más, también estará inmersa en esta fusión.

En este campo, la investigación se hace imprescindible. En general, el perfeccionamiento de la gestión en los negocios desarrolla mayores alcances para su crecimiento mercantil, empresarial y de rentabilidad. No es extraño, que los avances de investigación organizacional acompañen al mundo empresarial.

Si las investigaciones son propiciadas en el círculo universitario en compañía de las corporaciones empresariales. Con mayor razón, las investigaciones pueden fácilmente realizarse en beneficio organizacional y académicamente, dentro del sector universitario. En este caso en el privado, aunque no tenga fines de lucro. Aún en este último caso, el beneficio es mayor, pues las instituciones educativas particulares de nivel superior, no dependen de los recursos del Estado. Al contrario, subsisten en función a su propio desarrollo de servicios dirigidos a la comunidad. Por ello, tales investigaciones son muy propicias para alcanzar el perfeccionamiento gerencial.

Es de resaltar, lo mencionado por Jorge González <sup>26</sup> :

*“Se propone el perfeccionamiento de la gerencia universitaria en términos de eficiencia, eficacia y calidad, abordando el complejo tema de la adecuación de los conocimientos de gestión, desarrollados en los contextos empresariales, a las misiones y condiciones propias de la dirección universitaria”*

---

<sup>26</sup> GONZÁLEZ Pérez, Jorge; y, otros. “Perfeccionamiento de la Gestión Universitaria en el ISCMH: Proyecto Tocatoro”. Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana - ISCMH. Cuba – Pág. 2 (2002)

#### **4.4 EFECTIVIDAD DE LA GESTION**

La efectividad de la gestión es prioritaria para visualizar los esfuerzos involucrados, a efectos de encausar desviaciones y garantizar los propósitos institucionales. Así, para una universidad dirigida empresarialmente, sus proyecciones hacia la comunidad son medidas en función a los resultados logrados; para tal fin, la auditoría ayuda a confirmar tales propósitos, al opinar lo conseguido y si razonablemente se han alcanzado.

La proyección social de las universidades, al ser concretizadas, son volcables en tablas y gráficos para su mejor sustentación y análisis. De tal suerte, que para la sustentación de la continuidad y oportunos cambios en su manejo, el empleo cuantitativo es sumamente apreciado.

Con los medios modernos de análisis matemáticos y administrativos, los efectos de la proyección de la universidad en lo relacionado a lo social, será más valorado cuando se sustenten analíticamente. No siendo, tan importante el destacar los recursos disponibles, sino alcanzar lo planteado por cada unidad académica, en contacto con la comunidad.

Sin embargo, las coordinaciones efectuadas por los gestores académicos, aprueban las mejores opciones de insumos. Aunque no siendo lo exclusivo, lo relevante es cumplir lo aprobado para determinado período o plazo temporal.

El aspecto pedagógico universitario, pasa por los planes individuales de trabajo. Cada docente es responsable de su carga lectiva y no lectiva; y, si la ejecución es reportada constantemente, se convierte en retroalimentadora de futuros planes individuales.

El problema radica en la ausencia de evaluación a la gestión de estos planes. Además, si el docente cumple funciones administrativas, y estas funciones se realizan en otra unidad ejecutora, entonces el control se complica y no existe monitoreo global a su efectividad; allí, el ejercicio de la OUCI resuelve el problema de carencia en el monitoreo integral, con sus acciones supervisoras.

Una conceptualización especial sobre este tema, lo interpreta el Instituto del Triángulo de Investigación <sup>27</sup> cuando se refiere a la efectividad de la gestión en función a ser medida instrumentalmente, en Escuelas, para la toma de decisiones:

*“La Snapshot of School Management Effectiveness (SSME), Instantánea de Efectividad de Gestión de Escuelas (IEGE), que viene siendo desarrollada bajo los auspicios del proyecto EdData II (EDUCATION DATA FOR DECISION-MAKING - LA EDUCACIÓN DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES), está diseñada para ofrecer un enfoque “mejor” que cumpla con los requisitos estadísticos y de validez para una aplicación amplia, y aun así satisfaga las limitaciones de gasto y practicidad que nos parece vale la pena respetar: relativamente “rápido y barato.” De este modo, se busca un instrumento que permita bastante indagar sobre la efectividad de la gestión pedagógica con profundidad, pero que permita hacerlo bajo limitantes de tiempo y de dinero”*

---

<sup>27</sup> INSTITUTO del Triángulo de Investigación - Research Triangle Institute (RTI International). “Instantánea de Efectividad de Gestión de Escuelas (IEGE) - Concepto y proceso de desarrollo”. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Oficina de Educación para el Crecimiento Económico, Agricultura y Comercio (USAID/EGAT/ED). Carolina del Norte, EEUU – Pág. 2 (2007)

#### **4.5 EFICIENCIA DE LA GESTION**

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

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

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

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

No está demás mencionar, la trascendencia del costo incurrido para la adquisición de los elementos necesarios para su manejo. El presupuesto manejado, siendo una característica normalmente sensible para la administración, se ve favorecido si el costo en ejercicio es el menor ante similares características de los insumos.

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

Asimismo, la eficiencia de la gestión no es constante. En el corto plazo pueden haber sinuosidades; pero, a medida se avance en la línea temporal, los resultados pueden ser alentadores.

Una opinión, sobre este tema aplicado financieramente, pero válida para el análisis general de la eficiencia de la gestión es la perteneciente a Luis Vicente<sup>28</sup> :

*“Las conclusiones más relevantes de la tesis en su vertiente empírica son las siguientes:*

- *Desiguales resultados en la eficiencia de la gestión estratégica y de la gestión activa”*

---

<sup>28</sup> VICENTE Gimeno, Luis Alfonso. “Análisis financiero de la gestión y eficiencia en las carteras de renta variable. Aplicación empírica a los FIM (Fondos de Inversión Mobiliaria) de renta variable nacional”. Estudios de Economía Aplicada – Tesis Doctoral 2003, Universidad de Zaragoza. España – Vol. 23/1, Pág. 2 (2005)

## **CAPÍTULO V: MARCO TEORICO ESPECIFICO SOBRE LA PROSPECCION DE LA UNIVERSIDAD PERUANA**

### **5.1 CONDUCCION DE UNA IES**

La conducción de una Institución Educativa de nivel Superior (IES) es un proceso nacido de la misma naturaleza del negocio docente. Se caracteriza por utilizar elementos gerenciales típicos e inmersos en la enseñanza aprendizaje, unida con las técnicas modernas probadas y exitosamente empleadas por entidades académicas.

Lo recomendable es utilizar herramientas e iniciativas despertadoras de la inventiva y creatividad. Entonces, es deseable técnicas solamente propiciadoras de la memoria, sin mayor comprensión conceptual, práctica y sobre todo moral.

En esta conducción, la investigación en el plano pedagógico y empresarial se hace imprescindible. Si bien, los trabajos en los cuales puedan estar empeñadas las universidades son de índole pedagógicos, el manejo en las IES privadas se fundamenta en lo empresarial.

Cuando se produzcan selecciones de personal para las universidades, sin dejar de considerar su capacidad docente, la parte profesional con experiencia en empresas se convierte en preponderante. Es lo más conveniente para las universidades particulares, pues este nuevo personal incorporado vendrá con un bagaje anticipado, el cual se podrá volcar sin mayores costos, pues se trata de trabajadores con potencial no sólo pedagógico sino administrativo.

La renovación del recurso humano es algo natural en cualquier entidad. Las IES no están exentas de este devenir, por tanto la salida de los conductores por rotación jefatural o por jubilación, forman parte de la gestión.

La conducción universitaria no puede hacerse con solamente buenos deseos y empeño. Para la buena salud en la gerencia de estas instituciones, la experiencia acumulada antes de asumir cargos en la gestión es un requisito asegurador del devenir, frente a circunstancias de tipo pedagógico y especialmente empresarial.

Juan Parent <sup>29</sup> recomienda algunas sugerencias, para la acertada conducción de una institución universitaria:

*“No seguir un modelo en el que surgen figuras exóticas, meramente repetidoras a veces, ayunas de principios científicos, humanísticos (éticos) y hasta pedagógicos. Oímos los comentarios de los alumnos que, sin nombrar a nadie por supuesto, nos narran cómo algunos novatos hacen afirmaciones gratuitas sobre la ciencia o el hombre totalmente externas a la buena conducción de una Institución de Educación Superior con las características de la Universidad”*

---

<sup>29</sup> PARENT Jacquemin, Juan María. “Guardar la Tradición no es Envejecer”. Universidad Autónoma del Estado de México, Centro de Estudios de la Universidad, Reflexiones Universitarias III. México, Págs. 26 y 33 (1996)

## 5.2 ORGANIZACIÓN DE UNA IES

La organización de una IES apunta al funcionamiento universitario independientemente de su propiedad, pero concuerda en relación a su ubicación geográfica o de mercado. Los colaboradores de la institución también hacen la distinción en función a su capacidad ejecutora, no obstante una deficiente organización de una IES puede estar rodeada de recurso humano capacitado.

Uno de los aspectos resaltantes en una IES es su organización, es decir su manera de liderazgo, su cultura, su administración encaminada a su funcionamiento, en relación a objetivos definidos y a normas actualizadas con elementos humanos, tecnológicos y económicos, eficientes y eficaces. Paradójicamente, esta combinación óptima puede ser temporal, por tanto el resultado de la gestión no sea tan exitoso como lo hubiera sido.

La continuidad, tampoco es una garantía para la satisfacción permanente en el gerenciamiento pedagógico. Pues, los cambios son preponderantes cuando se evalúa la situación académica, la preparación hacia nuevos escenarios contextuales orientan el tipo de organización, donde la gestión debe estar en manos de especialistas, según la envergadura institucional.

El tamaño académico manejado ordena el uso de insumos para fines de delimitación en la producción gradual, la cual debe ser planeada y debidamente medida. Cuanto mayor detalle del empleo de los insumos se exija, el manejo presupuestal será más realista, colaborando con las autoridades universitarias y sus funcionarios para la toma de decisiones.

De esta manera, la expansión geográfica, la ubicación en nichos de mercado, la apertura de nuevos servicios educativos y afines, el empleo de modernos sistemas de enseñanza estará alineada a los cambios tecnológicos y a las circunstancias de los usuarios actuales y potenciales. Es entonces, cuando la organización debe responder con lo que posee, con lo preparado para enfrentar nuevos y diversos retos; es decir, con sus recursos acumulados durante varios períodos atrás.

En cuanto a organización y funcionamiento de las IES, Fernando del Río <sup>30</sup> hace aclaraciones puntuales a guisa de tenerlos presentes, cuando se las evalúe:

*“Al discutir la organización y el funcionamiento de las instituciones de educación superior (IES) debe reconocerse que muchos factores afectan su manera de funcionar; por ello, para mayor claridad conviene advertir que:*

- 1º Distintas formas de organización pueden cobijar funcionamientos similares y, viceversa, un mismo tipo de organización puede dar lugar a muy distintos modos de funcionar.*
- 2º Hay ocasiones en que un mismo término se usa para designar cosas muy distintas y otras en que el mismo elemento o función se esconde detrás de términos distintos”*

---

<sup>30</sup> DEL RÍO Haza, Fernando. “El Funcionamiento Matricial o Departamental en las Instituciones de Educación Superior - Las DES (Dependencias de Educación Superior) como Instrumentos de Planeación de las IES en México”. Universidad de Quintana Roo - Departamento de Organización y Métodos / Sistema Institucional de Gestión de la Calidad. México, Pág. 1 (2002)

### 5.3 CONTROL DE UNA IES

El control de una IES es una acción permanente que involucra a todo el personal de la universidad, siempre y cuando se conozcan los objetivos institucionales, conjuntamente con las funciones, actividades, tareas, bajo su responsabilidad. Consiste en la supervisión y autosupervisión, o autoevaluación, de los procedimientos establecidos organizacionalmente, convalidado con la aprobación previa de la autoridad competente.

El control puede ser previo, simultáneo o posterior; y, puede ser interno o externo. Es decir, concretados con normas, en la misma ejecución de los procesos o luego de la realización de estos últimos; y, efectuados por personal de la misma entidad académica o contratado para el fin específico de revisión.

Estas acciones en una IES son fundamentalmente en el plano académico, pues este es el principal papel de las universidades. Por tanto, el control debe ser académico, no solamente administrativo y financiero.

En el control administrativo y financiero, la auditoría es de conocimiento generalizado para los profesionales de esta rama. Pero, el control académico, es una aplicación multiespecializada, donde las OUCI tienen la apropiada experiencia para su ejecución concreta, integral y con menores riesgos de auditoría.

De lo que hablamos es sobre el control pedagógico. Esta supervisión, si bien está emparentada con la auditoría financiera, tiene características propias, programa especialmente elaborable según la naturaleza educativa, a la cual está supervisando.

Además, el monitoreo cambia de una a otra institución, de un lugar a otra ubicación, de un momento a otro tiempo, de un tipo de propiedad a otro sistema de conducción. Entonces, los programas de auditoría no pueden estar sueltos, sin un manual de control interno, los cuales involucran responsabilidades, conceptos de control, mecanismos de gestión y supervisión, temas a ser auditados, requisitos de los responsables del control, procedimientos y técnicas de auditoría, así como las prácticas usuales, etc.

Nancy Alarcón <sup>31</sup>, cuando comenta sobre el control de los sistemas educativos, resalta la calidad y su evaluación:

*“Un primer motivo que explica el auge actual de la evaluación es el cambio registrado en los mecanismos de administración y control de los sistemas educativos, que ha marchado paralelo a las propias transformaciones experimentadas por el sistema educacional en las últimas décadas. Los resultados de los procesos de evaluación pueden ser empleados con fines internos, de aprendizaje institucional y mejoramiento de calidad”*

---

<sup>31</sup> ALARCÓN, Nancy; y, otro. “Calidad y Productividad en la Docencia de la Educación Superior”. ENEFA (Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía) – Tesis de Magister de la Universidad de Magallanes (Chile) y la Universidad de Alcalá de Henares (España). Chile, Pág. 5 (2000)

#### **5.4 LABORES DE PROYECCION SOCIAL**

Las labores de proyección social se materializan en la inserción de la universidad con su entorno social. Las actividades de estas labores están referidas a la inclusión de las necesidades de la comunidad dentro del desarrollo profesional, pero especialmente estudiantil, para efectos de investigación, análisis y planteamiento de soluciones a la problemática general.

La universidad subsiste en función a los requerimientos que consensuadamente están inmersos en las relaciones consuetudinarias, pero que las IES logran identificar y buscan integrar dentro de su rol académico. Tales requerimientos nacen de las dificultades sociales, las cuales son de diversos niveles, pero que la universidad selecciona y las trata de enfrentar.

Justamente, los centros universitarios tienen la responsabilidad de formar profesionales preparados para coadyuvarles en su inserción social, cuando egresen hacia el mercado laboral, con el conocimiento nacido de la investigación, análisis y experiencia intrínsecos por su involucramiento personal y grupal, individual o institucionalmente. Es decir, la preparación objetiva en las aulas se ven fructificadas con el éxito de sus sucesivas promociones; inclusive ,desde antes de sus respectivas graduaciones.

Aquí, hay una suerte de fusiones en los papeles desempeñados entre la universidad y su mercado, pues aquella prepara futuros profesionales, según el desarrollo presentado por éste. En tal sentido, las IES exigen dentro de su plan de estudios las prácticas pre profesionales, como requisito para que sus estudiantes puedan egresar, previa presentación del informe de tales prácticas, según normas internas; pero también existen constantes planteamientos entre las universidades y las instituciones, que se plasman en coordinaciones, reuniones y negociaciones, con tal de finiquitarlas en sendos convenios marcos, especiales y específicos, con relativo éxito, pues no todos los convenios son utilizados por quienes deben ejecutarlos o monitorearlos, por no identificar nominalmente a los responsables de su aplicación efectiva.

El Programa de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad Autónoma de Occidente <sup>32</sup> ha esquematizado sus labores de proyección social de manera tangible:

*“El programa desarrolla labores de proyección social a través de sus estudiantes al realizar trabajos y proyectos con entidades o personas naturales encaminados a resolver problemas reales los cuales son Identificados, justificados, documentados, resueltos y evaluados.*

*Los trabajos y proyectos que se realizan en el programa son:*

- ❖ *Trabajos en las Empresas que se realizan en las materias profesionales y electivas.*
- ❖ *Trabajos de grado que se realizan en las pasantías en las Empresas”*

---

<sup>32</sup> PROGRAMA de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad Autónoma de Occidente – Proyección Social. Cali – Colombia. 2006, en [www.uao.edu.co](http://www.uao.edu.co)



## 5.5 ADMINISTRACION DE UNA IES

La administración de una IES es conceptualizada como el manejo profesional, técnico y práctico a fin de cumplir con los objetivos corporativos establecidos en su plan estratégico volcado en su respectivo plan operativo. Para ello, la eficiencia en la gestión es prioritaria, la cual es evaluable por las OUCI; pues, si el caso lo amerita, deben ser cursados los correspondientes hallazgos de auditoría, si lo observado son limitaciones en las capacidades del personal responsable de llevar a cabo las metas, por el gobierno corporativo, administrativamente dispuestas.

Por tanto, la cordura y sensatez en el manejo gerencial es muy apreciado. Lo esperado a través de las decisiones adoptadas con cierta periodicidad es frustrante, pues no se puede predecir con precisión lo buscado, de allí que lo planificado presupuestalmente debe ser viable, y además lo conseguido sólo puede ser aproximado a lo deseado.

Los imprevistos son normales en el desarrollo funcional universitario de la administración del sistema educativo. El éxito está en función al empeño inicialmente expuesto desde su planificación, a la perseverancia durante su ejecución, a la manera de asimilar sus resultados y al encadenamiento de los productos alcanzados desde su lugar funcional hacia su destino, lo cual se medirá según su utilidad para mejorar la vida humana.

Es interesante lo mencionado por Laura Ponce <sup>33</sup> en sus principales reflexiones sobre la administración, citando a Harold Koontz. Si bien están referidas a negociaciones con sindicatos universitarios, son destacables para la toma de decisiones durante situaciones heterogéneas enfrentadas por la dirección:

*Alcanzar la racionalidad absoluta no es frecuente, sobre todo en la administración. En primer lugar, dada la imposibilidad de tomar decisiones con efecto sobre el pasado, las decisiones deben operar sobre el futuro, el que casi invariablemente contiene un alto grado de incertidumbre. En segundo, determinar todas las alternativas para el cumplimiento de una meta es difícil, en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades de llevar a cabo algo que nunca se ha hecho. Además, en la mayoría de los casos es muy difícil analizar todas las alternativas, aun contando con las técnicas analíticas y computadoras más recientes.*

*Otros aspectos observados son la deficiente formación y capacitación del personal administrativo, los insuficientes programas de estímulo al desempeño laboral, la inexistencia de un servicio civil de carrera y la falta de adecuación de la normatividad que regula las relaciones laborales en las IES ante las nuevas condiciones y requerimientos del trabajo académico. En síntesis, la cultura laboral predominante no es la apropiada para sustentar los procesos de cambio que se requieren en las IES para atender los desafíos de la educación en la sociedad del conocimiento.*

*El funcionamiento cotidiano de varias IES no es suficientemente eficiente; en muchos casos prevalecen la lentitud y la burocratización, persisten el empleo de tecnologías y procedimientos obsoletos. El mejoramiento integral de nuestras casas de estudios, requiere de mejoras en los sistemas y procedimientos administrativos, simplificación de trámites, procesos de reingeniería, uso de tecnología moderna para la operación habitual, procesos de planeación y evaluación institucional en todos los ámbitos del quehacer institucional con perspectivas de mediano y largo plazo.*

---

<sup>33</sup> PONCE García, Laura. “Sistema de información y modelo de simulación para la toma de decisiones en las negociaciones contractuales con los sindicatos de una institución de educación superior”. Universidad Autónoma del Estado de México - Seminario en Administración “Globalización e Internacionalización de Empresas”. México, Págs. 2, 6 y 8 (2007)

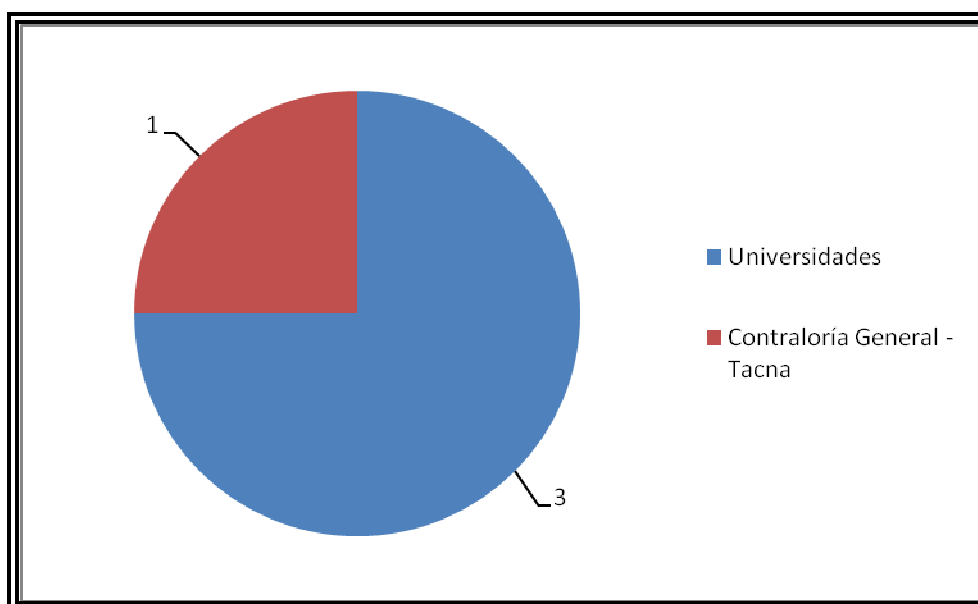
## CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 6.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS

#### Presentación

Las entrevistas se efectuaron a funcionarios de las Universidades de Tacna (03) y a funcionarios de la Contraloría (01), para recopilar información a efectos de validar la investigación.

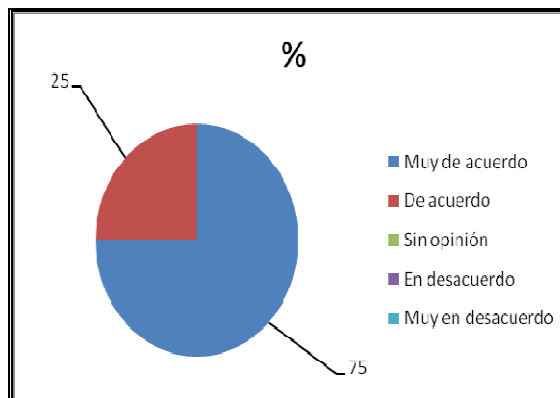
Composición de la Muestra en la Investigación	
Personal de	Entrevistados
Universidades	03
Contraloría General - Tacna	01
<b>Total</b>	<b>04</b>



**Pregunta 1.** Para impulsar el proceso de la gestión eficaz en la conducción de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) ¿La Auditoría Académica puede coadyuvar hacia su logro, mediante las acciones de control planeadas, ejecutadas e informadas?

**Análisis**

	<b>Alternativas</b>	<b>Cantidades</b>	<b>%</b>
a.	Muy de acuerdo	03	75
b.	De acuerdo	01	25
c.	Sin opinión	00	00
d.	En desacuerdo	00	00
e.	Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>		<b>04</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>			<b>75</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa **a.** con 75 % (Muy de acuerdo) con ello se indicó la franca intervención en la efectiva conducción de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES), especialmente en su proceso de gestión eficaz, a través de la auditoría académica. Es decir, se ha vinculado de manera explícita a los apropiados resultados o, como se le ha venido denominando en los últimos lustros, buena administración o aceptable gobierno corporativo, con la intervención independiente de la auditoría especializada en los fines educativos.

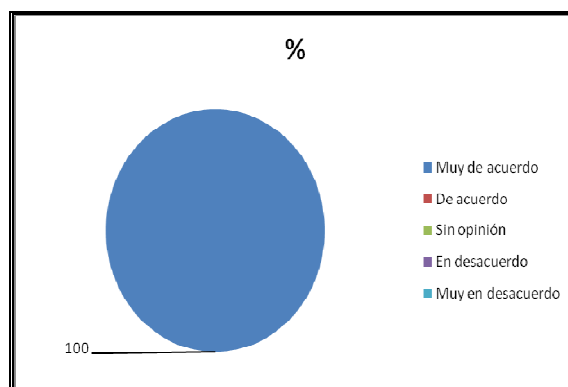
Las acciones de control metodológicamente aplicadas por especialistas podrán entonces utilizar las herramientas de su profesión, para evaluar sistemática o integralmente a la IES. El objetivo de este tipo de auditoría será emitir una opinión sobre la razonabilidad de la información académica emitida por la autoridad universitaria. La auditoría sólo brinda seguridad razonable, que esa información haya sido emitida dentro de los parámetros existentes y permitidos por su propio control interno. Por tanto, este control interno cuanto más adecuado sea, posibilitará mejor información académica.

La auditoría no es responsable de la información emitida por la universidad. Su responsabilidad radica en aplicar las mejores y modernas técnicas y prácticas de auditoría, en una muestra seleccionada según la experiencia o indicadores que pudieran existir al momento de escogerla. Si la autoridad universitaria emite información incorrecta y tales errores no son comunicados a la auditoría académica, entonces el resultado contendrá altas probabilidades de riesgo de auditoría. Basado en este principio de responsabilidad se hace necesario aplicar procedimientos de revisión para verificar la existencia de errores detectables.

**Pregunta 2.** Para inducir el cumplimiento de las acciones institucionales en la organización de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) ¿La Auditoría Académica puede concretar hacia su resultado a través de verificaciones a las actividades adoptadas por las autoridades y funcionarios?

**Análisis**

Alternativas	Cantidades	%
a. Muy de acuerdo	04	100
b. De acuerdo	00	00
c. Sin opinión	00	00
d. En desacuerdo	00	00
e. Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>	<b>04</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>		<b>100</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa **a.** con 100 % (Muy de acuerdo) con ello se indicó la total identificación para obtener la ejecución de lo planificado en la organización, es decir es factible su optimización. Pero, aquí se agregó la influencia de los efectos de la auditoría académica. Esta última fue el elemento orientador o coadyuvante hacia el logro del perfeccionamiento de la organización de una IES. Con ello, se puede especificar la atracción de tal organización a través del control. El monitoreo debe ser permanente para su éxito.

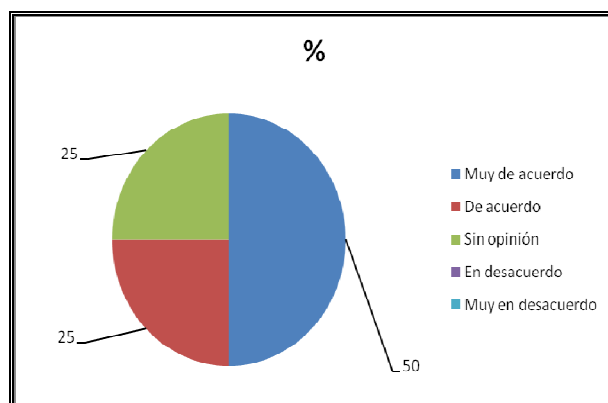
Con ello, apuntalamos que la organización obtendrá los beneficios en función al empeño del control en sus propias actividades. El trabajo de la auditoría académica sólo corroborará los resultados efectuados, corregibles a corto, mediano o largo plazo. Esta corroboración es el respaldo necesario de las autoridades universitarias para confirmar su labor diaria, pues es una manera de dar seguridad razonable del destino encaminado. La auditoría académica se convierte, entonces, en la Oficina del Rectorado para sustentar los avances académicos ante el Consejo universitario.

En este contexto, el desarrollo de la Universidad puede estar sintonizado con el respaldo de la auditoría académica. La oportunidad de la ejecución de las recomendaciones de la OUCI es fundamental. Pasado su tiempo, la efectividad bajará, pues las sugerencias de auditoría están en función al entorno y plazo en que se ejecutó el examen. La extensión de los monitoreos depende directamente del grado de dificultad para la obtención de la información académica disponible a ser revisada. Si la información es facilitada con asiduidad, los controles confirmarán que los gestores en ese momento funcionan diligentemente. La recomendación facilitará la toma de decisiones de los gestores para encaminar la organización, cuando se ha detectado desvíos de los objetivos corporativos.

**Pregunta 3.** Para promover el perfeccionamiento de la gestión en el control de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) ¿La Auditoría Académica puede favorecer hacia su realización a través de la evaluación de las capacidades de los recursos humanos y otros elementos escolásticos?

**Análisis**

Alternativas	Cantidades	%
a. Muy de acuerdo	02	50
b. De acuerdo	01	25
c. Sin opinión	01	25
d. En desacuerdo	00	00
e. Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>	<b>04</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>		<b>50</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa **a.** con 50 % (De acuerdo) con ello se indicó la mayor proporción relativa enrumbada hacia la búsqueda de mejoras en la gerencia sobre la supervisión universitaria, con el auxilio de la auditoría académica. Con ello, se ha identificado a ésta como favorecedor del monitoreo de las autoridades escolásticas. Una suerte de notificador del nivel logrado de su principal recurso: el humano, pues en él reposa la fuente por la cual se ha denominado la era actual: el conocimiento.

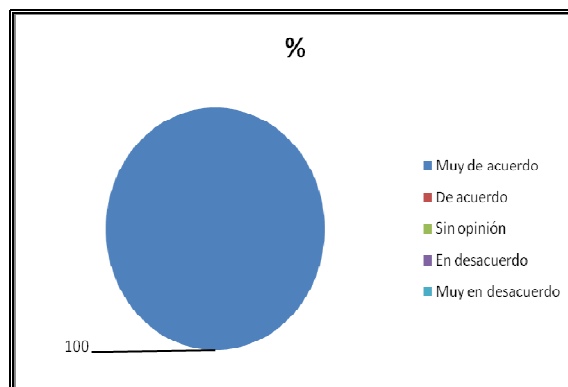
Es decir, se ha reconocido la necesidad de aplicar de alguna manera el fructífero empleo de sus recursos humanos, así como los tecnológicos y económicos, para incentivar la utilización de normas, prácticas, procedimientos, reglamentos y directivas institucionales. Así, este bagaje de su cultura organizacional podrá servir como parámetro, estándar o criterio de auditoría en lo académico. Entre aquellos destacan los acuerdos y resoluciones de asamblea general, de consejo universitario, de consejo de facultad o de escuela de post grado, así como resoluciones rectorales y de decanato.

Para tal fin, se vislumbra el poder delinear los bosquejos en las áreas de buena gerencia con el personal disponible debidamente capacitado, entrenado y actualizado, apoyados con la tecnología moderna y con recursos tangibles necesarios. Pero, requieren criterios de auditoría académica, los cuales se hacen comprobables por la OUCI, por ejemplo, para contribuir confianza en el perfeccionamiento de la gestión de la IES. De esta manera, el control universitario se concreta mediante supervisiones previas, simultáneas o posteriores, a lo que se va a ejecutar, o se está realizando o lo que ya se realizó en los temas educacionales.

**Pregunta 4.** Para propiciar la efectividad de la gestión en las labores de proyección social ¿La Auditoría Académica puede conducir hacia su consumación a través de exámenes de verificación con indicadores de medición?

**Análisis**

	<b>Alternativas</b>	<b>Cantidades</b>	<b>%</b>
a.	Muy de acuerdo	04	100
b.	De acuerdo	00	00
c.	Sin opinión	00	00
d.	En desacuerdo	00	00
e.	Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>		<b>04</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>			<b>100</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa a. con 100 % (Muy de acuerdo), con ello se reflejó la total identificación de lo propicio de la administración en el campo social congruentemente con las actividades de la auditoría académica. Es decir, el control, especialmente posterior, se puede conjugar y reposar en supervisiones especiales como búsqueda de respaldo, cuando se le meritúa su accionar. Sin embargo, la aceptación integral a las labores de monitoreo externo a las Dependencias Universitarias, son asequibles en función a la disponibilidad de información.

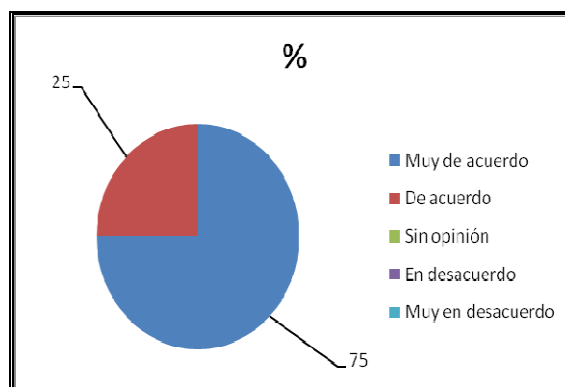
Para tal efecto, las revisiones periódicas son alternativas viables. Es probable que en el proceso de las funciones de proyección universitaria hacia la sociedad, existan convenios establecidos de antemano, por tanto las revisiones a su cumplimiento son parte formal de los programas de auditoría; en este caso, de tipo académico. Sino, los convenios pueden o no acordarse con los respectivos representantes legales de la universidad y de la entidad o entidades involucradas, para el mismo objetivo.

Con estos elementos, pueden ser elaborados indicadores para la verificación de los propósitos perseguidos. Los temas en juego son principalmente los nacidos en las distintas Facultades Universitarias, en los Vice Rectorados especialmente el Académico, en la misma Oficina de Proyección Social o Extensión Universitaria, en la Oficina de Convenios Interinstitucionales, etc. Aquellas finalidades son las referidas a las prácticas pre profesionales, los internados, los proyectos de investigación. Los cuales se van constituyendo en parte formal u obligatoria, pues las tareas del egresado se desarrollan en este mercado circundante.

**Pregunta 5.** Para respaldar la eficiencia de la gestión en la administración de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) ¿La Auditoría Académica puede encausar hacia su consecución a través de la detección de debilidades de control denominados hallazgos de auditoría?

**Análisis**

Alternativas	Cantidades	%
a. Muy de acuerdo	03	75
b. De acuerdo	01	25
c. Sin opinión	00	00
d. En desacuerdo	00	00
e. Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>	<b>04</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>		<b>75</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa **a.** con 75 % (Muy de acuerdo), pues se vislumbra la exigencia actual de aceptación independiente a la propia administración en una IES, teniendo en cuenta su giro educativo, con el respaldo de seguridad razonable de un Ente de control. Este Ente, llámese OUCI u OCI, para una universidad del sector privado o público, respectivamente, es el encargado preferente para la verificación correspondiente de la optimización en el manejo de los recursos didácticos, en función a las metas pretendidas.

Las mediciones deben ser periódicas y permanentes. Las cuales pueden ser diagnosticadas a través de la OUCI de manera regresiva, prospectiva, vertical u horizontal. Regresiva o progresiva, si se analiza lo histórico o su proyección, respectivamente. Vertical u horizontal, si se realiza considerando los datos a una fecha establecida abarcando sólo a la misma IES o ser comparado con otras del sector universitario, respectivamente. También cabe efectuar análisis combinados entre los tipos de estudios a la información de naturaleza perteneciente al mercado educativo.

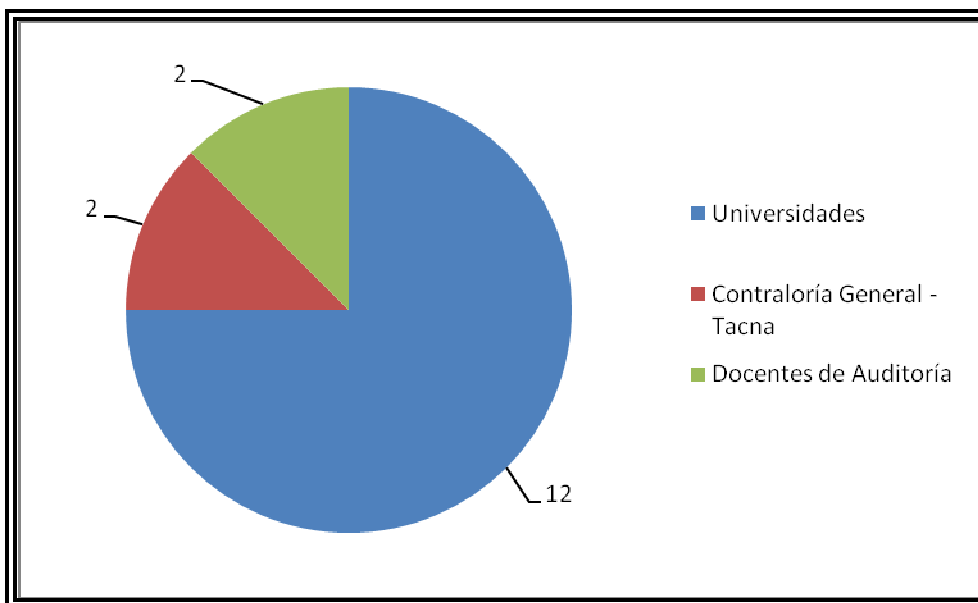
Lo trascendente lo constituyen las recomendaciones proporcionadas por la auditoría académica. Con ellas, las desviaciones o debilidades reveladas en el examen pueden ser evitables en lo sucesivo, siempre y cuando se detecten las causas propiciadoras. Aquellas distorsiones pueden haber originado efectos reales en la corporación educativa, o ser de condición potencial factible. Sin embargo, tales recomendaciones son más practicables si se comunican los hallazgos a los responsables de su ejecución, pues pueden proporcionar detalles explícitos o comentarios sobre la situación observada.

## 6.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

### Presentación

Las encuestas se realizaron a trabajadores y estudiantes de las Universidades de Tacna (12); personal operativo de la Contraloría (02) y docentes de auditoría (02) para recopilar información sobre temas vinculados a la investigación.

<b>Composición de la Muestra en la Investigación</b>	
<b>Personal de</b>	<b>Encuestados</b>
Universidades	12
Contraloría General - Tacna	02
Docentes de Auditoría	02
<b>Total</b>	<b>16</b>

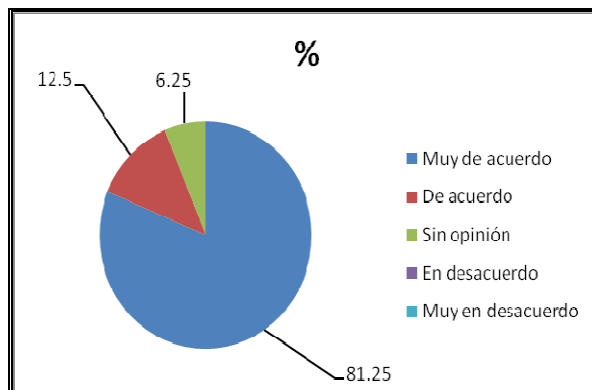




**Pregunta 1.** Con el desarrollo de la metodología de la auditoría académica sobre el proceso de una gestión eficaz de manera integral ¿La Auditoría Académica puede fortalecer la conducción de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES)?

**Análisis**

	<b>Alternativas</b>	<b>Cantidades</b>	<b>%</b>
a.	Muy de acuerdo	13	81.25
b.	De acuerdo	02	12.50
c.	Sin opinión	01	06.25
d.	En desacuerdo	00	00
e.	Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>			<b>81.25</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa **a.** con 81.25 % (Muy de acuerdo), con lo cual se confirma el elemento condicional de la existencia de una sistematización profesional de las acciones de control sobre las labores pedagógicas, para verificar la evolución de la administración dentro de los cánones del buen gobierno. Para una IES la preferencia está dada en sus actividades escolásticas, en la diaria consecución de sus planes, especialmente operativos, donde la auditoría académica puede aplicar sus programas de trabajo.

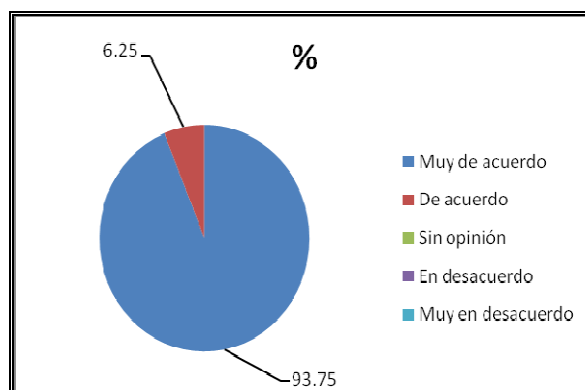
La globalización mundial de las profesiones y de las actividades empresariales, así como las de tipo cultural, social y esencialmente educativo, han tenido influencia en las universidades. Pero también, el reflejo de los avances técnicos y científicos han llegado a la especialidad de la auditoría. Esta especialidad, por ser una sola, se aplica a cualquier clase de institución. Por ejemplo, la auditoría financiera se puede efectuar en las IES y se efectúa, normalmente, con revisiones a la gestión administrativa; pero, cuando se realiza en las entidades educativas, tiene relevancia no sólo estas auditorías sino la académica.

Se menciona que la concreción de poder vigorizar la dirección o ejecución de una IES es factible de alcanzar, no hay duda. Sin embargo, este logro es practicable a través de diferentes medios a ser adoptados. Lo que queda claro es que la auditoría académica es una de las columnas de la universidad, por cuya acción favorece, coadyuva y garantiza dentro de límites razonables de comprobación la certificación de la gestión académica.

**Pregunta 2.** Con la implantación de las actividades y procesos de control académico sobre el cumplimiento de las acciones institucionales sistémicas ¿La Auditoría Académica puede reforzar funcionalmente a la organización de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES)?

**Análisis**

Alternativas	Cantidades	%
a. Muy de acuerdo	15	93.75
b. De acuerdo	01	06.25
c. Sin opinión	00	00
d. En desacuerdo	00	00
e. Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>		<b>93.75</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa **a.** con 93.75 % (Muy de acuerdo), lo cual enfatiza la relevancia de las labores de control. Es natural una primera reacción, en este caso de rechazo, cuando las personas no han tenido la oportunidad de usufructuar o no han recibido los servicios de la auditoría moderna, en beneficio institucional. De ello, también es responsabilidad de los auditores. La causa principal es la informalidad de tales servicios profesionales. Ha habido y existen muchos mecanismos para garantizar institucionalmente tales labores de control.

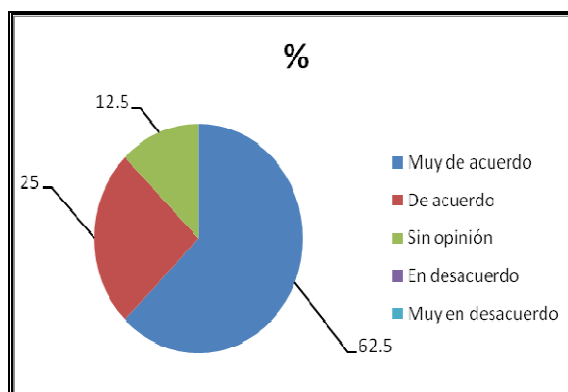
La dificultad radica en la escasa participación de la auditoría en las empresas del Perú. Por ejemplo, en las sociedades anónimas, desde la aplicación de la Ley General de Sociedades, de 1998, no es obligatoria ejercer auditoría a los estados financieros, cuando más del 50% de los socios así lo especifique. Es decir, al revés de lo que ocurre en el mundo. Esto ha constituido un error, desde el punto de vista gerencial. Las quejas de los costos incurridos para efectuar auditorías desaparecieron, no porque exista ahorro; sino, porque para corregir esta equivocación se debe reconocer el haber cometido un desliz difícil de cauterizar. Pues, en el mundo de los negocios, ante la ausencia de controles diferentes a los existentes gerencialmente, se han producido mayores desastres financieros, incrementos de fraudes, corrupciones, delitos, quiebras, desocupaciones masivas, etc. Los cuales originan crisis financieras, bursátiles y morales. O sea, situaciones muy delicadas de tocarlas.

A pesar de esta circunstancia, existe la tendencia de reconocer, inicialmente con dudas, pero al final con apoyo incondicional que la auditoría refuerza la cultura de orden administrativo, respeto a las normas; y, en lo académico, en la búsqueda de la eficiencia en el funcionamiento de la gestión docente.

**Pregunta 3.** Con la aplicación de los criterios de auditoría académica sobre el perfeccionamiento de la gestión general ¿La Auditoría Académica puede garantizar razonablemente el control a los recursos humanos, tecnológicos y económicos de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES)?

**Análisis**

Alternativas	Cantidades	%
a. Muy de acuerdo	10	62.5
b. De acuerdo	04	25.0
c. Sin opinión	02	12.5
d. En desacuerdo	00	00
e. Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>		<b>62.5</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa **a.** con 62.5 % (Muy de acuerdo), pues se comprende a la puesta en práctica de criterios para la auditoría académica en la consecución del perfeccionamiento de la gestión integral de los recursos manejados por una IES. Para tal efecto, tales criterios deben estar definidos y de conocimiento por parte del personal involucrado. Es práctica moderna de auditoría académica el comprobar su aplicación, pero no tendría mayor significación, si son desconocidos o ignorados por el auditado.

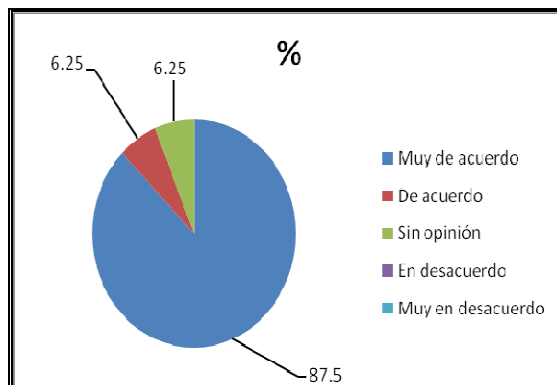
Es decir, los criterios deben ser asimilados previamente, para su posterior ejecución de programas de auditoría académica con procedimientos de verificación y técnicas de comprobación correspondientes. A fin de contar con el soporte necesario, el informe de auditoría académica cuenta con evidencias sustentadoras del examen al cual ha estado sujeta la IES. Estas evidencias se consiguen en el proceso ejecutorio de la auditora, en la fase de ejecución de la auditoría. Pero la búsqueda original de los criterios se hace en la fase de planeamiento.

Sin los mencionados criterios académicos, la auditoría carecerá de los parámetros, normas, estándares, los cuales sirven de comparación con la condición de la universidad auditada. Es posible hacer tales exámenes sin criterios definidos, escritos, aprobados, asimilados por la IES, pero no es recomendable. En estos casos lo aconsejable es sugerir la emisión de la norma pertinente, a efectos de salvaguardar los recursos humanos, tecnológicos y económicos. Así, para la siguiente revisión, se contará con los instrumentos de medición requeridos y debidamente formalizados.

**Pregunta 4.** Con la suficiente, competente y pertinente sustentación de la auditoría académica sobre la efectividad de la gestión holística ¿La Auditoría Académica puede respaldar los esfuerzos universitarios en sus labores de proyección social?

**Análisis**

	<b>Alternativas</b>	<b>Cantidades</b>	<b>%</b>
a.	Muy de acuerdo	14	87.50
b.	De acuerdo	01	06.25
c.	Sin opinión	01	06.25
d.	En desacuerdo	00	00
e.	Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>			<b>87.50</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa **a.** con 87.5 % (Muy de acuerdo), así se confirma la participación de la evidencia como sustento taxativo del informe de auditoría académica, conducente a la certificación de la gestión universitaria en el campo de proyección social. Cuando la evidencia es suficiente, competente y pertinente, el soporte es completo, útil y de apropiado respaldo. Entonces, en este caso el informe contará con la cantidad necesaria de pruebas para emitir la opinión académica, con la calidad o calificación precisa, y con la procedencia específica.

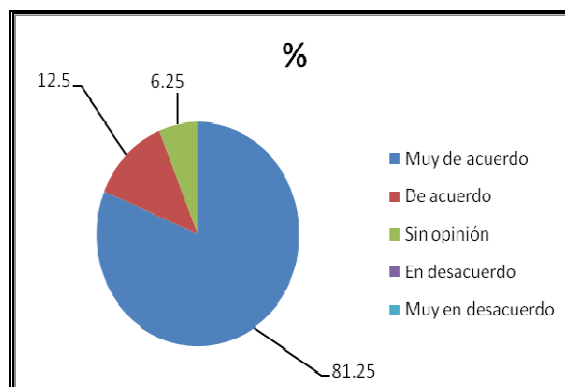
La efectividad de la gestión holística va concordante con su demostración ante la auditoría correspondiente. Si consideramos a la auditoría integral como mayor a la suma de los exámenes especiales desarrollados, estamos aplicando aristotélicamente el principio sinérgico. A éste, lo consideramos como la asociación de componentes, cuya agrupación produce un resultado superior a la participación individual de cada uno de ellos. O sea, si se juntan componentes holísticamente originan nuevos aportes coordinados y de mayor envergadura, comparados con su producción individual.

En este campo, la gestión puede producir mayores beneficios, si los recursos empleados se hacen en equipo, pero en plazos y oportunidades racionales. Así, el esfuerzo puede ser encaminado hacia la proyección social universitaria. Pero, si la auditoría participa con sus exámenes especiales, por ejemplo a las actividades de la IES en tal proyección, deja de percibir el sistema, el conjunto, el universo. Entonces, si es integrada, sus resultados también serán sistémicos, en beneficio institucional y en el campo educativo, especialmente.

**Pregunta 5.** Con la oportuna y consistente elaboración y comunicación de hallazgos de auditoría sobre la eficiencia exhaustiva en la gestión ¿La Auditoría Académica puede evaluar los efectos administrativos en una Institución Educativa de Nivel Superior (IES)?

**Análisis**

	<b>Alternativas</b>	<b>Cantidades</b>	<b>%</b>
a.	Muy de acuerdo	13	81.25
b.	De acuerdo	02	12.50
c.	Sin opinión	01	06.25
d.	En desacuerdo	00	00
e.	Muy en desacuerdo	00	00
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100</b>
<b>Moda: Alternativa a.</b>			<b>81.25</b>



**Interpretación**

La Moda fue la alternativa **a.** con 81.25 % (Muy de acuerdo), la cual es el corolario sobre el efecto contenido en los hallazgos de auditoría, a fin de obtener aclaraciones o comentarios de quien los recibe. Con tales hallazgos se demuestra la discrepancia de la condición con el criterio de auditorías. Por eso, deben ser no sólo comunicados sino respondidos. El hecho de responder significa transparencia, deseos de colaborar, hasta pedido por recomendaciones a fin de perfeccionar las labores observadas.

Cuanto más preciso es el hallazgo académico, la respuesta será más útil para la auditoría, y por supuesto ayudará a dar mayor consistencia y practicidad de la recomendación emanada. La recomendación es el producto de compulsar la respuesta con el hallazgo comunicado, pues este último contiene los elementos suficientes para ser volcado como observación. Es decir, se cursan hallazgos cuando ya se han producido verificaciones sobre el criterio, en este caso de tipo académico. En otras palabras, si el auditado no responde, el hallazgo es incorporado como observación en el informe final.

La parte académica de una IES es central, pero va unida a lo administrativo. Si la gerencia va a estar en manos de docentes, entonces éste debe estar debidamente capacitado y suficientemente actualizado en las labores a desarrollar. De lo contrario, la auditoría detectará debilidades permanentes, si a esta situación, se le añade escaso interés del auditado. Sin embargo, la cultura de control debe ser un bastión donde los funcionarios administrativos, así sean docentes o no, pero con cargo directivo u operativo deben apoyarse conjuntamente con las autoridades y sus auditores.

## **CAPÍTULO VII: CONTRASTACION DE OBJETIVOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **7.1 CONTRASTACIÓN DE LOS OBJETIVOS FORMULADOS**

#### **a) Objetivos Específicos**

Los Objetivos Específicos Formulados y sus respectivas contrastaciones analíticas fueron:

- *“Proponer la manera de efectivizar la auditoría académica en una institución educativa de nivel superior, para instrumentalizarla como elemento necesario en el apoyo a la gestión en la UPT”*

Contrastación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documentaria se ha podido establecer que la manera de efectivizar la auditoría académica como apoyo a la gestión de la UPT es a través de su planificación oportuna, ejecución sustentadora y emisión de informes con recomendaciones viables.

- *“Plantear cómo las actividades, procedimientos, técnicas y prácticas de la auditoría académica pueden ayudar en la organización y desarrollo de la UPT”*

Contrastación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documentaria se ha logrado que la forma de plantear actividades, procedimientos, técnicas y prácticas de auditoría académica para fines de colaboración hacia la gestión de la UPT es a través de la elaboración continua y mejorada de programas de auditoría a la medida.

- *“Diseñar los lineamientos en los aspectos de gestión con recursos humanos, así como otros criterios de auditoría académica, para aportar efectividad en el manejo institucional de la UPT”*

Contrastación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documentaria se ha establecido que los criterios de auditoría académica, a fin de alcanzar efectividad gerencial en la UPT, deben ser de diseñados y difundidos previamente por los recursos humanos responsables de su aplicación, para luego estar sujeto a examen de verificación.

- *“Formular los aportes de la auditoría académica para las acciones de proyección de la UPT hacia la sociedad”*

Contrastación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documentaria se ha determinado que los aportes de la auditoría académica, para los propósitos de proyección social de la UPT, deben ser propuestas a la autoridad universitaria a través de informes con la evaluación sustentada sobre la verificación de tales acciones interinstitucionales.

- *“Delinear la manera cómo los hallazgos de auditoría académica colaboran en el control de la UPT y consecuentemente en la eficiencia de su gestión”*

Contrastación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documentaria se ha precisado que los hallazgos de la auditoría académica, para coadyuvar en el control y eficiencia de la gestión en la UPT, deben ser comunicados a los responsables para sus comentarios o aclaraciones sobre la naturaleza de las causas originantes de las debilidades detectadas.

#### **b) Objetivo General**

El Objetivo General Formulado y su correspondiente Contrastación analítica fueron:

- *“Establecer la forma cómo la auditoría académica puede coadyuvar a la apropiada gestión en una institución educativa de nivel superior”*

Contrastación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documentaria se ha precisado que los hallazgos de la auditoría académica, para coadyuvar en el control y eficiencia de la gestión en la UPT, deben ser comunicados a los responsables para sus comentarios o aclaraciones sobre la naturaleza de las causas originantes de las debilidades detectadas.



## 7.2 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS

### a) Hipótesis Específicas

**Las Hipótesis Específicas Propuestas y sus respectivas comprobaciones analíticas fueron:**

- *“El resultado de la auditoría académica se mide por su capacidad de evaluación a las dificultades enfrentadas por la UPT, y de esta manera promoció su identificación y control, a fin de optimizar la gestión universitaria”*

Comprobación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documental se ha patentizado que como producto de las auditorías académicas se emiten informes evaluatorios sobre las metas propuestas por la UPT, que son de utilidad para la comunidad universitaria.

- *“Las actividades, procedimientos, técnicas y prácticas correspondientes a la auditoría académica coadyuvan con la organización y el desarrollo de la UPT, si estudian los controles académicos y producen recomendaciones para su implementación”*

Comprobación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documental se ha demostrado que con planeamiento detallado, ejecución programada y emisión de informe objetivo, la auditoría académica constituye elemento indispensable para la toma de decisiones encaminadas al perfeccionamiento de la gestión en la UPT.

- *“El control académico reposa en la reglamentación y ejecución en materia de recursos humanos y académicos, porque aportan parámetros de efectividad en el manejo institucional de la UPT”*

Comprobación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documental se ha argumentado que los criterios de auditoría académica son elementos fundamentales con los cuales los recursos más apreciados por la UPT, los humanos, propician la efectividad en su gestión.

- *“A través de la auditoría académica se podrá examinar los resultados de las acciones de proyección de la UPT hacia la sociedad”*

Comprobación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documental se ha deducido que la auditoría académica respalda la evaluación de los alcances logrados por la UPT en sus actividades de proyección hacia la sociedad, en la cual está inmersa.



- *“Por intermedio de la comunicación de hallazgos se transmiten los resultados preliminares sobre las debilidades y riesgos afrontados en la gestión educativa de la UPT, identificados en la auditoría académica, conducentes a la adopción de medidas correctivas para optimizar la eficiencia universitaria”*

Comprobación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documentaria se ha colegido que la comunicación de hallazgos permiten adoptar medidas correctivas, inclusive antes de la emisión del informe final de la auditoría académica en la UPT, conducentes a la mejor administración y buen gobierno, a efectos optimizar su eficiencia.

**Las Hipótesis Específicas Propuestas fueron comprobadas estadísticamente a través de los resultados de las entrevistas y encuestas <sup>34</sup> :**

- **Comprobación estadística de los resultados de las entrevistas:**

<b>Resultado de las Entrevistas</b>		
<b>Pregunta N°</b>	<b>Media</b>	<b>Moda</b>
1.	50	75
2.	50	100
3.	50	50
4.	50	100
5.	50	75

$H_0 =$  *La apropiada gestión en una IES puede optimizarse con la auditoría académica.*

$H_1 =$  *La apropiada gestión en una IES no puede optimizarse con la auditoría académica.*

<b>T calculada = 0.01633896</b>	<b>&lt;</b>	<b>T tabulada = 2.132 (*)</b>
Tipo de ensayo	=	1 cola
Nivel de importancia $\alpha$ (alfa)	=	0.05
Grados de Libertad	=	4

(\*) *Como T calculada es menor a T tabulada, no rechazamos  $H_0$  (hipótesis nula): La apropiada gestión en una IES puede optimizarse con la auditoría académica.*

<sup>34</sup> En la prueba para una media poblacional con muestra pequeña (menor o igual a 30) y desviación estándar poblacional desconocida se utiliza el valor estadístico t, bajo la denominación de la prueba t de Student:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

➤ **Comprobación estadística de los resultados de las encuestas:**

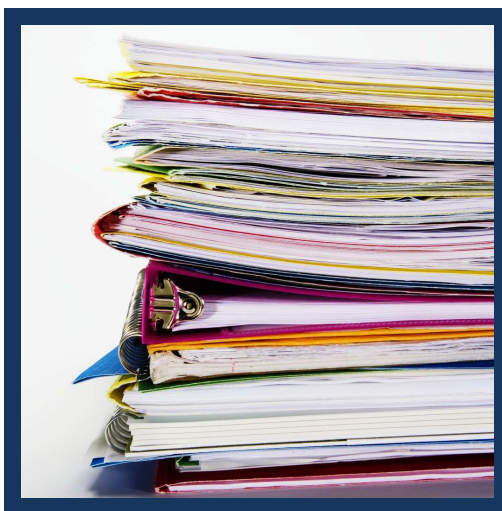
<b>Resultado de las Encuestas</b>		
<b>Pregunta N°</b>	<b>Media</b>	<b>Moda</b>
1.	50	81.25
2.	50	93.75
3.	50	62.50
4.	50	87.50
5.	50	81.25

$H_0 =$  La auditoría académica puede influir en la apropiada gestión en una IES.

$H_1 =$  La auditoría académica no puede influir en la apropiada gestión en una IES.

<b>T calculada = 0.00196981</b>	<b>&lt;</b>	<b>T tabulada = 2.132 (*)</b>
Tipo de ensayo	=	1 cola
Nivel de importancia $\alpha$ (alfa)	=	0.05
Grados de Libertad	=	4

(\*) Como T calculada es menor a T tabulada, no rechazamos  $H_0$  (hipótesis nula): La auditoría académica puede influir en la apropiada gestión en una IES.



**b) Hipótesis General**

**La Hipótesis General Propuesta y su respectiva comprobación analítica fueron:**

- *“La auditoría académica comprueba el desarrollo de la actividad docente y administrativa; del empleo eficaz a los instrumentos académicos; y, de los planes operativos y de trabajo en las facultades y escuela de post grado”*

Comprobación: Mediante las encuestas, entrevistas y revisión documentaria se ha revelado que la auditoría académica propugna la evaluación del trabajo educativo y funcional de una IES de nivel universitario. Para ello, aquella utiliza criterios para compulsarlos con las condiciones revisadas, empleando programas, procedimientos, técnicas y prácticas de auditoría..

**La Hipótesis General Propuesta fue comprobada estadísticamente a través de los resultados de las encuestas (sobre la Variable Independiente “Auditoría Académica”) y las entrevistas (sobre la Variable Dependiente “Apropiable Gestión”), en forma consolidada en una IES:**

<b>Resultado de las Encuestas (Variable Independiente) y las Entrevistas (Variable Dependiente)</b>		
<b>Pregunta Nº</b>	<b>Encuestas sobre la Variable Independiente: Auditoría Académica de IES</b>	<b>Entrevistas sobre la Variable Dependiente: Apropiable Gestión de IES</b>
1.	81.25	75
2.	93.75	100
3.	62.50	50
4.	87.50	100
5.	81.25	75

$H_0 =$  *La auditoría académica comprueba el desarrollo de la actividad docente y administrativa; del empleo eficaz a los instrumentos académicos; y, de los planes operativos y de trabajo en las facultades y escuela de post grado.*

$H_1 =$  *La auditoría académica no comprueba el desarrollo de la actividad docente y administrativa; del empleo eficaz a los instrumentos académicos; y, de los planes operativos y de trabajo en las facultades y escuela de post grado.*

<b>T calculada = 0.39948293</b>	<b>&lt;</b>	<b>T tabulada = 2.132 (*)</b>
Tipo de ensayo	=	1 cola
Nivel de importancia $\alpha$ (alfa)	=	0.05
Grados de Libertad	=	4

(\*) Como *T calculada* es menor a *T tabulada*, no rechazamos  $H_0$  (hipótesis nula): La auditoría académica comprueba el desarrollo de la actividad docente y administrativa; del empleo eficaz a los instrumentos académicos; y, de los planes operativos y de trabajo en las facultades y escuela de post grado.

**Teóricamente**, el Coeficiente de Correlación ( $r$ ) trata de establecer la correspondencia o dependencia existente entre las dos variables intervinientes en una distribución bidimensional. Es decir, determina si los cambios en una de las variables influyen en los cambios de la otra. En caso de que suceda, las variables están correlacionadas o hay correlación entre ellas. Para las Variables Independiente “**Auditoría Académica**” y Dependiente “**Apropiable Gestión**” precedentes, se obtuvo un  $r$  de 0.95831485. Como el valor de  $r$  está muy próximo a 1, la estimación realizada estará muy cerca del valor real. Por tanto, la dependencia funcional es fuerte, entre ambas variables.

**Asimismo**, el Coeficiente de la covarianza es **187.50**, entonces es positiva y la correlación de las Variables Independiente “**Auditoría Académica**” y Dependiente “**Apropiable Gestión**” es directa.

**Adicionalmente**, con la Variable interviniente “**IES**”, colegimos consolidadamente que “Existe correlación con fuerte dependencia funcional, positiva y directa entre la auditoría académica y la apropiada gestión en una institución Educativa de Nivel Superior”.



## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1 CONCLUSIONES PRESENTADAS**

#### **❖ Conclusión General**

- a)** La auditoría académica es una actividad multidisciplinaria coadyuvadora en el proceso de evaluación de medidas adoptadas por las Dependencias de una Institución Educativa de Nivel Superior, conducentes a la optimización de recursos humanos, tecnológicos y materiales, para alcanzar sus propias metas y objetivos propuestos en sus planes operativos, a fin de ser examinadas en el contexto de su correspondiente plan estratégico institucional.

#### **❖ Conclusiones Específicas**

- b)** La apropiada gestión en una Institución Educativa de Nivel Superior es un tema aún por optimizar, pues puede utilizar mecanismos de control, como es la auditoría académica, la cual es aprovechable en su contexto profesional, a través de recomendaciones de mejoras, con el propósito de mitigar riesgos de control previo, simultáneo y posterior, luego de detectar debilidades puestas en conocimiento oportuno de los responsables.
- c)** La auditoría académica puede formar parte de la cultura de control, y ser integrante de las actividades consuetudinarias en la gestión de las IES; asimismo, existe la factibilidad de ser detectados a tiempo errores o fraudes si, dentro de los elementos a considerar, para la toma de decisiones están las revisiones normales de los propios gestores, quienes son los encargados de hacer cumplir o llevar a cabo las labores universitarias.
- d)** La apropiada gestión en una Institución Educativa de Nivel Superior puede verse reforzada si cuenta con mecanismos de control, pero principalmente de autocontrol o autoevaluación; esto se practicable si las coordinaciones de los funcionarios a cargo están en consonancia con las actividades de auditoría en lo referente a la emisión de reportes oportunos, cumplimiento de normas y absolución de las comunicaciones de hallazgos.
- e)** La auditoría académica puede ser desarrollada en los temas de difusión sobre su aplicación universitaria, así como a través de la emisión de manuales tales como de auditoría, control interno, programas, procedimientos, técnicas, prácticas, etc.; ello es factible si se integran de manera holística los exámenes especiales aislados en una auditoría sistémica, cuyas simientes recién las estamos viendo en algunas Universidades como la UPT, en el caso peruano, cuyo afán sinérgico es el buen gobierno corporativo.
- f)** La apropiada gestión en una Institución Educativa de Nivel Superior pasa por mecanismos de preparación gerencial, capacitación permanente, especialización profesional, actualización en técnicas modernas, etc. en el ámbito pedagógico y de funcionalidad administrativa. Para su verificación, la auditoría académica es el elemento facilitador si el control interno la respalda, a efectos de garantizar razonablemente la información académica y los reportes sobre los resultados escolásticos.

## 8.2 RECOMENDACIONES PLANTEADAS

### ❖ Recomendación General

- a) Para la apropiada gestión en una Institución Educativa de Nivel Superior, la auditoría académica debe ser realizada por lo menos anualmente, para ello tal actividad debe estar registrada en el respectivo plan operativo de la OUCI, y estar sujeto a evaluación permanente por la Autoridad Universitaria. Asimismo, la emisión del informe anual debe contar con información histórica, para fines comparativos y medir las metas alcanzadas con las propuestas. En este contexto, la auditoría académica debe estar auxiliada con la revisión a la Evaluación de los Planes Operativos y de sus respectivos Presupuestos Ejecutados.

### ❖ Recomendaciones Específicas

- b) Para contar con mecanismos de apoyo al control, las Instituciones Educativas de Nivel Superior deben desarrollar sus actividades con supervisiones universitarias independientes, para lo cual se requiere contar con reportes oportunos, información eficiente, base de datos con calidad, y adecuadas estructuras de organización, las cuales estarán en condiciones de responder hallazgos de auditoría académica, en caso sean comunicados.
- c) Para propiciar la apropiada gestión en una IES, el éxito de la auditoría académica se sustenta en la capacidad de favorecer la adopción de medidas coadyuvantes a eliminar causas de debilidades en los sistemas de control universitario. Para tal fin, las recomendaciones deben ser aplicadas con certeza y precisión para afrontar situaciones de riesgo operativo.
- d) A fin de concordar las actividades de control por parte de la auditoría académica y por parte de los gestores universitarios, las respectivas OUCI de las IES deben auspiciar, promover y realizar la difusión de conocimientos sobre el perfeccionamiento del control interno. Para ello, cuentan con auditorios o aulas para capacitar al personal docente y administrativo, así como medios digitales a través de las respectivas páginas web disponibles.
- e) Por ser una labor profesional de continuo progreso, la auditoría académica requerirá contar con personal altamente especializado, con años de experiencia en este campo, asimismo, en forma paulatina debe contar en las OUCI con planes de trabajo, manuales de organización y funciones, manuales de procedimientos o programas de trabajo, así como manuales de control interno consolidados con la auditoría financiera universitaria.
- f) Para tener efecto multiplicador, servir como ejemplo al interior de las IES y contar como reflejo demostrativo de la apropiada gestión, la auditoría académica demostrará los mejores avances en la mitigación de riesgos operativos en aquellas Dependencias donde se han aplicado sus recomendaciones. Con este propósito, evaluará por lo menos semestralmente el seguimiento a la implementación de tales medidas correctivas.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRIL**, Ernesto Guillermo. “Auditoría Académica, Recurso para Jerarquizar la Docencia”, Universidad Nacional de Córdoba - XXIX Jornadas IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) Universidades. La Rioja, Argentina (2008)
- ALARCÓN**, Nancy; y, otro. “Calidad y Productividad en la Docencia de la Educación Superior”. ENEFA (Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía) – Tesis de Magister de la Universidad de Magallanes (Chile) y la Universidad de Alcalá de Henares (España). Chile, Pág. 5 (2000)
- ASAMBLEA** Nacional de Rectores. “Memoria 2007” Comisión de Coordinación Interuniversitaria. Lima (2008)
- BREA**, Guillermo. “Identidad Corporativa y Paradigmas de Gestión”. Artículo publicado en la Revista FOROALFA del 09. Mar.09. Buenos Aires (2004)
- CAPRIOTTI** Peri, Paul. “Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa”. Colección de Libros de la Empresa. Chile (2009)
- CENTRO** de Registro y Control Académico. “Acciones”. Universidad Tecnológica de Pereira - La Julita - Pereira - Risaralda – Colombia, en <http://www.utp.edu.co/>
- CHÁVEZ** Maldonado, Yesenia. “Herramientas para una Gestión Eficaz”. Universidad Regional Autónoma de Los Andes – UNIANDES, Facultad de Dirección de Empresas, Maestría en Gestión Secretarial y Desarrollo Organizacional. Ecuador – Págs. 2, 3 y 4 (2009)
- COMISION** Nacional de Acreditación de Postgrados. “Acreditación de Maestrías - Autoevaluación con Auditoría Académica”. Ministerio de Educación, Chile – (2004), en [www.conicyt.cl](http://www.conicyt.cl)
- COMISIÓN** Nacional Supervisora de Empresas y Valores. “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”. CONASEV. Lima (2002)
- DE LEÓN** Gallo, María Teresa. “Propuesta de seguimiento a los Planes de Mejora de los Programas Académicos evaluados por el Programa de Auditoría Académica de la UAA”. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México (2005)
- DEL RÍO** Haza, Fernando. “El funcionamiento matricial o departamental en las Instituciones de Educación Superior - Las DES (Dependencias de Educación Superior) como Instrumentos de Planeación de las IES en México”. Universidad de Quintana Roo - Departamento de Organización y Métodos / Sistema Institucional de Gestión de la Calidad. México, Pág. 1 (2002)
- EGÚSQUIZA** Pereda, Carlos Alfonso. “Auditoría Académica”; y, “Técnicas y Procedimientos aplicables a la Auditoría Académica”. Revista Quipukamayoc del Instituto de Investigaciones de Ciencias Financieras y Contables, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Pág. 19 (2005)

**GONZÁLEZ** Pérez, Jorge; y, otros. “Perfeccionamiento de la gestión universitaria en el ISCMH: Proyecto Tocaroro”. Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana - ISCMH. Cuba – Pág. 2 (2002)

**GUEVARA** Amasifuén, Mesías. “La lógica dominante - Viejos paradigmas en la Universidad Peruana”. Escuela de Post Grado de Ingeniería Electrónica, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En la Revista Grupo Generación, de Noviembre 2008. Año 07 N°082. Lima (2008)

**HERNÁNDEZ** Celis, Domingo. “La Auditoría Académica y las Acciones de Control para la buena administración de las Universidades Nacionales en el Perú”. Escuela de Post Grado - Universidad Nacional Federico Villarreal, Tesis Doctorado. Lima – Págs. 29, 30 y 34 (2007)

**INSTITUTO** de Información y Metodologías para el Desarrollo Organizacional - INFORMET. Calle Rodolfo Rutté 789 - Of. 501-502 Magdalena del Mar. Lima - Perú, en <http://www.informet.org/>

**INSTITUTO** del Triángulo de Investigación - Research Triangle Institute (RTI International). “Instantánea de Efectividad de Gestión de Escuelas (IEGE) - Concepto y proceso de desarrollo”. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Oficina de Educación para el Crecimiento Económico, Agricultura y Comercio (USAID/EGAT/ED). Carolina del Norte, EEUU – Pág. 2 (2007)

**LIZCANO**, José Luis. “La responsabilidad social es ya el tema estrella de la empresa”. Artículo publicado en la Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA, del 05.Dic.04. Madrid (2004)

**ORGANIZACIÓN** de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI”. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en la Sede de la UNESCO, del 05 al 09.Oct.98. París (1998)

**OROZCO** Silva, Luis Enrique. “Globalización e innovación en las Instituciones de Educación Superior”; “Es necesario que las universidades ayuden a que la sociedad reflexione sobre sí misma”; y, “Universidad funcional al mercado, versus universidad sin más”. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. En la Revista Universidad y Sociedad del 04.Set.09, 25.Set.09 y 30.Jul.09, respectivamente. Colombia (2009)

**PARENT** Jacquemin, Juan María. “Guardar la tradición no es envejecer”. Centro de Estudios de la Universidad Autónoma del Estado de México, Reflexiones Universitarias III. México, Págs. 26 y 33 (1996)

**PISCOYA** Hermoza, Luis. “Ranking universitario en el Perú, estudio piloto”. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Asamblea Nacional de Rectores ANR. Lima (2007)

**PROGRAMA** de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad Autónoma de Occidente – Proyección Social. Cali – Colombia. 2006, en [www.uao.edu.co](http://www.uao.edu.co)



**PONCE** García, Laura. “Sistema de información y modelo de simulación para la toma de decisiones en las negociaciones contractuales con los sindicatos de una Institución de Educación Superior”. Universidad Autónoma del Estado de México - Seminario en Administración “Globalización e internacionalización de empresas”. México, Págs. 2, 6 y 8 (2007)

**UNIVERSIDAD** Autónoma de Aguascalientes. “Auditoría Académica”. Departamento de Evaluación de Programas Académicos. México (2007-2008), en [www.uaa.mx](http://www.uaa.mx)

**UNIVERSIDAD** Libre - Seccional Barranquilla. “Manual de Auditoria Interna de la Universidad Libre”, Copyright 2008© Colombia - Pág. 29 (2008)

**UNIVERSIDAD** Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. “¿Qué es el buen gobierno corporativo?”. Artículo presentado para el Tercer Concurso “Buen Gobierno Corporativo” por la Escuela de Post Grado de la UPC. Lima (2008)

**VICENTE** Gimeno, Luis Alfonso. “Análisis financiero de la gestión y eficiencia en las carteras de renta variable. Aplicación empírica a los FIM (Fondos de Inversión Mobiliaria) de renta variable nacional”. Estudios de Economía Aplicada – Tesis Doctoral 2003, Universidad de Zaragoza. España – Vol. 23/1, Pág. 2 (2005)

## ANEXOS

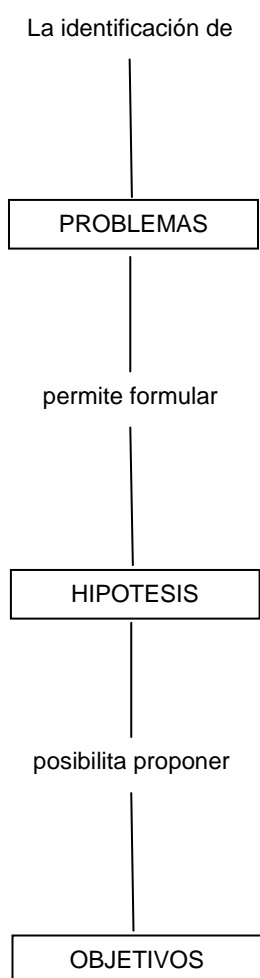
---

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>01.</b>	MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN DE LA INVESTIGACION
<b>02.</b>	MARCO CONCEPTUAL DEL RESULTADO DE LA INVESTIGACION
<b>03.</b>	MATRIZ DE CONSISTENCIA – ASPECTOS GENERALES Y ESPECIFICOS
<b>04.</b>	GUIA INSTRUMENTALIZADA PARA LA TECNICA “ENTREVISTA”
<b>05.</b>	CUESTIONARIO INSTRUMENTALIZADO PARA LA TECNICA “ENCUESTA”

---

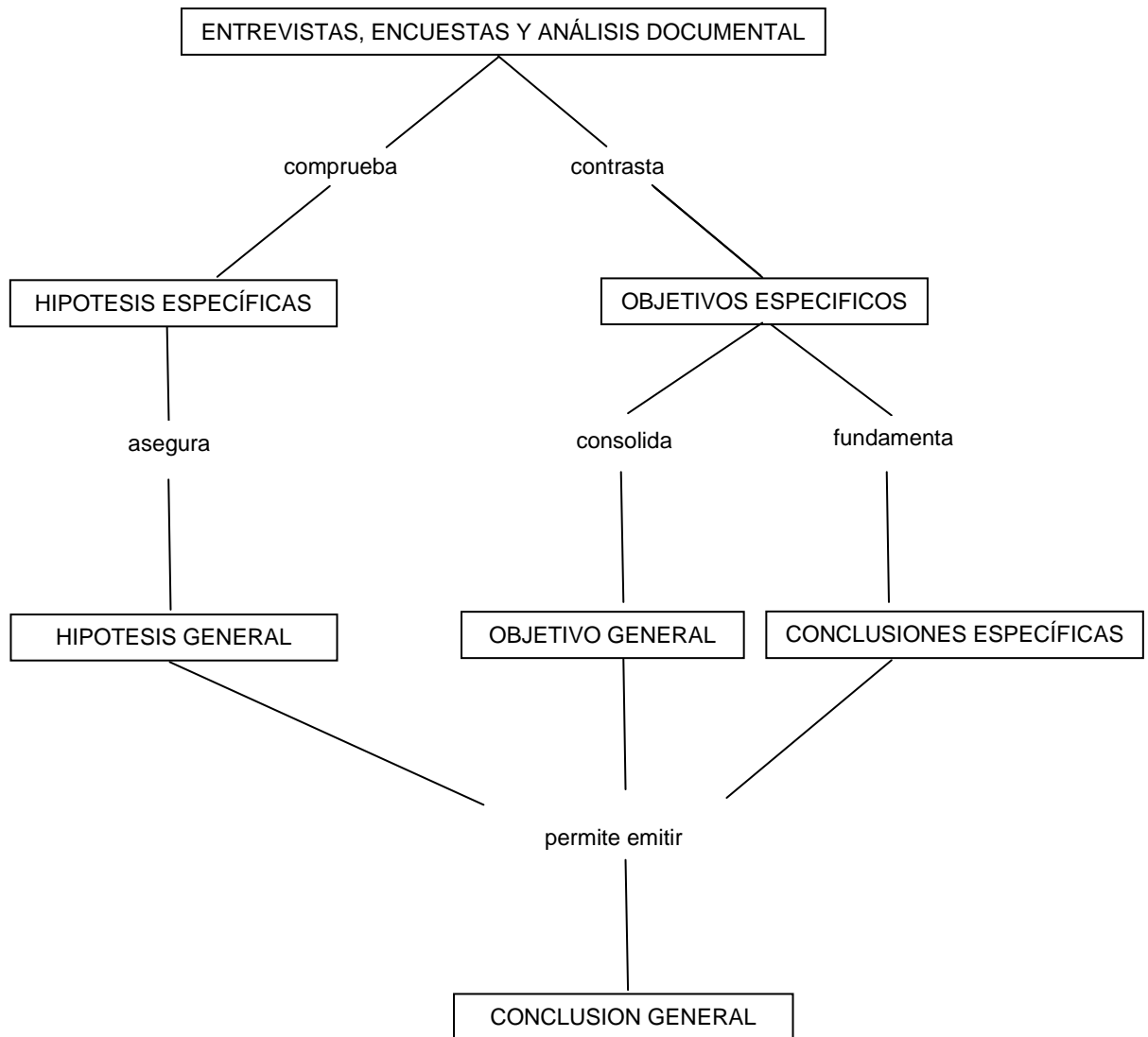
**ANEXO N° 01**

**MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN DE LA INVESTIGACION**



**ANEXO Nº 02**

**MARCO CONCEPTUAL DEL RESULTADO DE LA INVESTIGACION**



**ANEXO Nº 03**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**LA AUDITORIA ACADEMICA PARA LA APROPIADA GESTION EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE NIVEL SUPERIOR**

**I. ASPECTOS GENERALES**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>ANALISIS Y TRATAMIENTO DE DATOS</b>	<b>TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION</b>	<b>METODO DE INVESTIGACION</b>	<b>POBLACION Y MUESTRA</b>
<p><b>General:</b> ¿En qué forma la auditoría académica puede colaborar para la apropiada gestión en una institución educativa de nivel superior?</p>	<p><b>General:</b> Establecer la forma cómo la auditoría académica puede coadyuvar a la apropiada gestión en una institución educativa de nivel superior</p>	<p><b>General:</b> La auditoría académica comprueba el desarrollo de la actividad docente y administrativa; del empleo eficaz a los instrumentos académicos; y, de los planes operativos y de trabajo en las facultades y escuela de post grado</p>	<p><b>Análisis de Datos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigación documental</li> <li>2. Indagación</li> <li>3. Conciliación de datos</li> <li>4. Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes</li> </ol> <p><b>Tratamiento de Datos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordenamiento y clasificación</li> <li>2. Desarrollo manual</li> <li>3. Computarización con Excel</li> <li>4. Automatización con SPSS</li> </ol>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Es básico o puro, pues sus aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en función a su aplicación por las Universidades.</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> Es descriptivo explicativo, pues detalla aspectos de la auditoría interna para ser utilizado como herramienta para el cambio y competitividad universitaria.</p>	<p><b>Descriptivo:</b> Se empleará para puntualizar o detallar las características de las actividades de control en la Auditoría Académica conducente a contribuir hacia la apropiada gestión universitaria</p> <p><b>Inductivo:</b> Se utilizará para inferir la información de la muestra poblacional investigada. De esta manera, se facilitará la demostración de las hipótesis y contrastación de los objetivos.</p>	<p><b>Población:</b> Autoridades, docentes, trabajadores y estudiantes de las 70 Universidades Institucionalizadas bajo la jurisdicción de la ANR. Personal especialista de la Contraloría General de la República y el personal docente de la asignatura de auditoría de la UPT y UNJBG.</p> <p><b>Muestra:</b> Autoridades, docentes, trabajadores y estudiantes de las 02 Universidades con sede principal en la ciudad de Tacna. Personal especialista de la Contraloría General de la República y el personal docente de la asignatura de auditoría de ambas Universidades.</p>

## II. ASPECTOS ESPECIFICOS

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES / INDICADORES (TÉCNICAS / INSTRUMENTOS BASICOS)		
			V. Independiente:	V. Dependiente:	V. Interviniente:
<p><b>Específicos:</b></p> <p>1. ¿De qué manera se puede llevar a cabo la auditoría académica en la UPT, para utilizarla como instrumento eficaz en el proceso de la apropiada gestión de la universidad?</p> <p>2. ¿Cómo se puede concretar la ejecución de la auditoría académica a efectos de interrelacionarla con la organización y desarrollo de la UPT, para convertirla en necesaria por parte de sus autoridades y funcionarios?</p> <p>3. ¿De qué modo las normas para el manejo de los recursos humanos, y para otros elementos, pueden servir eficazmente como criterio de auditoría académica a fin de contribuir con aportes para la apropiada gestión en la UPT?</p> <p>4. ¿Puede la auditoría académica evaluar la proyección social de la UPT, con el objeto de establecer su efectividad dentro y fuera de la universidad?</p> <p>5. ¿Los hallazgos de auditoría académica pueden contribuir constructivamente en el control y mejoramiento de los procesos de gestión en la UPT?</p>	<p><b>Específicos:</b></p> <p>1. Proponer la manera de efectivizar la auditoría académica en una institución educativa de nivel superior, para instrumentalizarla como elemento necesario en el apoyo a la gestión en la UPT.</p> <p>2. Plantear cómo las actividades, procedimientos, técnicas y prácticas de la auditoría académica pueden ayudar en la organización y desarrollo de la UPT.</p> <p>3. Diseñar los lineamientos en los aspectos de gestión con recursos humanos, así como otros criterios de auditoría académica, para aportar efectividad en el manejo institucional de la UPT.</p> <p>4. Formular los aportes de la auditoría académica para las acciones de proyección de la UPT hacia la sociedad.</p> <p>5. Delinear la manera cómo los hallazgos de auditoría académica colaboran en el control de la UPT y consecuentemente en la eficiencia de su gestión.</p>	<p><b>Específicas:</b></p> <p>1. El resultado de la auditoría académica se mide por su capacidad de evaluación a las dificultades enfrentadas por la UPT, y de esta manera promocióne su identificación y control, a fin de optimizar la gestión universitaria.</p> <p>2. Las actividades, procedimientos, técnicas y prácticas correspondientes a la auditoría académica coadyuvan con la organización y el desarrollo de la UPT, si estudian los controles académicos y producen recomendaciones para su implementación.</p> <p>3. El control académico reposa en la reglamentación y ejecución en materia de recursos humanos y académicos, porque aportan parámetros de efectividad en el manejo institucional de la UPT.</p> <p>4. A través de la auditoría académica se podrá examinar los resultados de las acciones de proyección de la UPT hacia la sociedad.</p> <p>5. Por intermedio de la comunicación de hallazgos se transmiten los resultados preliminares sobre las debilidades y riesgos afrontados en la gestión educativa de la UPT, identificados en la auditoría académica, conducentes a la adopción de medidas correctivas para optimizar la eficiencia universitaria.</p>	<p><b>V. Independiente:</b> Auditoría Académica</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>1. Metodología de la Auditoría Académica</p> <p>2. Actividades y Procesos de Control Académico</p> <p>3. Criterios de Auditoría Académica</p> <p>4. Sustentación de la Auditoría Académica</p> <p>5. Hallazgos de Auditoría Académica</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento Básico:</b> Cuestionario</p>	<p><b>V. Dependiente:</b> Apropiada Gestión</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>1. Proceso de la Gestión Eficaz</p> <p>2. Cumplimiento de las Acciones Institucionales</p> <p>3. Perfeccionamiento de la Gestión</p> <p>4. Efectividad de la Gestión</p> <p>5. Eficiencia de la Gestión</p> <p><b>Técnica:</b> Entrevista</p> <p><b>Instrumento Básico:</b> Guía de Entrevista</p>	<p><b>V. Interviniente:</b> Institución Educativa de Nivel Superior (IES)</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>1. Conducción de una IES</p> <p>2. Organización de una IES</p> <p>3. Control de una IES</p> <p>4. Labores de Proyección Social</p> <p>5. Administración de una IES</p> <p><b>Técnica:</b> Análisis Documental</p> <p><b>Instrumento Básico:</b> Guía de Análisis Documental</p>

**ANEXO Nº 04**

**GUIA INSTRUMENTALIZADA PARA LA TECNICA “ENTREVISTA”**

Buenos días /tardes/ noches: La OUCI de la UPT está realizando un estudio sobre temas de auditoría académica para la apropiada gestión en una Institución Educativa de Nivel Superior (IES). Por este motivo, solicitamos su colaboración mediante esta Entrevista y se la agradeceremos anticipadamente. Le garantizamos el absoluto anonimato y secreto de sus respuestas en la más estricta confidencialidad. Una vez gravada la información en forma anónima, las contestaciones individuales son destruidas inmediatamente.

Marque con una X su respuesta.

1. Para impulsar el proceso de la gestión eficaz en la conducción de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) ¿La Auditoría Académica puede coadyuvar hacia su logro, mediante las acciones de control planeadas, ejecutadas e informadas?

<b>a.</b>	Muy de acuerdo	
<b>b.</b>	De acuerdo	
<b>c.</b>	Sin opinión	
<b>d.</b>	En desacuerdo	
<b>e.</b>	Muy en desacuerdo	

2. Para inducir el cumplimiento de las acciones institucionales en la organización de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) ¿La Auditoría Académica puede concretar hacia su resultado a través de verificaciones a las actividades adoptadas por las autoridades y funcionarios?

<b>a.</b>	Muy de acuerdo	
<b>b.</b>	De acuerdo	
<b>c.</b>	Sin opinión	
<b>d.</b>	En desacuerdo	
<b>e.</b>	Muy en desacuerdo	

3. Para promover el perfeccionamiento de la gestión en el control de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) ¿La Auditoría Académica puede favorecer hacia su realización a través de la evaluación de las capacidades de los recursos humanos y otros elementos escolásticos?

<b>a.</b>	Muy de acuerdo	
<b>b.</b>	De acuerdo	
<b>c.</b>	Sin opinión	
<b>d.</b>	En desacuerdo	
<b>e.</b>	Muy en desacuerdo	

4. Para propiciar la efectividad de la gestión en las labores de proyección social ¿La Auditoría Académica puede conducir hacia su consumación a través de exámenes de verificación con indicadores de medición?

<b>a.</b>	Muy de acuerdo	
<b>b.</b>	De acuerdo	
<b>c.</b>	Sin opinión	
<b>d.</b>	En desacuerdo	
<b>e.</b>	Muy en desacuerdo	

5. Para respaldar la eficiencia de la gestión en la administración de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES) ¿La Auditoría Académica puede encausar hacia su consecución a través de la detección de debilidades de control denominados hallazgos de auditoría?

<b>a.</b>	Muy de acuerdo	
<b>b.</b>	De acuerdo	
<b>c.</b>	Sin opinión	
<b>d.</b>	En desacuerdo	
<b>e.</b>	Muy en desacuerdo	



**ANEXO Nº 05**

**CUESTIONARIO INSTRUMENTALIZADO PARA LA TECNICA “ENCUESTA”**

Buenos días /tardes/ noches: La OUCI de la UPT está realizando un estudio sobre temas de auditoría académica para la apropiada gestión en una Institución Educativa de Nivel Superior (IES). Por este motivo, solicitamos su colaboración mediante esta Encuesta y se la agradeceremos anticipadamente. Le garantizamos el absoluto anonimato y secreto de sus respuestas en la más estricta confidencialidad. Una vez gravada la información en forma anónima, las contestaciones individuales son destruidas inmediatamente.

Marque con una X su respuesta.

1. Con el desarrollo de la metodología de la auditoría académica sobre el proceso de una gestión eficaz de manera integral ¿La Auditoría Académica puede fortalecer la conducción de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES)?

a.	Muy de acuerdo	
b.	De acuerdo	
c.	Sin opinión	
d.	En desacuerdo	
e.	Muy en desacuerdo	

2. Con la implantación de las actividades y procesos de control académico sobre el cumplimiento de las acciones institucionales sistémicas ¿La Auditoría Académica puede reforzar funcionalmente a la organización de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES)?

a.	Muy de acuerdo	
b.	De acuerdo	
c.	Sin opinión	
d.	En desacuerdo	
e.	Muy en desacuerdo	

3. Con la aplicación de los criterios de auditoría académica sobre el perfeccionamiento de la gestión general ¿La Auditoría Académica puede garantizar razonablemente el control a los recursos humanos, tecnológicos y económicos de una Institución Educativa de Nivel Superior (IES)?

a.	Muy de acuerdo	
b.	De acuerdo	
c.	Sin opinión	
d.	En desacuerdo	
e.	Muy en desacuerdo	

4. Con la suficiente, competente y pertinente sustentación de la auditoría académica sobre la efectividad de la gestión holística ¿La Auditoría Académica puede respaldar los esfuerzos universitarios en sus labores de proyección social?

<b>a.</b>	Muy de acuerdo	
<b>b.</b>	De acuerdo	
<b>c.</b>	Sin opinión	
<b>d.</b>	En desacuerdo	
<b>e.</b>	Muy en desacuerdo	

5. Con la oportuna y consistente elaboración y comunicación de hallazgos de auditoría sobre la eficiencia exhaustiva en la gestión ¿La Auditoría Académica puede evaluar los efectos administrativos en una Institución Educativa de Nivel Superior (IES)?

<b>a.</b>	Muy de acuerdo	
<b>b.</b>	De acuerdo	
<b>c.</b>	Sin opinión	
<b>d.</b>	En desacuerdo	
<b>e.</b>	Muy en desacuerdo	