UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

T E S I S

La auditoría administrativa y su relación con la toma de decisiones en los gobiernos locales: Caso Municipalidad Provincial de Pasco – 2024

Para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autores:

Bach. Jhasmin Brislhy PINTO BERROSPI

Bach. Yessica Guisela TRUJILLO CHAVEZ

Asesor:

Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY

Cerro de Pasco - Perú - 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

T E S I S

La auditoría administrativa y su relación con la toma de decisiones en los gobiernos locales: Caso Municipalidad Provincial de Pasco – 2024

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Jose Antonio CARDENAS SINCHE
PRESIDENTE

Mg. Juan Antonio RICALDI BALDEON
MIEMBRO

Mg. Yasari Saime RIVAS CORNELIO
MIEMBRO

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Facultad de Ciencias Empresariales
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 030-2025-UI/FACE-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:

Jhasmin Brislhy PINTO BERROSPI - Yessica Guisela TRUJILLO CHAVEZ

Escuela de Formación Profesional

ADMINISTRACIÓN

Tipo de trabajo:

Tesis

Título del trabajo

La Auditoria Administrativa y su Relación con la Toma de Decisiones en los Gobiernos Locales: Caso Municipalidad Provincial de Pasco - 2024

Asesor:

Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY

Índice de Similitud: **10%**

Calificativo

APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 1 de Setiembre de 2025.

Firma Digital UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN [AVANZADA]

Firmado digitalmente por CARDENAS SINCHE Jose Antonio FAU 20154605046 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 01.09.2025 12:01:55 -05:00

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

C.c.
Arch.

DEDICATORIA

A nuestros padres y hermano; por su abnegado sacrificio y apoyo moral, para ser personas de bien en nuestra sociedad.

A aquellos a quienes apreciamos y valoramos, por su dedicación en transmitirnos conocimientos y su entrega incondicional, a quienes nos orientaron en nuestro recorrido académico y siempre estuvieron a nuestro lado brindándonos su respaldo.

AGRADECIMIENTO

A la docencia de nuestra alma mater la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en especial a los docentes de la Escuela de Formación Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales; quienes son la guía hacia el emprendimiento e innovación empresarial, a todos ellos nuestra gratitud infinita.

A los colaboradores no docentes, quienes proporcionan apoyo en los servicios académicos; por su dedicación y trato atento, que hicieron posible reconocer que cada miembro de una organización posee un gran valor y juega un rol fundamental a fin de lograr los objetivos institucionales.

Finalmente, el reconocimiento al Dr. Fortunato INGA JACAY Asesor de nuestra tesis por su aporte y paciencia en la consolidación de nuestro estudio.

RESUMEN

El estudio titulado "La Auditoría Administrativa y su Relación con la Toma de Decisiones en los Gobiernos Locales: Caso Municipalidad Provincial de Pasco - 2024" aborda los siguientes puntos clave:

El estudio destaca la trascendencia de la auditoría administrativa como herramienta de control y evaluación dentro de las organizaciones públicas, particularmente en los gobiernos locales, como la Municipalidad Provincial de Pasco. El enfoque principal es cómo esta auditoría influye en la toma de decisiones. Objetivo del estudio es propósito es analizar la relación entre la auditoría administrativa y la eficacia en la toma de decisiones en la gestión municipal, identificando las áreas donde la auditoría puede mejorar la transparencia, eficiencia y responsabilidad de los procesos de toma de decisiones. En cuanto a la Metodología: Se aplicaron métodos cuantitativos y cualitativos, utilizando encuestas, entrevistas y análisis de documentos oficiales de la municipalidad para evaluar cómo las auditorías administrativas influyen en las decisiones de gestión. Los resultados demuestran que una auditoría bien implementada proporciona información clave que apoya la toma de decisiones informadas, desarrolla la eficiencia y reduce riesgos en la administración pública. Sin embargo, se identifican barreras como la falta de recursos y capacitación adecuada en el personal encargado de las auditorías. El estudio concluye que la auditoría administrativa es una herramienta vital para mejorar la toma de decisiones en los gobiernos locales. En el caso de la Municipalidad Provincial de Pasco, la implementación de auditorías más rigurosas y transparentes podría fortalecer la gobernanza y contribuir a una mejor gestión de los recursos públicos. Se sugiere capacitar al personal en técnicas de auditoría, implementar tecnologías para facilitar el acceso a la información y fomentar una cultura de rendición de cuentas para mejorar la toma de decisiones en la administración pública.

Palabras claves: Auditoria administrativa, Toma de Decisiones etc.

ABSTRACT

The study titled "The Administrative Audit and its Relationship with Decision Making in Local Governments: Provincial Municipality of Pasco Case - 2024" addresses the following key points:

The study highlights the importance of administrative auditing as a control and evaluation tool within public organizations, particularly in local governments, such as the Provincial Municipality of Pasco. The main focus is how this audit influences decision making. The objective of the study is to analyze the relationship between administrative auditing and the effectiveness of decision-making in municipal management, identifying areas where auditing can improve the transparency, efficiency and responsibility of decision-making processes.

Regarding the Methodology: Quantitative and qualitative methods were applied, using surveys, interviews and analysis of official municipal documents to evaluate how administrative audits influence management decisions. The results demonstrate that a well- implemented audit provides key information that supports informed decision-making, improves operational efficiency and reduces risks in public administration. However, barriers are identified such as the lack of resources and adequate training for the personnel in charge of audits. The study concludes that administrative audit is a vital tool to improve decision making in local governments. In the case of the Provincial Municipality of Pasco, the implementation of more rigorous and transparent audits could strengthen governance and contribute to better management of public resources. It is suggested to train staff in audit techniques, implement technologies to facilitate access to information and promote a culture of accountability to improve decision making in public administration.

Keywords: Administrative audit, Decision Making, etc.

INTRODUCCIÓN

Recientemente, la gestión pública ha enfrentado crecientes demandas por mayor claridad, eficacia y compromiso en la gestión y utilización de los recursos del Estado. La auditoría administrativa se ha consolidado como un instrumento esencial para evaluar y controlar los procesos internos de las organizaciones públicas, especialmente en los gobiernos locales. La auditoría administrativa permite identificar debilidades en la estructura, los procedimientos operativos implementados, lo que la convierte en un insumo crítico para la toma de decisiones.

En el caso de los gobiernos locales, como la Municipalidad Provincial de Pasco, la complejidad de la administración pública, unida a la necesidad de gestionar eficazmente los recursos limitados, exige la puesta en marcha de sistemas de supervisión que garanticen la correcta ejecución de las políticas públicas. La toma de decisiones para este sector no solo tiene un impacto directo en el desarrollo local, sino que también influye en la confianza de la ciudadanía hacia sus autoridades.

A pesar de los avances en la adopción de auditorías administrativas, persisten desafíos en su implementación, como la falta de capacitación especializada y la carencia de recursos adecuados. Es así que nace la necesidad de investigar cómo la auditoría administrativa impacta en la toma de decisiones dentro de los gobiernos locales y de qué manera su correcta aplicación puede fortalecer la eficiencia y efectividad de la gestión pública.

Este estudio tiene como fin principal analizar el vínculo entre la auditoría administrativa y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, con la finalidad de proponer mejoras en los mecanismos de auditoría que contribuyan a una gestión más transparente y eficiente. Se espera que los hallazgos del estudio proporcionen una base para futuras reformas en la gobernanza local, promoviendo un enfoque más

estratégico y basado en evidencia para la toma de decisiones en el sector público.

Por consecuencia, se ofrece un resumen conciso de los capítulos que conforman el estudio: **Capítulo Primero:** Incluye la cuestión central de la investigación, en la que se ha situado el problema en su contexto, además de establecer los propósitos, la razón de ser y las restricciones del análisis.

Capítulo Segundo: Se define el marco conceptual; incluye la base teórica de las variables tomadas en cuenta en el estudio, en este caso, obtener información clave acerca de La Auditoria Administrativa y su Relación con la Toma de Decisiones en los Gobiernos Locales.

Capítulo Tercero: Abarca el enfoque y los procedimientos del estudio; en los que se expone el tipo y grado de la investigación, los métodos aplicados, el plan de trabajo, el grupo de estudio y la muestra seleccionada, los procedimientos y herramientas para la recolección y evaluaciónde información, el proceso estadístico, la verificación y fiabilidad de los instrumentos utilizados.

Capítulo Cuarto: Expone los hallazgos, la comparación de las hipótesis y el análisis de los resultados.

Al final, se alcanzan las deducciones y sugerencias derivadas del estudio.

ÍNDICE

Página.

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN
ÍNDICE
ÍNDICE DE TABLAS
ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema 12
1.2. Delimitación de la investigación 14
1.3. Formulación del problema 15
1.3.1. Problema general 15
1.3.2. Problemas específicos 15
1.4. Formulación de objetivos 16
1.4.1. Objetivo general 16
1.4.2. Objetivos específicos 16
1.5. Justificación de la investigación 16
1.6. Limitaciones de la investigación 18

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio 19
2.2. Bases teóricas – científicas 25
2.3. Definición de términos básicos 67
2.4. Formulación de hipótesis 70
2.4.1. Hipótesis general 70
2.4.2. Hipótesis específicas 71

2.5. Identificación de variables 71
2.6. Definición operacional de variables e indicadores 72

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación 73
3.2. Nivel de investigación 74
3.3. Métodos de investigación 74
3.4. Diseño de investigación 74
3.5. Población y muestra 75
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 75
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación 75
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos 77
3.9. Tratamiento estadístico 78
3.10. Orientación ética filosófica y epistémica 78

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo 79
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados 80
4.3. Prueba de hipótesis 89
4.4. Discusión de resultados 98

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Página.

Tabla 1. Resumen de validación por Juicio de expertos para el instrumento de recolección de datos Coeficiente 76
Tabla 2. Tabulación de datos de prueba piloto 77

ÍNDICE DE CUADROS

Página.

Cuadro 1. Las herramientas estratégicas de la auditoría administrativa 80
Cuadro 2. Proceso integral de la auditoría administrativa. 82
Cuadro 3. Metodología de la auditoría administrativa 83
Cuadro 4. Técnicas de la auditoría administrativa 84
Cuadro 5. Eficiencia en la toma de decisiones 85
Cuadro 6. Eficacia en la toma de decisiones 86
Cuadro 7. Ventajas en la toma de decisiones 87
Cuadro 8. Toma de decisiones y los resultados 88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Página.

Gráfico 1. Las herramientas estratégicas de la auditoría administrativa 81
Gráfico 2. Proceso integral de la auditoría administrativa. 82
Gráfico 3. Metodología de la auditoría administrativa 83
Gráfico 4. Técnicas de la auditoría administrativa 84
Gráfico 5. Eficiencia en la toma de decisiones 85
Gráfico 6. Eficacia en la toma de decisiones 86
Gráfico 7. Ventajas en la toma de decisiones 87
Gráfico 8. Toma de decisiones y los resultados 88
Gráfico 9. Distribución de la prueba T para la docimasia de la hipótesis general 90

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

En la actualidad la auditoría administrativa es un asunto que se implementa con creciente énfasis cada día, con el propósito de evaluar los resultados de una administración habiéndose profundizado su importancia en las entidades del sector público.

En tiempos recientes, nuestra nación, para optimizar la gestión de manera más eficiente de los entes públicos, ha iniciado un proceso de actualización y reorganización, con el propósito de generar un estado ágil, efectivo y competitivo, con capacidad de dirigir acciones que demanda su desarrollo.

La duración y la rapidez de la transformación, con una visión hacia el futuro, deben ser abordadas de manera natural y de forma coherente que se adapte al entorno, ya que los efectos significativos identificados recientemente en este contexto lo evidencian: a causa de los progresos tecnológicos y cambios en los ámbitos político, económico y social, que requieren que las naciones y entidades

se ajusten de manera flexible y constante a un mundo interconectado.

A fin de realizar la investigación se tuvo enfoqueen la gestión pública, concepto y los elementos que intervienen, la auditoría Administrativa, la el contexto de las normas a fin de evaluar la gestión, casos hipotéticos en donde la gestión no cumple con sus objetivos y metas programadas, la elaboración de un manual de discusión y la interpretación de las conclusiones como consecuencia del tema abordado.

La gestión de los gobiernos locales enfrenta desafíos constantes en la gestión eficiente y responsable de los recursos públicos. En el caso de la Municipalidad Provincial de Pasco, la complejidad de la estructura organizativa, junto con limitaciones de recursos y procesos burocráticos, ha generado preocupaciones sobre la eficiencia de la toma de decisiones en la administración pública. La falta de mecanismos sólidos de control y evaluación puede contribuir a la ineficiencia en la elección de recursos, la demora en la implementación de políticas y la escasa transparencia en la rendición de cuentas.

La auditoría administrativa, que se concibe como un instrumento clave a fin de analizar la gestión organizativa, tiene el potencial de mejorar estos procesos. Sin embargo, en la práctica, su implementación en muchos gobiernos locales se encuentra con diversos obstáculos, como la escasa capacitación técnica de los colaboradores, y la carencia de activos tecnológicos adecuados para la recolección y análisis de datos.

En el caso de la Municipalidad Provincial de Pasco, se ha observado que los procesos de auditoría administrativa no siempre logran impactar de manera significativa en la mejora de la toma de decisiones. Esto podría deberse a una desconexión entre los resultados de la auditoría y la capacidad de los responsables

de la gestión para interpretar y aplicar dichos resultados de manera efectiva. Además, la limitada cultura de rendición de cuentas y la posible falta de independencia de los auditores internos pueden restringir la objetividad del proceso de auditoría, afectando su utilidad como herramienta de toma de decisiones.

Este escenario genera la urgencia de examinar detalladamente cómo se está realizando la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco y de qué forma está impactando en la toma de decisiones de sus autoridades. El problema principal radica en la brecha existente entre los resultados de las auditorías y su aplicación práctica en las decisiones estratégicas, lo que puede derivar en una administración pública menos eficiente y menos transparente.

Por tanto, el presente estudio tiene como objetivo abordar las siguientes preguntas: ¿De qué manera la auditoría administrativa contribuye a la mejora de los procesos de toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco? ¿Cuáles son los factores que limitan la efectividad de la auditoría administrativa en este contexto? Y ¿qué mejoras pueden implementarse para optimizar la relación entre auditoría y toma de decisiones?

1.2. Delimitación de la investigación

El actual estudio de investigación está circunscrito dentro de parámetros relacionados con el espacio, la temporalidad, el universo y el contenido, conforme al siguiente desglose:

Delimitación espacial

El área geográfica comprende la Municipalidad Provincial de Pasco.

Delimitación social

El trabajo de investigación se realizó con los trabajadores y Directivos de las

diversas áreas de la Municipalidad Provincial de Pasco.

Delimitación temporal

El desarrollo se llevará a cabo durante el lapso de enero, febrero y marzo del año 2024.

Delimitación del Contenido

El contenido se encuentra enmarcado dentro en los variables: Auditoria Administrativa, Toma de Decisiones etc.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo influye la auditoría administrativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, y cuáles son los factores que limitan su efectividad como herramienta de mejora en la gestión pública local?

1.3.2. Problemas específicos

¿En qué medida los resultados de la auditoría administrativa son utilizados por los gestores de la Municipalidad Provincial de Pasco en los procesos de toma de decisiones?

a. ¿Cuáles son las principales debilidades en la implementación de la auditoría administrativa dentro de la Municipalidad Provincial de Pasco?
b. ¿Qué factores organizativos, técnicos y culturales afectan Municipalidad Distrital la aplicación de los resultados de la auditoría en las decisiones estratégicas de la Municipalidad Provincial de Pasco?
c. ¿Cómo puede optimizarse el proceso de auditoría administrativa para mejorar su impacto en la eficiencia y transparencia de la gestión

municipal?

d. ¿Qué relación existe entre la capacitación del personal encargado de la auditoría y la efectividad de la auditoría en la toma de decisiones?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar la relación entre la auditoría administrativa y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, con el fin de identificar los factores que influyen en su efectividad y proponer mejoras que optimicen la gestión pública local.

1.4.2. Objetivos específicos

a. Evaluar el grado de utilización de los resultados de la auditoría administrativa en los procesos de toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Pasco.

b. Identificar las principales debilidades en la implementación de la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco.

c. Determinar los factores organizativos, técnicos y culturales que afectan la efectividad de la auditoría administrativa en la toma de decisiones.

d. Proponer estrategias para mejorar el impacto de la auditoría administrativa en la eficiencia y transparencia de la gestión pública local.

e. Analizar la relación entre la capacitación del personal auditor y la efectividad de la auditoría en la toma de decisiones municipales.

1.5. Justificación de la investigación

Este análisis tiene relevancia global, dado que facilita un examen más

exhaustivo nuestro análisis en la Auditoria Administrativa en relación a la toma de Decisiones en base a los hallazgos logrados, los cuales funcionarán como un marco adicional para el plan de acción.

Justificación Teórica

Este estudio resulta trascendente en una perspectiva teórica a causa de su impacto en el cuerpo de conocimientos sobre la auditoría administrativa y su rol en la gestión pública, particularmente en los gobiernos locales. La auditoría administrativa es una orientación sistémica para evaluar la eficiencia organizativa, lo que establece un fundamento firme para realizar decisiones fundamentadas.

Al abordar el contexto de la Municipalidad Provincial de Pasco, este estudio añade a la literatura existente un análisis empírico en una región específica, lo que permite validar o cuestionar teorías existentes sobre la efectividad de las auditorías en entornos locales de países en desarrollo. Se espera que el estudio ayude a comprender cómo factores como la estructura organizativa, la cultura institucional y la disponibilidad de recursos afectan el éxito de la auditoría administrativa como herramienta de gestión.

Además, este trabajo puede ampliar el conocimiento teórico sobre la interrelación entre los procesos de auditoría y la gobernanza local, permitiendo que futuras investigaciones profundicen en nuevas variables, tales como la resistencia al cambio o la independencia de los auditores.

Justificación Practica.

Desde un punto de vista práctico, este estudio tiene implicaciones directas para la administración pública local, en particular para la Municipalidad Provincial de Pasco. Los hallazgos del estudio podrían ser utilizados por los

gestores públicos para mejorar la eficacia de sus procesos de auditoría administrativa, lo que se traduce en una mejor asignación de los recursos, una mayor transparencia y una toma de decisiones más acertada.

Además, el estudio ofrece recomendaciones para optimizar la implementación de auditorías administrativas, tales como mejoras en la capacitación del personal, la adopción de tecnologías innovadoras para el procesamiento de información. Estas sugerencias pueden servir como guía para otras municipalidades que enfrenten desafíos similares, haciendo de este trabajo un referente aplicable en otras regiones.

Finalmente, el estudio beneficiará a la ciudadanía, ya que desarrolla en la toma de decisiones y la eficiencia en la gestión pública pueden contribuir al desarrollo local, fortaleciendo la credibilidad en las entidades y fomentando un empleo más eficaz y transparente de los recursos públicos.

1.6. Limitaciones de la investigación

La restricción fundamental en la investigación es la negativa de ciertos participantes, junto al factor económico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

Antecedentes internacionales

- ✔ **García López, M. & Rodríguez Pérez, J. (2020)** investigación titulada "La Auditoría Interna en la Administración Pública: Impacto en la Toma de Decisiones" (2020)". Este estudio analiza el impacto de la auditoría interna en el desarrollo de la toma de decisiones en los ayuntamientos de varias ciudades españolas. Los resultados indicaron que los municipios que cuentan con auditorías internas robustas y procesos de control eficaces tienden a tomar decisiones más informadas y a gestionar mejor los recursos. Se identificaron factores críticos como la independencia del auditor y la calidad de la información proporcionada.

  Relevancia: Proporciona un contexto europeo que resalta la importancia de la independencia del auditor en los gobiernos locales.

- ✔ **Hernández Castillo, L. & Méndez Martínez, P. (2019**) Titulo "Auditoría

Administrativa y Transparencia en la Gestión Pública Local". El estudio investiga el papel de la auditoría administrativa en el desarrollo de la transparencia y rendición de cuentas en los gobiernos municipales de México. Los resultados muestran que, aunque la auditoría administrativa es una herramienta clave, su implementación está limitada por la falta de capacitación y la resistencia al cambio entre los gestores públicos.

Relevancia: El estudio destaca la relación directa entre auditoría y transparencia, y los desafíos que enfrenta su implementación en gobiernos locales con recursos limitados, una problemática similar a la del caso de Pasco.

- ✔ **Silva de Souza, R. & Pereira Lima, C. (2021)** en su investigación "El Rol de la Auditoría Gubernamental en la Eficiencia de la Gestión Municipal". Este estudio analiza cómo la auditoría administrativa impacta la eficiencia en la gestión de los gobiernos municipales en Brasil. A través de un análisis cuantitativo de varias municipalidades, se encontró que los municipios con auditorías más frecuentes y profundas tienen un mejor rendimiento en términos de eficiencia operativa y asignación de recursos.

  Relevancia: Aporta datos empíricos sobre cómo la auditoría puede mejorar la eficiencia operativa de los gobiernos locales.

- ✔ **Villanueva Fuentes, A. & Martínez González, F. (2022)** en su obra "La Auditoría Interna como Herramienta de Control en la Gestión Municipal: Un Análisis de su Efectividad". Este estudio evalúa la efectividad de las auditorías internas en la gestión de varios municipios chilenos. Los hallazgos sugieren que las auditorías internas que involucran tecnología avanzada y una metodología participativa contribuyen a una toma de decisiones más efectiva

y rápida, pero se observan dificultades en su implementación debido a la falta de capacitación técnica.

Relevancia: Este trabajo destaca el rol de la tecnología en el desarrollo de los procesos de auditoría.

- ✔ **Johnson, T. & Smith, D. (2020)** investigation titled "Impact of Internal Audits on Local Government Decision-Making". Este estudio examina cómo las auditorías internas influyen en la toma de decisiones en los gobiernos locales de varios estados de EE. UU. Los autores concluyen que los gobiernos que adoptan auditorías internas más frecuentes y con un enfoque en la evaluación del riesgo toman decisiones más rápidas y efectivas, mejorando la gobernanza y reduciendo errores en la gestión.

  Relevancia: Muestra la importancia de un enfoque basado en el riesgo dentro de la auditoría, lo que optimiza la efectividad de las decisiones administrativas.

Antecedentes nacionales

- ✔ **Quispe Gamarra, M. & Paredes Rojas, E. (2020),** "Impacto de la Auditoría Administrativa en la Toma de Decisiones en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana". Este estudio analiza cómo la auditoría administrativa ha influido en la toma de decisiones en varios municipios de Lima Metropolitana. Se concluye que la auditoría proporciona una base sólida para mejorar la gestión de recursos, pero existen deficiencias relacionadas con la falta de capacitación del personal y la implementación deficiente de los resultados.

  Relevancia: Ofrece un contexto en la capital peruana que resalta problemas comunes en los gobiernos locales, como la falta de preparación y la aplicación limitada de recomendaciones de auditoría.

- ✔ **Huarcaya Flores, J. & Ramos Pérez, S (2021),** "La Auditoría Interna y su Relación con la Gestión Eficiente de los Recursos en los Gobiernos Locales de Arequipa". Este trabajo evalúa el vínculo entre la auditoría interna y administración de recursos en los gobiernos locales de Arequipa. El estudio reveló que una auditoría interna adecuada contribuye a una asignación más eficiente de los recursos, pero que las auditorías en muchos municipios no se ejecutan de manera oportuna, lo que afecta su impacto.

  Relevancia: Analiza la efectividad de la auditoría administrativa en términos de gestión de recursos, un aspecto clave para la Municipalidad Provincial de Pasco.

- ✔ **Alarcón Zúñiga, V. & Campos Ortega, G. (2019),** "La Auditoría Gubernamental y su Incidencia en la Toma de Decisiones en la Municipalidad del Cusco". Este estudio explora cómo la auditoría gubernamental influye en las decisiones estratégicas de la Municipalidad del Cusco. Los autores encontraron que la auditoría tiene un impacto positivo, pero limitado, debido a la falta de personal capacitado y el uso ineficaz de las recomendaciones de auditoría.

  Relevancia: Aporta una perspectiva de una región con características geográficas y culturales similares a Pasco, destacando la necesidad de una implementación efectiva de auditorías.

- ✔ **Jiménez Velásquez, C. & Muñoz Paredes, F. (2020),** "La Auditoría Administrativa y su Influencia en la Transparencia de la Gestión Pública en la Municipalidad Provincial de Trujillo". El estudio se centra en la influencia de la auditoría administrativa sobre la transparencia de la gestión pública en Trujillo. Los hallazgos muestran que la auditoría contribuye a un

incremento en la claridad en la gestión, pero que la falta de tecnología adecuada y la escasa supervisión limitan su alcance.

Relevancia: Refuerza la conexión entre la auditoría y la transparencia, relevante para mejorar la rendición de cuentas en la Municipalidad Provincial de Pasco.

- ✔ **Choquehuanca Mamani, M. & Ticona Yucra, A. (2022),** "La Auditoría Administrativa y su Impacto en la Toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Puno". Este estudio analiza el impacto de la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Puno, concluyendo que su implementación ha permitido mejorar algunas áreas clave de la gestión municipal. Sin embargo, la falta de continuidad en los procesos de auditoría y el escaso uso de tecnologías modernas han limitado su efectividad.

  Relevancia: Ofrece un análisis actual de una municipalidad en una región andina, similar a Pasco, resaltando la importancia de la modernización y continuidad en los procesos de auditoría.

Antecedentes regionales

- ✔ **Valverde Rojas, A. & Quispe Torres, L. (2021),** "Evaluación de la Auditoría Administrativa en la Gestión Pública de la Municipalidad Provincial de Pasco". Este estudio analiza la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco y su impacto en la gestión pública. Se encontró que la auditoría presentó impacto positivo en la mejora de algunos procesos internos, pero la falta de capacitación y recursos ha limitado su efectividad en la toma de decisiones estratégicas.

  Relevancia: Proporciona análisis directo del caso de la Municipalidad Provincial de Pasco, convirtiéndolo en un antecedente clave para tu

investigación.

- ✔ **Huamaní Zárate, M. & Curi Gonzales, P. (2020),** "La Auditoría Interna y su Incidencia en la Eficiencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Yanacancha, Pasco". Este estudio se enfoca en cómo la auditoría interna impacta en la eficiencia administrativa de la Municipalidad Distrital de Yanacancha, en la región de Pasco. Los resultados muestran que aunque la auditoría interna ha identificado fallos importantes, la falta de seguimiento a las recomendaciones impide mejoras sustanciales en la gestión pública.

  Relevancia: Proporciona información sobre cómo se implementa la auditoría en gobiernos locales dentro de la región de Pasco, identificando limitaciones en el seguimiento de auditorías.

- ✔ **Villanueva Espinoza, R. & Cárdenas Chávez, J. (2019),** "Impacto de la Auditoría Gubernamental en la Toma de Decisiones de la Municipalidad Provincial de Oxapampa". Este trabajo analiza el impacto de la auditoría gubernamental en la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Oxapampa, en Pasco. Los autores concluyen que, si bien las auditorías han mejorado la eficiencia en áreas clave, la falta de recursos tecnológicos y humanos ha limitado el impacto en la toma de decisiones.

  Relevancia: Este antecedente es relevante para comparar el contexto de otras municipalidades provinciales en Pasco con la de la Municipalidad Provincial de Pasco.

- ✔ **Ramos Castillo, C. & Huamaní Mallma, D. (2022),** "La Auditoría de Gestión en la Municipalidad Distrital de Simón Bolívar y su Influencia en la Administración Pública". Este estudio evalúa cómo la auditoría de gestión influye en la eficiencia de la administración pública en la Municipalidad

Distrital de Simón Bolívar, ubicada en la provincia de Pasco. Se concluye que la auditoría de gestión ha mejorado ciertos aspectos de la rendición de cuentas, pero que la falta de continuidad en el proceso de auditoría limita su potencial impacto.

Relevancia: Aporta un análisis de cómo la auditoría de gestión puede impactar la administración pública en una municipalidad distrital dentro de la misma provincia de Pasco.

- ✔ **Yupanqui Paredes, M. & Espinoza Flores, F. (2020),** "La Auditoría Administrativa como Instrumento de Control en la Municipalidad Distrital de Huayllay, Pasco". Este estudio se centra en el uso de la auditoría administrativa en la Municipalidad Distrital de Huayllay. Se observa que la auditoría ha sido útil para identificar irregularidades en la gestión, sin embargo, en su aplicación afronta complicaciones como la falta de personal especializado y recursos limitados.

  Relevancia: Este antecedente proporciona un análisis relevante sobre los desafíos enfrentados en la implementación de auditorías administrativas en una localidad más pequeña dentro de la provincia de Pasco.

2.2. Bases teóricas – científicas

Auditoria Administrativa.

Como se ha podido apreciar de los conceptos vertidos de gestión, es importante que ésta debe ser evaluada a través de la auditoría de administración desempeña un papel relevante, ya que tiene como objetivo medir el grado de eficacia, economía en la administración de los activos gubernamentales; el rendimiento de los empleados y oficiales, vinculado a la satisfacción de los objetivos establecidos y el nivel en que se están alcanzando los resultados o

beneficios esperados, superando de esta manera el concepto clásico de la auditoría centralizada sólo en salvaguardar y controlar los fondos públicos.

Elementos de la auditoría de gestión

Los elementos de la gestión son diversos entre ellos tenemos:

Eficacia

Es la conexión entre los resultados anticipados y los resultados obtenidos de los proyectos y programas.

Economía

Es la reducción del costo de los recursos obtenidos, que está estrechamente vinculada con su calidad.

Eficiencia

Es el vínculo que existe entre los resultados obtenidos de productos, servicios o cualquier otro tipo de desempeño, y los medios o insumos utilizados para generarlos.

Es posible sostener que los tres términos mencionados previamente están vinculados entre sí. De esta manera, la eficacia incluye a la eficiencia, ya que esta última es un componente clave para identificar el método más económico para alcanzar las metas y objetivos establecidos. De manera similar, la eficiencia se encuentra conectada con la economía, ya que la obtención de los recursos favorece la eficiencia al reducir la cantidad de insumos empleados.

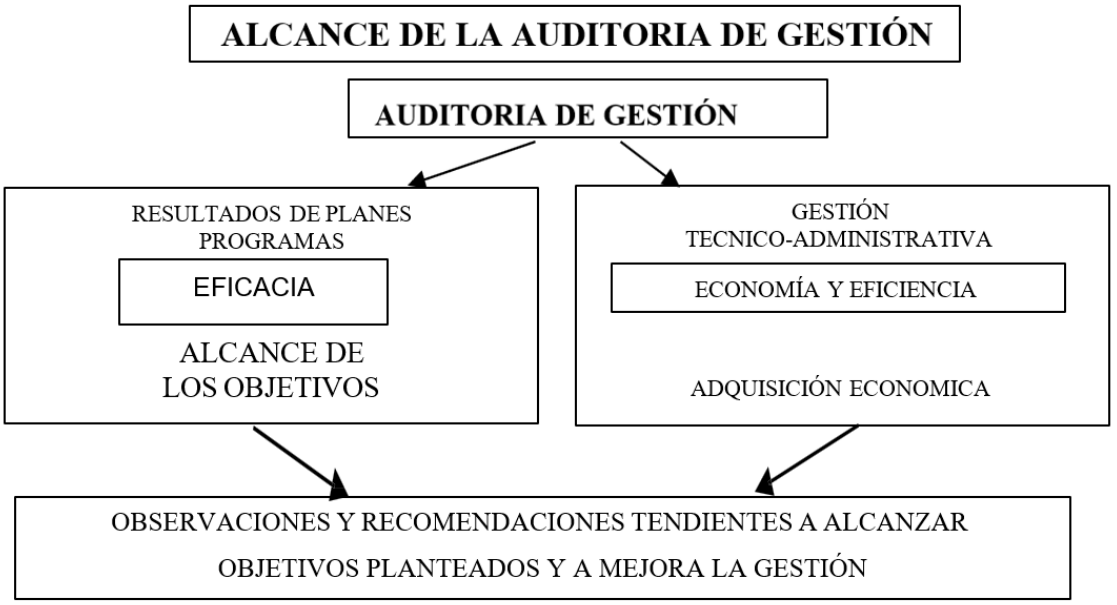
Objetivos.

Las metas principales de la auditoría de gestión gubernamental tienen como propósito determinar y comunicar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos, evaluándolos en relación con los aspectos de economía, eficacia y eficiencia. De igual manera, se hace referencia a la lógica y claridad en los

procesos, con el objetivo de:

- Analizar si los fines y propósitos establecidos en los planes de la institución están alineados con las estrategias y políticas del sector correspondiente, y si se adecuan a las normativas legales que son relevantes para la entidad.
- Analizar logros alcanzados por la entidad en un período vinculado a sus propósitos y metas previstas en un programa operativo institucional.
- Establecer si la organización ha implementado un sistema para evaluar y medir los resultados autorizados, con el fin de reportar el progreso de la gestión llevada a cabo.
- La efectividad en la obtención, resguardo y utilización de los recursos, y si estos están siendo gestionados de manera lógica, económica y clara.

La auditoría de gestión actúa como un motor de transformación y cambio, que contribuye a lograr los propósitos establecidos y optimizar la administración de las entidades públicas. De forma pedagógica, se muestra el diagrama de flujo que resume el enfoque que se busca alcanzar con este tipo de auditoría, creado por el economista Segundo Montoya Mestanza. Es importante señalar que, por lo general, al finalizar el proceso de valoración en el marco de una auditoría administrativa, el auditor no emite una valoración global sobre el grado de la administración en su totalidad. En lugar de eso, abarcará observaciones y conclusiones sobre la magnitud y calidad del desempeño o gestión, así como sobre los procedimientos, que considere susceptibles de ser optimizados en términos de eficiencia y eficacia. Si considera que las medidas a implementar permitirán lograr resultados más eficientes, deberá sugerir las acciones correctivas a tomar.



Fuente: Elaboración Propia.

Situación formativa para evaluar la gestión

No hay en el Perú una regulación dentro del ámbito gubernamental que funcione como un estándar de medición para determinar cuándo una gestión es eficiente o ineficiente, en contraste a lo sucedido con otros tipos de auditorías de cumplimiento o legales (que verifican el respeto a la normativa vigente). Esto lo establece el artículo 16° de la Ley N°26162, Ley del Sistema Nacional de Control, que define las competencias y responsabilidades del sistema:

Punto a) Proponer sugerencias para fortalecer la capacidad y efectividad de las entidades en cuanto a la toma de decisiones, así como en los procesos y actividades que llevan a cabo en su operación, con el objetivo de mejorar sus sistemas administrativos, de gestión y control interno.

Punto b) Requerir a los empleados y funcionarios que asuman la obligación por sus acciones dentro del cargo que ocupan, estableciendo el tipo de responsabilidad que han asumido, ya sea administrativa, civil o penal. Además, se deben sugerir las medidas preventivas, de validación, correctivas o punitivas necesarias, o llevar a cabo dichas acciones en caso de que se presente algún

incumplimiento.

De igual manera, en el artículo 19° de la mencionada legislación, se determina como competencias de la Contraloría General de la República:

Punto c) Vigilar y asegurar que se respeten y cumplan las observaciones, sugerencias y sanciones que se propongan basadas en los informes de control generados por cualquiera de los órganos del sistema. A fin de llevar a cabo esta tarea, se debe apersonarse ante el responsable de la entidad o a la dependencia sectorial o funcional de la entidad a la que se dirige la recomendación, con el propósito de que se ejecuten las medidas requeridas y se garantice su cumplimiento, advirtiendo que, en caso de no acatarse, se procederá con la aplicación directa de sanciones.

Punto c) Vigilar y asegurar que se respeten y cumplan las observaciones, sugerencias y sanciones que se propongan basadas en los informes de control generados. Para llevar a cabo esta tarea, se debe apersonarse ante el responsable de la entidad o a la dependencia funcional de la entidad a la que se dirige la recomendación, con el propósito de que se tomen decisiones.

Como se puede observar, cuando un funcionario no cumple adecuadamente con sus responsabilidades, no se le puede asignar responsabilidad, lo que provoca que las sugerencias realizadas en una auditoría de gestión dependan del criterio del responsable para su aplicación, debido a la ausencia de una normativa legal que lo obligue a implementarlas. En vista de esta situación, sería apropiado crear legislación al respecto, para que el funcionario asuma una responsabilidad.

Casos hipoteticos en donde la gestión no cumple con sus objetivos y metas1º Programa del Vaso de Leche, el cual se creó mediante Ley N del 04 de enero de 1985, siendo su principal objetivo que la población de menores recursos

de zonas rurales y marginales, con altos índices de desnutrición se vea beneficiada con una ración alimenticia diaria.

Para tal fin, se dispuso que los beneficiarios favorecidos sean niños de O a 6 años y madres gestantes y lactantes, otorgándoles una ración alimenticia diaria de 250 c.c. de leche; posteriormente y de acuerdo a las costumbres alimenticias de algunas zonas del país, se vio la necesidad de dejar libertad para que se les proporcione un alimento equivalente de igual o mayor valor nutritivo que la leche, corno por ejemplo en la sierra, que tienen una mayor preferencia por la quinua y kiwicha.

Por ello, el Ministerio de Economía y Finanzas, transfiere recursos a las municipalidades del país mensualmente, de acuerdo a los estudios efectuados a nivel poblacional y de pobreza de cada zona municipal para cubrir la compra de las raciones alimenticias del programa, siendo cubiertos los gastos operativos de funcionamiento, como almacenamiento, pago de operarios, distribución de productos, etc con recursos propios de cada municipalidad.

Cabe señalar, que las municipalidades están en la obligación de organizar a los comités o clubes de madres, las mismas que agrupan, de acuerdo al número de beneficiarios que reciben su ración alimenticia.

El alcalde de cada municipio preside el programa del vaso de leche, el cual puede delegar a un regidor esta facultad, estando integrado el comité de administración del programa por 2 representantes de la municipalidad y 2 de los comités de madres, en estos casos es necesario que mediante una resolución de alcaldía o acuerdo de consejo se efectúe estas designaciones.

Ante la breve historia del programa del vaso de leche narrada, se evaluará la gestión municipal del programa, donde podemos señalar que si bien la

administración del municipio, tiene un buen sistema de control interno respecto al adecuado uso de los recursos públicos, como una licitación pública transparente para adquisición de los productos, almacenamiento en óptimas condiciones, una distribución adecuada de los productos a los clubes o comités de madre, estos hechos no redundan para que se pueda afirmar, que los beneficios se vean favorecidos con una entrega de la ración alimenticia en condiciones óptimas, para la nutrición de los mismos.

Estas deficiencias de gestión se revelan en el Boletín de Control N° 10 de junio - julio '97 de la Contraloría General de la República, en su artículo "Programa del Vaso de Leche: Concepción Social, Organización y Administración" señala entre los puntos más importantes lo siguiente:

a. No se formulan planes de capacitación para las organizaciones de base, ni guías de orientación sobre organización y educación nutricional.
b. Preparación inadecuada de la ración alimenticia, para atender un mayor número de beneficiarios.
c. Desconocimiento municipal de las condiciones de calidad y cantidad en que llega la ración alimenticia a los beneficiarios.
d. Desconocimiento respecto a si las raciones llegan a los beneficiarios en las condiciones de calidad y cantidad que señala la normativa.
e. Falta de exámenes bromatológicos, sobre las raciones preparadas, ni se verifica el uso de unidades de medida referenciales para la entrega homogénea de la ración.

Si bien es cierto que estos aspectos, en algunos casos no son de directa responsabilidad de la administración municipal, sin embargo, es necesario que para que cumpla sus objetivos y metas el programa del vaso de leche se debe

adoptar mecanismos que permitan su eficiencia.

Gestión de los titulares de las entidades públicas, a los cuales se les ha delegado la confianza para ejercer el cargo público, que, no obstante, en un primer momento ofrecieron trabajar con eficiencia en su cargo, sin embargo, una vez que lo asumen, en algunos casos no se cumple, viéndose gestiones ineficientes, que perjudican a la entidad.

Un caso extremo se puede mencionar, por ejemplo, cuando es elegido un alcalde con el voto popular para un período municipal y en el transcurso de su gestión se observa que no está apto para el cargo, pero que sin embargo tienen que cumplir todo el período para el cual fue elegido por no existir normativa que determine su responsabilidad ante la sociedad (responsabilidad pública).

Marco Normativo de la auditoría Administrativa.

Ley del Sistema Nacional de Control

El Decreto Ley N° 27785 establece la Ley del Sistema Nacional de Control, cuyo propósito es supervisar el uso adecuado, efectivo, eficiente, económico y transparencia de los bienes y recursos del Estado, así como en las acciones de los servidores y funcionarios públicos respecto a los logros obtenidos y el cumplimiento de la normativa vigente. El sistema está conformado por la Contraloría General de la República, la Auditoría del Poder Judicial, las Auditorías Sectoriales del Poder Ejecutivo, las Auditorías Regionales, las Auditorías de las Municipalidades, las Auditorías de los Organismos Autónomos, las Auditorías de las Instituciones y personas de derecho público, además de las Auditorías Internas de organizacionesque forman parte de la actividad empresarial del Estado , según se menciona en el inciso del Artículo 3 de la Ley 26162. Ley orgánica de municipalidades

La actual Ley Orgánica de Municipalidades se validó mediante la Ley N° 23853, la cual regula la estructura, autonomía, competencias, además de establecer el régimen especial para la Capital de la República.

Las municipalidades son los entes encargados del gobierno local, que surgen de la voluntad del pueblo, constituyéndose como personas jurídicas de derecho público con independencia económica y administrativa en tópicos que les competen. A ellas se les aplican legislaciones y regulaciones que, de forma general y de acuerdo con la constitución, rigen las actividades y el funcionamiento del sector público nacional. Las municipalidades se muestran ante la comunidad, impulsan la correcta provisión de los servicios públicos locales, promueven calidad de vida a los residentes y fomentan el desarrollo integral y armónico de las circunscripciones de su jurisdicción. No pueden ejercer las funciones de orden político que es Constitución y las leyes, porque se reservan para otros entes del Estado.

Existen municipalidades en: la capital del país, que poseen un régimen especial determinado por la ley vigente; en las capitales de las provincias; en las cabeceras de los distritos, así como en los pueblos, caseríos, comunidades campesinas y nativas que sean designados por el consejo municipal provincial. Estas se denominan Municipalidades de Centro Poblado Menor.

Las municipalidades ejercen su autoridad dentro de los límites: la municipalidad provincial sobre el área de la provincia correspondiente y el distrito del cercado; la municipalidad distrital sobre el territorio del distrito; y la Municipalidad del Centro Poblado Menor sobre el territorio asignado, conforme a la demarcación determinada por el respectivo Consejo Provincial. Esto está en línea con lo establecido en la Constitución, Artículo 191° (Autonomía y funciones

de las Municipalidades), y la Ley 23584, Artículo 1° inciso 1 (Centro Poblado Menor).

Las municipalidades tienen la competencia para: Establecer su propio régimen de organización interna. Supervisar su presupuesto. Gestionar sus bienes y recursos financieros, crear, modificar, eliminar o exonerar sus contribuciones, arbitrios y derechos de acuerdo con la ley, regular el transporte público colectivo, la circulación y el tránsito. Organizar, regular y administrar los servicios públicos locales. Contratar con otras entidades públicas, preferentemente locales, para la provisión de servicios que no gestionen directamente. Elaborar planes para el desarrollo dentro de sus áreas de responsabilidad y llevar a cabo la ejecución de los mismos. Asegurar que se cumplan sus propias regulaciones, empleando sus propios recursos o contando con el apoyo de las fuerzas policiales. Establecer convenios con otras municipalidades para coordinar servicios compartidos. Fomentar de acuerdo con la legislación, la participación de los residentes en el progreso de la comunidad.

La gestión pública.

Existen, en el momento actual, varias definiciones de diversos autores de las que podemos concluir que Gestión son las actividades de metas propuestas a realizar, que luego pueden medirse y evaluar la eficacia, economía y eficiencia con que se alcanzaron. Elementos o parámetros de medición de la gestión

El profesor Peter J. Armstrong en su trabajo "Taller de Auditoría de Gestión" sostiene:

a) OBJETIVOS Y METAS

Son los componentes principales que se estudian en una organización administrativa para medir la gestión.

Para tener una mejor visión de estos componentes, es necesario que la persona que está al frente de la organización se haga las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacer?
- ¿Dónde hacerlo?
- ¿Cuándo hacerlo?
- ¿Quiénes lo harán? ¿Por qué hacerlo?
- ¿Cómo deberá hacerlo?

Dichas preguntas permitirán obtener mayor información de lo que se quiere alcanzar.

b) PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Conforman la tarea dimayor trascendencia para una gestión eficaz. En este punto, el administrador deberá especificar las actividades que se deben ejecutar, la manera en que se desarrollan, los tipos de personal que las ejecutará y los recursos necesarios para ello. Como se puede apreciar, mientras que el primer componente (objetivos y metas), se orienta principalmente al "Qué" y al "Por qué", el segundo componente, se refiere con mayor detalle al "Cómo" y al "Cuándo".

Entre las principales tareas que se concluyen:

- Anotar lo que deba hacerse;
- Elaborar un plan que conecte todas las actividades a realizar, tomando en cuenta su duración, programación de actividades;
- Calcular el tiempo necesario para llevar a cabo el proyecto y su costo asociado (elaboración del presupuesto);
- Identificar activos y las competencias requeridas, y delegar las responsabilidades correspondientes (organización de los recursos).

La programación consiste en organizar la utilización de los recursos en tal forma que se empleen con eficiencia y eficacia, para alcanzar un propósito determinado, para satisfaceros plazos fijados.

La creación del presupuesto requiere que el administrador calcule y asigne los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las tareas planificadas. Dichos recursos deberán incluir el personal, los recursos financieros, los materiales, la maquinaria y el equipo, y las actividades de administración o supervisión.

Una vez que se ha definido el administrador debe organizar los objetivos y metas, estableciendo los planes, programando actividades, y asignando los recursos en el presupuesto correspondiente.

La organización de los recursos abarca cuatro elementos clave: Orientación y capacitación.

- División de tareas.
- Delegar a los subordinados obligaciones en diversas actividades.
- Identificar los servicios de apoyo que se necesitarán y realizar los arreglos pertinentes para conseguirlos.

En primer lugar, el administrador debe orientar a sus subalternos para que conozcan el objetivo principal de sus actividades y puedan contribuir a su cumplimiento. Los subalternos necesitan conocer los antecedentes de las labores a desarrollar para que no trabajen en forma aislada; deben laborar en equipo y apoyarse entre sí, el administrador debe asegurarse de que así sea.

En segundo lugar, el administrador debe asignar tareas específicas a sus subalternos. En las fases de planeación y programación, el administrador pudo haber decidido quiénes serían responsables de las distintas tareas. Ahora

necesita asegurarse de que cada uno de sus subordinados conoce sus responsabilidades.

El paso siguiente consiste en dividir varias tareas en sub-tareas. ¡Para contribuir al control eficaz de los recursos, e! administrador debe dividir todas las tareas principales en sub-tareas. De esa manera el administrador dispondrá de un programa-presupuesto que le permitirá controlar los avances de sus subalternos.

Finalmente, el administrador debe asegurarse de que todas sus necesidades de apoyo habrán de satisfacerse con oportunidad.

Al concluir la planeación, es posible que sea necesario redefinir labores, ya que el administrador estará entonces en mejor posición para precisar las necesidades, y determinar qué es factible y qué no lo es.

c) CONTROL

El control es, en esencia, la gestión diaria de un proyecto. Su función principal es garantizar que el trabajo se realice de acuerdo con lo planificado. El administrador debe evaluar el trabajo realizado y, lo más importante, tomar las medidas necesarias de manera oportuna para solucionar cualquier inconveniente que pueda surgir.

Para llevar a cabo un control eficiente, el administrador debe estar continuamente actualizado sobre el progreso del trabajo que se está realizando.

El administrador deberá abstenerse, tanto como sea posible, de participar en la ejecución del trabajo. Por sus funciones, los administradores obtienen información directa respecto al trabajo que se realiza y de ese modo, pueden acrecentar su experiencia; no obstante, no deben invertir su tiempo en la

ejecución del trabajo.

La función del administrador consiste en supervisar el trabajo de los demás. Ello implica:

- Gestionar a los colaboradores para lo cual es necesario verificar su trabajo y apoyarlos como aquel a quien se puede recurrir para facilitar las cosas o resolver los problemas.
- Dirigir la realización del trabajo utilizando indicadores de rendimiento previamente establecidos, tales como presupuestos, programas, plazos, metas intermedias, estándares de calidad, entre otros. Para ello, el administrador deberá evaluar detenidamente los resultados (es decir, determinar el tiempo invertido realmente en su obtención) y validar que los activos empleados correspondan a los previstos (esto es, comparar lo presupuestado con lo real). Esta tarea permitirá al administrador identificar los problemas y reconocer las áreas que necesitan una mayor supervisión.

Las actividades clave del administrador en esta etapa son: estar constantemente actualizado, evaluar el progreso de las tareas realizadas, y reconocer los problemas tan pronto como surjan sea posible.

d) SUPERVISIÓN

Las cuatro actividades fundamentales de este elemento del proceso administrativo son:

- Obtener información.
- Evaluar la información obtenida.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.
- Tomar acciones correctivas.

Por regla general, un administrador debe informar sobre su desempeño y, para ello, requiere información pertinente y puntual. En esencia, a lo largo de un proyecto, el administrador debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo ha utilizado los recursos?
- ¿Qué resultados se han obtenido?
- ¿Cómo utilizará el resto de los recursos? ¿Qué resultados espera alcanzar?

Los administradores disponen de los siguientes instrumentos técnicos:

- Reportes de tiempo trabajo.
- Revisión de expedientes.
- Revisión de Registros.
- Las minutas de las reuniones.
- Informes de avance.
- Discusión el personal.

La atención del administrador debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad.
- El programa.
- El presupuesto.

e) EVALUACIÓN

De manera secuencial, la elaboración de los informes puede verse como la última de las tareas de gestión. Los administradores tienen la responsabilidad de:

- De sus subordinados.
- Ante sus superiores (administradores).

Por lo mismo, los administradores deben rendir cuenta de su gestión mediante informes preliminares y un informe final o corno producto de sus labores. L Los administradores pueden facilitar a sus subordinados los informes que deben entregar a sus superiores.

Un buen administrador asegura que sus subordinados estén al tanto de los progresos en su gestión, de la misma manera que lo hace con sus superiores.

La comunicación debe ser franca y sincera, los informes que se presentan de esta manera pueden servir para que se detecten y resuelvan oportunamente los problemas y para que el administrador reasigne los recursos y reoriente los esfuerzos del personal, dé seguimiento a las labores y sepa cuándo evaluar de nuevo las actividades vistas de posibles modificaciones a los objetivos y a las metas (informes preliminares, tanto en forma oral como por escrito).

"La evaluación es un proceso continuo dentro de la gestión que persiste incluso después de haber finalizado un proceso administrativo. Consiste en un análisis constante de la manera en que se han llevado a cabo las actividades, con el fin de identificar métodos o enfoques más eficientes para su implementación".

Toma de Decisiones.

Según Furnham J. (2019) indica que el proceso de tomar decisiones es "La actividad administrativa más crucial, dado que constituye la tarea más frecuente y la función más significativa de los altos directivos; la toma de decisiones está estrechamente relacionada con el proceso de generar alternativas y luego seleccionar entre ellas. Las decisiones dentro de las organizaciones pueden clasificarse en diferentes categorías, y cada una de estas decisiones pasa por diversas fases"

También según Moody K, (2018) Señala el proceso de toma de decisiones "es el momento en el que una persona debe seleccionar entre dos o más opciones. Todos y cada uno de nosotros pasamos nuestro tiempo diario tomando decisiones. Algunas de estas decisiones tienen una relevancia menor en el curso de nuestra vida, mientras que otras tienen un impacto considerable. Para los administradores, el proceso de toma de decisiones es, sin lugar a dudas, una de las responsabilidades más significativas."

Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones dentro de una organización está limitado a un grupo de personas que están trabajando en un mismo proyecto. Es necesario comenzar seleccionando las decisiones a tomar, y esta elección es una de las tareas de gran importancia. De esta manera, probablemente siempre que enfrentemos un problema o necesitemos tomar una decisión, elegimos una opción que nos parece lo suficientemente lógica, una que nos permita, de alguna forma, maximizar el valor esperado. Es en este proceso que tomamos una decisión, incluidas aquellas relacionadas con la modificación de un plan de control.

Por lo tanto, se puede afirmar que la toma de decisiones es esencial para cualquier acción humana. En este contexto, todos somos tomadores de decisiones. No obstante, tomar una decisión acertada comienza con un proceso de razonamiento continuo y enfocado, que abarca diversas disciplinas.

Dado que las decisiones son una parte fundamental de la vida, tanto en el ámbito laboral como personal, los ejecutivos tienen la responsabilidad de elegir entre dos o más opciones. Por ello, la toma de decisiones abarca todo el proceso que supone tomar decisiones correctas y eficientes, abarcando todo el proceso desde la reflexión inicial hasta su implementación efectiva.

Tomar decisiones importantes en la vida provoca una sensación de miedo o, por lo menos, genera dudas e inseguridad, debido al riesgo de tomar una decisión equivocada. Un ejemplo de esto es cuando se debe elegir una carrera o qué estudios seguir, un proceso que está lleno de dudas, ya que sabemos que esta elección influirá en nuestro estilo de vida y somos conscientes de que estamos determinando nuestro futuro tanto profesional como personal. De este modo, tomar una decisión acertada implica definir claramente el objetivo que se desea alcanzar, recopilar toda la información pertinente y considerar las preferencias de quien debe tomar la decisión. Si buscamos hacerlo de manera adecuada, debemos reconocer que una buena decisión es un proceso que requiere tiempo y planificación.

Por lo tanto, la única forma de tomar una decisión acertada es aplicando un buen procedimiento o modelo de toma de decisiones, lo que nos permitirá ahorrar tiempo, esfuerzo y energía. La mayoría de los investigadores coinciden en señalar los siguientes criterios para tomar decisiones eficaces: enfocarse en lo verdaderamente importante, realizar el proceso de forma lógica y consistente, teniendo en cuenta tanto los factores objetivos como subjetivos, y utilizando un enfoque estructurado de pensamiento que combine el análisis y la intuición. También es fundamental reunir la información necesaria para tomar una decisión, recopilar las opiniones y datos relevantes que rodean la elección, y ser tanto directos como flexibles antes, durante y después del proceso.

Así, la toma de decisiones consiste en elegir un curso de acción entre diversas opciones, y, por lo tanto, representa la base fundamental de la planificación. No se puede considerar que haya un plan si no se ha tomado una decisión, asignado recursos, o comprometido dirección o prestigio. Mientras no

se logre esto, solo estaremos ante estudios y análisis de planificación. Es común que los gerentes perciban la toma de decisiones como su función principal, ya que deben estar continuamente resolviendo qué hacer, quién será responsable, cuándo y dónde se llevará a cabo, e incluso, en algunas ocasiones, cómo se ejecutará. Sin embargo, la toma de decisiones es solo uno de los diversos pasos en el proceso de planificación, incluso si se lleva a cabo rápidamente y sin mucha reflexión, o si su impacto en las acciones dura solo unos minutos. Además, este proceso también forma parte de la vida diaria de todas las personas. Es poco frecuente que una decisión se pueda evaluar de manera aislada, ya que casi siempre es necesario considerar otros planes al tomar decisiones.

Por lo tanto, la toma de decisiones es una parte crucial de las responsabilidades de cualquier administrador, ya que es fundamental para dar forma a los planes estratégicos y operativos de una organización. En consecuencia, todo administrador debe desarrollar habilidades en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

Según Robbins y Coulter, el proceso de toma de decisiones consta de ocho pasos. Este comienza con la identificación de un problema y los criterios que guiarán la decisión, asignando pesos a esos criterios. Luego, se avanza hacia el desarrollo, análisis y selección de una alternativa que pueda solucionar el problema. Posteriormente, se implementa la alternativa y el proceso culmina con la evaluación de la efectividad de la decisión.

La identificación del problema es el primer paso en el proceso de toma de decisiones. Este proceso comienza cuando se detecta un problema o, para ser más precisos, cuando existe una discrepancia entre el estado actual y el estado deseado o esperada. Un ejemplo de esto sería el caso de un gerente de una planta de

fabricación, donde el equipo informático de la empresa ya no tiene el tamaño adecuado o no cumple con los requisitos necesarios ni la capacidad necesaria para gestionar la carga de trabajo. Nuevamente, para facilitar el análisis, supongamos que, por razones económicas, no es conveniente en este momento añadir una nueva oficina central, lo que lleva a la decisión de que los gerentes de planta adquieran computadoras nuevas en lugar de arrendarlas. De este modo, surge un problema. Existe una diferencia entre la necesidad del gerente de contar con una computadora más rápida y de mayor capacidad, y la computadora actual, que es lenta y está funcionando al máximo de su capacidad.

Determinación de los criterios de decisión. Después de que el gerente haya identificado un problema que necesita ser resuelto, debe establecer los criterios clave que guiarán la toma de decisiones. En otras palabras, los gerentes deben determinar qué aspectos son importantes para tomar una decisión. En el caso del ejemplo sobre la compra de la computadora, el gerente de partes debe analizar qué factores son cruciales para tomar la decisión correcta. Los criterios pueden abarcar aspectos como el precio, el modelo del producto, la marca del fabricante, las características estándar, los equipos opcionales, las garantías de servicio, el historial de mantenimiento y el soporte posterior a la compra. Estos criterios representan lo que el gerente considera esencial para tomar una decisión. Ya sea de manera explícita o implícita, cada persona encargada de tomar decisiones tiene sus propios criterios que orientan su elección.

Asignación de peso a los criterios. Los criterios mencionados en el paso anterior no tienen la misma importancia, por lo que es necesario evaluarlos para asignarles la prioridad adecuada en la toma de decisiones. ¿Cómo se evalúan los criterios por parte del tomador de decisiones? Un método simple es asignar un

valor de 10 al criterio más relevante y, a continuación, otorgar un peso a los demás elementos en función de esta referencia. De esta manera, al comparar un criterio que se le asignó una puntuación de 5, el factor con la puntuación más alta sería el doble de importante. Evidentemente, se podría utilizar un valor de 100, 1,000 o cualquier cifra elegida para representar el peso más alto. El objetivo es reflejar las preferencias del tomador de decisiones en esta asignación de personal para establecer una jerarquía en los criterios clave de su decisión, así como para señalar el nivel de relevancia al otorgar un valor a cada uno. Generación de alternativas. Este paso exige que el tomador de decisiones identifique las opciones viables que puedan solucionar el problema. En esta etapa no se realiza ningún intento de evaluar las alternativas, simplemente se procede a enumerarlas.

Evaluación de alternativas. Después de haber identificado las opciones disponibles, el tomador de decisiones debe examinar detenidamente cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada opción se hacen claras al compararlas con los criterios y pesos definidos en los pasos 2 y 3. Cada alternativa se valora al confrontarla con los criterios establecidos previamente.

Elección de una alternativa. Este es el momento crucial en el que se selecciona la mejor opción de entre las alternativas listadas y evaluadas. Después de haber determinado todos los factores relevantes para la decisión, haberles asignado los pesos correspondientes e identificado las opciones viables, solo queda escoger la alternativa que obtuvo la puntuación más alta en el quinto paso.

Ejecución de la alternativa. Después de que se haya tomado la decisión en el paso anterior, aún existe el riesgo de que fracase si no se lleva a cabo de manera adecuada. Por lo tanto, el paso 7 está relacionado con poner en práctica la decisión. La implementación implica comunicar la decisión a las personas que

serán afectadas y asegurar su compromiso con el proyecto. Los grupos o equipos pueden ser de gran ayuda para que un gerente logre dicho compromiso. Si las personas involucradas en la ejecución de la decisión están comprometidas, es más probable que respalden el resultado con entusiasmo. Valoración de la efectividad de la decisión. Consiste en evaluar los resultados obtenidos para determinar si el problema ha sido solucionado de manera satisfactoria. ¿La opción seleccionada en el sexto paso y ejecutada en el séptimo alcanzó los resultados esperados? ¿Qué sucede si, tras esta evaluación, se concluye que el problema persiste? El gerente debe examinar detenidamente qué falló.

¿Se identificó erróneamente el problema? ¿Se cometieron errores al evaluar las distintas opciones? ¿Se optó por la alternativa correcta, pero su implementación fue inapropiada? Las respuestas a estas interrogantes podrían llevar al gerente a regresar a alguno de los pasos iniciales. Es posible que sea necesario reiniciar todo el proceso de toma de decisiones desde el principio.

De esta manera, el proceso de toma de decisiones abarca una secuencia de etapas. Comienza con el establecimiento de metas y sigue con la identificación de los problemas y las diferentes opciones de acción. No concluye hasta que se haya tomado la decisión final o se haya realizado la elección, ni tampoco hasta que se hayan vivido las inquietudes que surgen después de la decisión. Sin embargo, la toma de decisiones es una función crucial de la gestión en cada fase del proceso administrativo.

Por otro lado, es factible desarrollar la habilidad de tomar decisiones correctas, dado que, si consideramos el proceso de tomar decisiones estratégicas adecuadas a través de la práctica constante, se puede aprender a usar nuestras propias habilidades. Esto se logra al seguir un enfoque enfocado y sistemático

para tomar decisiones de manera activa o anticipada. La toma activa de decisiones se refiere a elegir de manera responsable, mientras que las decisiones proactivas se relacionan con la acción de tomar decisiones con anticipación.

Igualmente, las decisiones son un componente esencial e ineludible de las acciones humanas. En ciertos casos, la forma adecuada de abordar las decisiones es percibir los problemas como una oportunidad para aprovechar y no solo como algo que debe resolverse. Es posible transformar este inconveniente en una oportunidad al tratar de identificar las deficiencias en el producto o servicio.

Por lo tanto, muchas de las decisiones pueden tomarse basándose en experiencias previas, un análisis breve y el sentido común. Sin embargo, cuando se enfrentan problemas en los cuales una decisión incorrecta podría tener consecuencias negativas a largo plazo, generando errores significativos y fracasos, incluso las decisiones menores adquieren gran relevancia.

Incluso antes de la adopción de un enfoque científico para la toma de decisiones, la mayoría de los gerentes dependían exclusivamente de dos métodos: el análisis de ventajas y desventajas, y la evaluación de las implicaciones más relevantes.

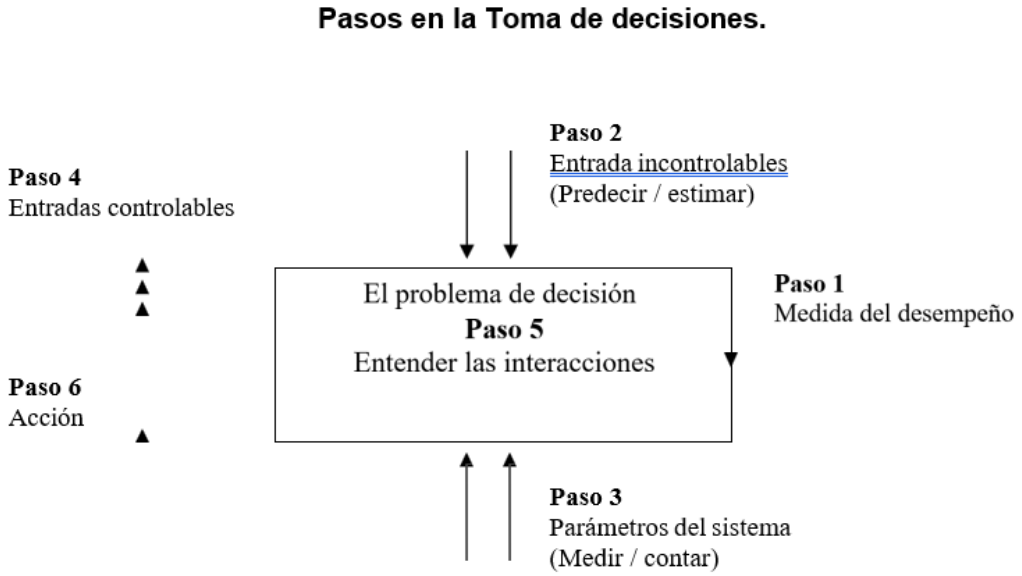
Así, las decisiones pueden clasificarse en dos categorías, aunque en algunos casos puede haber cierto cruce entre ellas. La primera categoría es la subjetiva, que incluye decisiones personales. En este tipo de decisiones, es posible que considere sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. La segunda categoría es la objetiva, que abarca decisiones puramente racionales, carentes de emociones, que son públicas y requieren que uno se distancie de sus propios sentimientos. No obstante, las decisiones realmente complejas surgen

cuando ambas categorías se combinan.

A continuación, la siguiente figura presenta el enfoque del proceso sistemático de toma de decisiones en la investigación operativa (IO) y la ciencia de la administración (CA).

Tenga en cuenta que cuando las estructuras y los sistemas están en armonía, se facilita el empoderamiento. Si no están en armonía, actúan en contra. Estos modelos de IO/CA tienen como objetivo apoyar al tomador de decisiones en el proceso de toma de decisiones.

Pasos en la Toma de decisiones.



Fuente: Moody K, (2018)

El proceso estructurado de toma de decisiones y sus componentes: análisis, diseño y control.

Por otro lado, una decisión consiste en elegir de manera reflexiva entre varias opciones. El proceso de tomar decisiones es una parte integral de un concepto más amplio relacionado con la resolución de problemas. Aunque la ciencia de la administración puede ser utilizada para crear un modelo matemático, este modelo pierde su utilidad si la manera de comunicar los resultados resulta demasiado complicada para quien debe tomar la decisión. Por otro lado, las

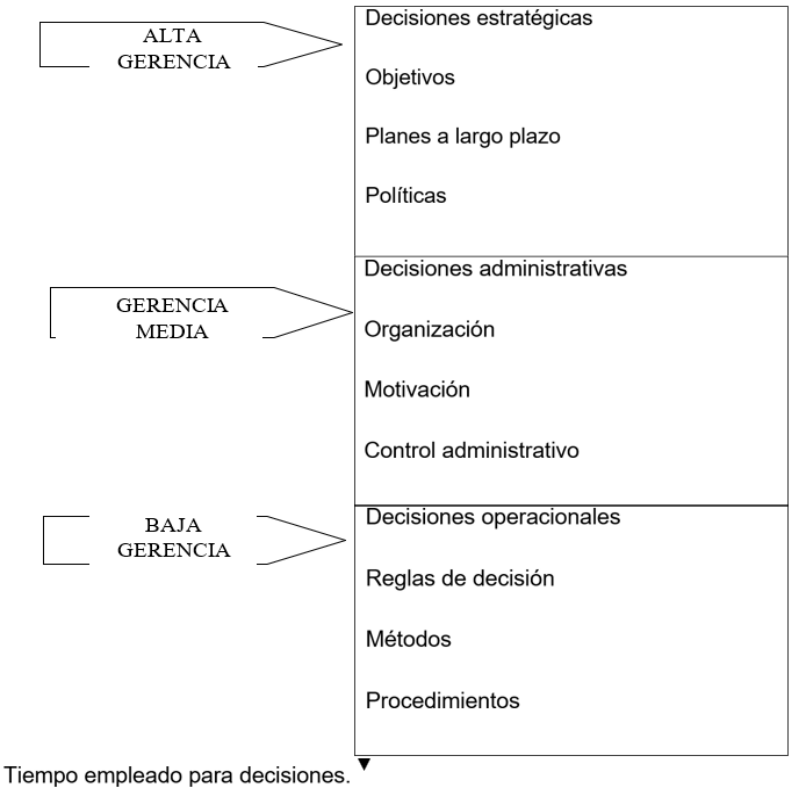
decisiones pueden clasificarse en tres categorías, según el nivel jerárquico: alta, media y baja gerencia. La toma de decisiones en estos niveles gerenciales varía en cuanto a su horizonte temporal. Las decisiones tomadas por la alta gerencia suelen abarcar plazos más extensos que aquellas tomadas en niveles inferiores. Siguiendo este esquema de clasificación por nivel gerencial, Thierauf, Klelamp y Geeding proponen tres categorías distintas:

- Las decisiones estratégicas: Están vinculados principalmente con dificultades externas a la organización, en lugar de internas, y se centran específicamente en la selección de la combinación de bienes que la empresa decidirá fabricar y en función de los mercados en los que se comercializará. Están principalmente dirigidos por la alta dirección.
- Las determinaciones gerenciales: Corresponden a la organización de los recursos empresariales con el propósito de alcanzar el máximo nivel de desempeño. Son dirigidas por la administración intermedia y se dividen en:
    a) Configuración de la entidad: Incluye la organización de las conexiones jerárquicas y las asignaciones de responsabilidad, la secuencia de las operaciones laborales, la circulación de la información, los medios de distribución y la disposición de las instalaciones.
    b) Obtención y utilización de recursos: Implica la identificación de los proveedores de materias primas, la capacitación del personal, la gestión de financiamiento, la compra de insumos, así como la implementación de instalaciones y equipamiento.
- Determinaciones operativas: Están vinculadas esencialmente con la optimización de las ganancias generadas por las actividades en curso. Las resoluciones fundamentales abarcan la definición de políticas de precios, la formulación de estrategias comerciales, la planificación de los programas de

producción, la regulación de los volúmenes de inventario y la asignación de recursos para los costos asociados a investigación y desarrollo, estrategias de mercadotecnia y procesos operativos. Estas decisiones son dirigidas principalmente por la administración de nivel inferior.

En el gráfico siguiente se puede visualizar que las decisiones en la gerencia de nivel inferior están destinadas a las operaciones en desarrollo, es decir, corresponden a decisiones operativas estructuradas a través de normas, metodologías y procedimientos para la toma de decisiones. Por otro lado, en la alta dirección, las determinaciones se centran principalmente en metas, planificación a largo plazo y lineamientos estratégicos. Puesto que las decisiones se toman sobre una base de día a día en el nivel de operación, se exige un periodo de recopilación de información diferente al de la alta gerencia, que está enfocado en el futuro.

Niveles de Decisión.



Fuente: Stoner, James A. F.; R. Edgard, Freeman y Daniel R., Gilbert. "Administración" p. 269

De esta manera la labor de la gerencia media consiste en vigilar la ejecución de los planes y que el nivel de operación de la organización logre realmente los objetivos y los planes establecidos por la alta gerencia. Por lo regular, para esto es necesario utilizar cierto tipo de estructura de organización, motivación de subordinados y control de las operaciones.

Así al tomar decisiones los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar, por ejemplo, la reacción de un competidor ante una nueva lista de precios, las tasas de interés a tres años o la confiabilidad de un proveedor nuevo. Las situaciones de la toma de decisiones muchas veces se clasifican en un continuo que va de la certidumbre, pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre.

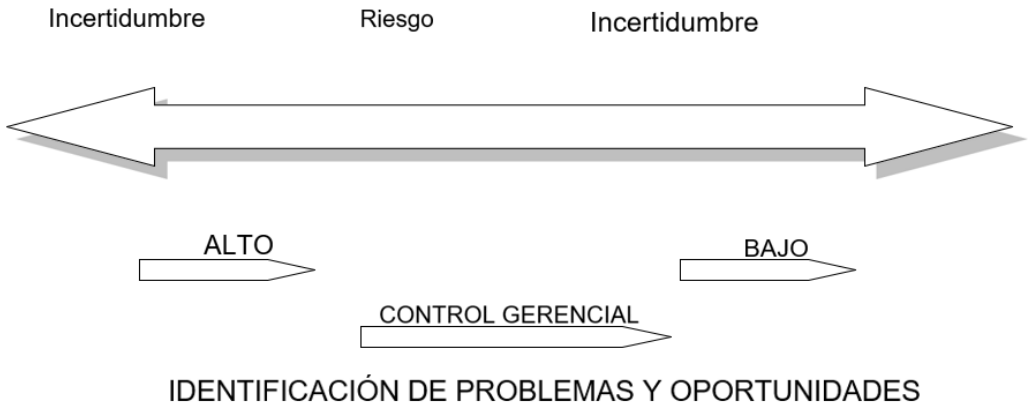
Es así que con relación a las alternativas de decisiones Stoner, Freeman y Gilbert, señalan lo siguiente:

- Certidumbre: En condiciones de certidumbre, se tiene razonable seguridad de lo que ocurrirá una vez tomada una decisión. Se dispone de información considerada confiable y se está en conocimiento de las relaciones de causa y efecto.
- Incertidumbre: Por el contrario, se cuenta con apenas una frágil base de información, se ignora si ésta es o no confiable y priva un alto grado de inseguridad respecto de la probabilidad de que la situación cambie o no. Además, resulta imposible evaluar interacciones entre las diversas variables. Una empresa que decide ampliar sus operaciones a un país extranjero, por ejemplo, quizá sepa muy poco acerca de la cultura, leyes y condiciones económicas y políticas de ese país. La situación política puede ser tan volátil que incluso a los expertos les resulte imposible prever un cambio de gobierno.

- Riesgo: Es probable que exista información basada en hechos, la cual sin embargo puede ser incompleta.

De la misma forma, la siguiente figura nos muestra el continuo de las condiciones para tomar decisiones, gráfica que nos ayudará a actuar correctamente en cualquier encrucijada

Condiciones para tomar Decisiones.



Fuente: Stoner, James A. F.; R. Edgard, Freeman y Daniel R., Gilbert. "Administración" p. 265.

De manera similar, de acuerdo con lo señalado por KOONTZ y WEIHRICH, las decisiones pueden categorizarse en función del tiempo que un gerente destina a tomarlas, el alcance dentro de la empresa que estas abarcan y las áreas organizacionales en las que se concentran. Del mismo modo, el método más ampliamente reconocido para diferenciar las decisiones se fundamenta en la terminología utilizada en el ámbito de la informática, estableciendo una clasificación en dos categorías fundamentales:

- Las decisiones programadas: Estas decisiones son habituales y repetitivas, por lo que la organización establece métodos específicos para gestionarlas. Un ejemplo de decisión programada es la determinación de la disposición de los productos en los estantes de un supermercado. Para este tipo de decisiones que se presentan de manera constante, y que responden a problemas recurrentes, la toma de decisiones se lleva a cabo siguiendo directrices y

criterios administrativos previamente definidos.

Las decisiones programadas se aplican cuando se trata de cuestiones complejas y no complejas. Si un problema se repite varias veces y si se pueden identificar, anticipar y examinar sus componentes específicos, es muy probable que sea adecuado para un proceso de toma de decisiones estructurada.

Por supuesto, hasta cierto punto, las decisiones programadas restringen nuestras elecciones, dado que es la organización, y no la persona, quien determina el curso de acción a seguir. Sin embargo, este tipo de decisiones tienen como propósito brindar mayor libertad. Las normas, directrices o métodos a través de los cuales se llevan a cabo no otorgan suficiente margen de tiempo para desarrollar nuevas soluciones a problemas recurrentes, lo que nos permite enfocar nuestra atención en otras tareas de mayor relevancia.

- Las decisiones no programadas: Por otro lado, existen decisiones que se toman en un instante y, por lo general, presentan una menor estructuración en comparación con las decisiones programadas. Un caso representativo de una decisión no programada es la creciente necesidad de que los administradores evalúen la posibilidad de ampliar sus operaciones en el poco explorado continente africano. La persona encargada de tomar esta decisión debe evaluar si la incorporación de la nueva marca de pan solo contribuirá a mantener el nivel actual de ventas al distribuir la demanda entre las distintas marcas ya disponibles en la tienda, o si, por el contrario, generará un incremento real en las ventas al atraer a clientes que hasta el momento no han adquirido pan en ese establecimiento. Antes de tomar una determinación sobre la incorporación de esta nueva marca, es fundamental discutir estos aspectos con la gerencia.

Por lo tanto, tanto las decisiones estructuradas como las no estructuradas deben concebirse como elementos dentro de un continuo en el proceso de toma de decisiones. No obstante, en ciertos casos, algunas decisiones no encajan completamente en ninguna de estas dos categorías, ya que pueden situarse en un punto intermedio entre ambas o incluso combinar características de las dos.

Por otra parte, se considera que un problema aparece cuando la situación actual no coincide con la condición ideal que se busca alcanzar. No obstante, en numerosas ocasiones, lo que se percibe como un problema puede, en realidad, representar una oportunidad encubierta. La dificultad de contar con un exceso de personal, por ejemplo, también puede interpretarse como una posibilidad de reorganización que permitirá optimizar recursos y reducir esfuerzos y se aumentará la eficacia de manera simultánea. Considerando que las organizaciones deben afrontar una variedad de desafíos y posibilidades de crecimiento, comenzaremos nuestro estudio abordando los elementos que permiten a los administradores competentes identificar tanto las dificultades como las oportunidades disponibles.

En consecuencia, en relación con lo expuesto anteriormente, STONER y FREEMAN destacan que dentro del proceso de identificación de problemas existen cuatro situaciones clave. Estas circunstancias, que suelen alertar a los administradores sobre la posible presencia de inconvenientes, pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Una variación en comparación con experiencias anteriores implica una ruptura en el patrón habitual de desempeño dentro de la organización. En otras palabras, esto puede manifestarse cuando las ventas no logran alcanzar el nivel registrado en el periodo previo, los costos operativos experimentan un

aumento significativo o la tasa de rotación del personal muestra un incremento considerable.

- Una variación con respecto al plan establecido indica que no se están alcanzando las metas previstas ni cumpliendo las proyecciones formuladas por el administrador.
- Otras personas: Se trata de situaciones problemáticas que son planteadas al administrador. Gran parte de las decisiones que los administradores deben tomar a diario están relacionadas con dificultades expuestas por otras personas.
- El desempeño de los competidores: Asimismo, puede generar escenarios en los que el administrador deba enfrentarse a la resolución de problemas.

Cuando otras empresas implementan innovaciones en sus procesos o realizan mejoras en sus métodos operativos, el administrador debe revisar y reconsiderar los procedimientos dentro de su propia organización.

Por otro lado, al referirnos al proceso de identificar oportunidades, observamos que no siempre resulta evidente si la situación a la que se enfrenta un administrador representa un desafío o una posibilidad de mejora. En este sentido, cuando las oportunidades no son aprovechadas, pueden convertirse en obstáculos para las organizaciones, mientras que, en muchas ocasiones, las oportunidades surgen precisamente durante la exploración de un problema. Un problema es una circunstancia que amenaza la capacidad de una organización para alcanzar sus metas, mientras que una oportunidad representa una condición favorable que le permite no solo cumplir sus objetivos, sino incluso superarlos.

Asimismo, el "método del abogado del diablo" o el enfoque dialéctico de indagación resulta valioso tanto para la resolución de problemas como para la

identificación de nuevas oportunidades. Este método consiste en que la persona encargada de la toma de decisiones establece las posibles soluciones y los principios en los que estas se fundamentan, posteriormente analiza su refutación o los argumentos en contra de dichos principios y, con base en esas objeciones, formula alternativas opuestas sustentadas en los supuestos negativos. A través de este proceso, pueden surgir soluciones aún más eficaces y, al mismo tiempo, revelar oportunidades que anteriormente habían pasado desapercibidas.

Por otro lado, los investigadores ROBBINS y COULTER plantean que las personas presentan diferencias en dos aspectos fundamentales al enfrentar el proceso de toma de decisiones. Una de estas dimensiones está relacionada con la manera en que cada individuo procesa la información y organiza su pensamiento. Algunas personas muestran una inclinación hacia un enfoque racional y lógico, analizando los datos de manera estructurada y asegurándose de que mantengan coherencia y sentido antes de tomar una determinación. En contraste, otros individuos tienden a ser más creativos e intuitivos en su forma de razonar. Aquellos con un estilo intuitivo no requieren seguir un orden específico para interpretar la información, sino que la perciben de manera global e integrada.

Así, podemos afirmar que la segunda dimensión caracteriza el nivel de tolerancia de una persona frente a la incertidumbre. Nuevamente, algunos individuos poseen una menor capacidad para afrontarla para manejar la incertidumbre requiere que mantengamos coherencia y organización en la manera en que estructuramos la información, con el propósito de reducir al mínimo dicha ambigüedad. Por otro lado, algunas personas poseen una alta tolerancia a la incertidumbre y tienen la habilidad de procesar múltiples ideas de manera simultánea. Al representar estas dos características en un esquema visual, se

identifican cuatro enfoques distintos en el proceso de toma de decisiones, los cuales se describen a continuación:

- Estilo directivo: Los individuos que adoptan un enfoque directivo en la toma de decisiones presentan una tolerancia reducida a la incertidumbre y se caracterizan por un pensamiento racional. Se distinguen por su eficiencia y su enfoque lógico en la resolución de problemas. Quienes siguen este estilo tienden a tomar decisiones con rapidez, priorizando resultados a corto plazo. Debido a su inclinación por la rapidez y la efectividad, suelen basar sus elecciones en una cantidad limitada de información y consideran un número reducido de opciones antes de decidir.
- Estilo analítico: El individuo que adopta un enfoque analítico en la toma de decisiones demuestra una mayor capacidad para manejar la incertidumbre en comparación con aquellos que siguen un estilo directivo. Prefiere disponer de una mayor cantidad de información antes de llegar a una conclusión y evalúa un número más amplio de opciones en contraste con el tomador de decisiones de tipo directivo. Quienes emplean un estilo analítico se distinguen por su meticulosidad en el proceso de toma de decisiones, además de poseer una notable habilidad para ajustarse y responder eficazmente ante circunstancias excepcionales.
- Estilo conceptual: Las personas que adoptan un enfoque conceptual en la toma de decisiones suelen tener una perspectiva amplia y consideran múltiples opciones antes de elegir. Dan prioridad a los resultados a largo plazo y destacan por su habilidad para desarrollar soluciones innovadoras ante los desafíos que se presentan.
- Estilo de comportamiento: Los decisores con estilo de comportamiento se

desempeñan eficazmente en colaboración con otros. Se preocupan por los logros son accesibles con sus colaboradores y están abiertos a considerar las propuestas planteadas por otros. Regularmente organizan reuniones con el propósito de compartir información, aunque procuran evitar confrontaciones. Para quienes adoptan un estilo de toma de decisiones basado en el comportamiento, contar con la aprobación de los demás representa un aspecto fundamental.

En ciertas ocasiones, los enfoques utilizados para la toma de decisiones pueden diferir entre sí, ya que la mayoría de los directivos poseen rasgos que combinan más de un estilo. Quizás resulte más preciso considerar que cada gerente tiene un estilo predominante, complementado por uno o varios estilos secundarios. Mientras que algunos líderes tienden a basarse casi exclusivamente en su método principal, otros demuestran una mayor capacidad de adaptación y pueden modificar su enfoque en función de las circunstancias que enfrenten.

Por otro lado, cada individuo posee una forma particular de abordar el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, el procedimiento a seguir debe caracterizarse por su racionalidad y simplicidad, sin importar si la tendencia natural de la persona se inclina hacia un enfoque analítico o creativo. De esta manera, los líderes eficaces evitan que factores personales influyan en sus elecciones o en las consecuencias derivadas de ellas.

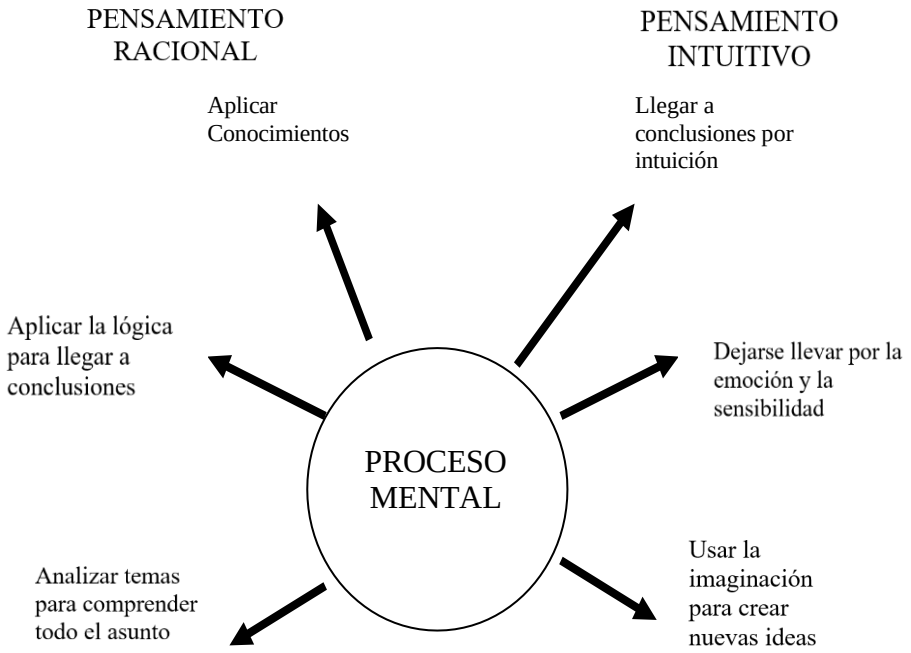
Por esta razón, al hacer referencia a la intuición y la lógica, nos referimos a la creencia de que ciertas funciones cognitivas, como la emoción, la imaginación, la intuición y la creatividad, están localizadas en un hemisferio del cerebro, mientras que en el otro se encuentran habilidades como el pensamiento lógico, el uso del lenguaje, la capacidad matemática y el análisis. Aunque es

común que las personas presenten una inclinación hacia un hemisferio predominante, esto no implica que los líderes o ejecutivos puedan clasificarse en dos grupos estrictamente diferenciados: El líder intuitivo, que toma decisiones de forma innovadora y espontánea, y el dirigente analítico, que basa su proceso decisorio en el razonamiento lógico y en evaluaciones sustentadas por información objetiva. Independientemente del enfoque predominante en su estilo de toma de decisiones, es recomendable buscar siempre un equilibrio entre ambas capacidades.

Por otro lado, al analizar el funcionamiento del pensamiento, nos referimos a si dicho proceso está influenciado principalmente por la intuición o por el razonamiento lógico. Ambos enfoques resultan valiosos para construir una percepción equilibrada de la realidad. A continuación, se presenta una ilustración que representa visualmente esta relación, permitiendo explicar de manera gráfica la interacción entre la intuición y la lógica.

En consecuencia, el proceso de tomar decisiones acertadas resulta bastante complejo. Por esta razón, a continuación, se presentan algunos fallos frecuentes que dificultan la adopción de elecciones efectivas. Estos errores pueden clasificarse en distintas categorías, tales como equivocaciones de índole estadística, fallos relacionados con factores psicológicos y errores derivados del nivel de profundidad en el proceso de toma de decisiones.

El Proceso Mental en la Toma de Decisiones.



Fuente: Heller, Robert. "La Toma de Decisiones" p. 10

Con respecto a lo señalado anteriormente vemos que también existen otras explicaciones:

- Errores estadísticos: "'Muchos errores en el proceso de toma de decisiones ocurren a causa de que los individuos poseen tan sólo una comprensión limitada de la estadística.

  Los errores de juicio tienden a crecer o surgir de la excesiva confianza en la intuición para resolver problemas.

También algunos de los errores más frecuentes de estadística en la toma de decisiones son:

a) El error de regresión: Dejar de comprender que, en promedio, los sucesos extremos dejan de serlo con el paso del tiempo.
b) Covarianza: Suponer una relación causal entre dos sucesos que ocurrieron conjuntamente.

Existe: muchos otros errores estadísticos que impiden el proceso eficaz de

toma de decisiones.

- Errores psicológicos: Existen muchos errores psicológicos que ensombrecen el proceso de toma de decisiones. Uno de los principales errores es el de atribución, lo cual significa sobrestimar el papel que desempeñan las aptitudes y motivaciones de la persona como causa de su comportamiento. Si, por ejemplo, un administrador de nivel medio defiende una determinada postura en una reunión de trabajo, algunos miembros de la organización automáticamente suponen que tiene una intención oculta, lo cual podría ser o no el caso.

Además, dos de los errores de atribución más comunes que ensombrecen el entendimiento son los siguientes:

a) Los superiores tienen a adjudicarse una actuación eficaz en la organización y una actuación ineficaz al resultado de los esfuerzos de sus subordinados, lo cual dificulta la evaluación de los subordinados de manera objetiva.
b) Y los individuos tienden a atribuir el éxito a sus propios esfuerzos y el fracaso a las restricciones de la organización; por tanto. Inhiben su capacidad para corregir sus propios comportamientos que conducen a dichos fracasos.

Otro fenómeno psicológico que perjudica el proceso de toma de decisiones es apoyar la alternativa. Incluso, antes de acumular información sobre la cual basa la decisión, la persona podrá preferir una alternativa sobre las demás; por tanto, habrá de buscar información que ratifique su decisión. Sólo la información que apoye la alternativa preferida se considera legítima y aceptable.

- Profundidad del proceso de decisión: Muchos, si no todos nosotros, hemos experimentado ese sentimiento deprimente por haber tomado una mala decisión. Con mucha frecuencia se destaca el enfoque retrospectivo en la toma

de decisiones: Las cosas han salido mal, de manera que yo debí haber tomado una mala decisión por ello; me siento responsable.

Sin embargo, si una persona ha seguido criterios eficaces de decisión en forma sistemática y se siente a gusto con el curso de acción elegido, podrá no mortificarse respecto a los resultados de la decisión. Tales resultados son con frecuencia impredecibles y restringidos por muchos factores sobre los cuales la persona que toma decisiones tiene poco control.

Desde luego, con frecuencia se piensa que el administrador toma la mayor parte de sus decisiones, pero muchas decisiones administrativas son tornadas por grupos de administradores. Estos grupos o equipos se utilizan con frecuencia en las organizaciones de maneras muy diferentes. Es rara la organización que en alguna ocasión no use comités, grupos de trabajo. Paneles de revisión, equipos de estudios como vehículos para tomar decisiones.

Al examinar los beneficios y las limitaciones de la toma de decisiones en equipo, es posible observar que tanto las elecciones individuales como las grupales presentan aspectos favorables. Ninguna de estas modalidades resulta óptima para todas las circunstancias. A continuación, analizaremos las ventajas que la toma de decisiones en grupo posee en comparación con las decisiones individuales.

De ahí tenemos que las ventajas son las siguientes:

- Una mayor cantidad de conocimientos o información se incorpora a la decisión.
- Practicar en la toma de decisiones incrementa la aceptación del administrador respecto a la elección final.
- Los administradores involucrados en la toma de decisiones pueden informar

a los miembros de sus unidades acerca de las razones para ésta. Puesto que mayor cantidad de administradores están involucrados, mayor cantidad de unidades aumentan su comprensión de las razones que respalda a una decisión.

- Un problema se enfoca de muchas maneras, y se proponen mayor cantidad de soluciones alternativas.

Y por supuesto también están las desventajas que se producen cuando:

- Los miembros del grupo que toman decisiones pueden sentirse presionados a aceptar la decisión apoyada por la mayoría.
- Cuando los miembros de un grupo llegan a un acuerdo respecto a la solución tentativa, frecuentemente se rehúsan a buscar un mejor enfoque.
- Uno o unos cuantos individuos pueden dominar el grupo.
- Los grupos tienden a emplear más tiempo para llegar a una decisión, que el que emplearía un solo individuo.
- El grupo puede tomar una decisión que no sea consistente con las metas de la organización.
- Las personas pueden llegar a creer que se verán involucradas en todas las decisiones, resistiéndose entonces a las decisiones que, aunque adecuadas, estén unilateralmente determinadas por la alta administración.
- El grupo puede no ser capaz de llegar a una decisión, retrasando el avance y conduciendo al resentimiento entre sus miembros.

Asimismo, vemos que una buena decisión de grupo abordar situaciones empresariales de gran complejidad representa un desafío significativo. Afortunadamente, se han desarrollado diversos métodos efectivos que brindan apoyo a los equipos para afrontar este reto con mayor eficacia, como:

- Lluvia de ideas: Se trata de un método de toma de decisiones colectiva en el que no se admite ningún comentario desfavorable respecto a las alternativas propuestas por los integrantes del grupo hasta que cada participante haya expuesto todas las opciones que considera pertinentes y valiosas. La lluvia de ideas está diseñada cuidadosamente para alentar a todos los miembros del grupo a contribuir con las opciones de decisión viable.

En el transcurso de una sesión de generación de ideas, se motiva a los integrantes del equipo a expresar libremente sus propuestas, sin importar cuán inusuales o poco convencionales puedan parecer. Mientras tanto, un miembro específico del grupo se encarga de registrar meticulosamente cada una de las ideas con el propósito de analizarlas posteriormente en una discusión. A continuación, realizaremos una gráfica donde se muestra el proceso de a lluvia de ideas

Criterios eficientes para tomar Decisiones.



Fuente: Gibson, James L.; Ivancevich, Jhon M. y Donnelly, James H. "Las Organizaciones. Comportamiento – Estructura – Procesos" pp. 499-500.

Técnica de grupo nominal: Este procedimiento resulta beneficioso para la toma de decisiones colectivas, ya que está estructurado para garantizar que cada integrante del grupo participe de manera equitativa en el proceso de elección conjunta.

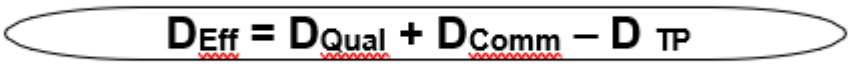
- La técnica delphi: Método efectivo para facilitar la toma de decisiones en grupos, dado que esta estrategia consiste en la circulación repetitiva de

cuestionarios enfocados en una problemática específica. Los miembros de un grupo comparten los resultados del cuestionario y luego se siguen rotando y se pulen las respuestas individuales hasta que se alcance un consenso respecto al problema Se diferencia de la técnica del grupo nominal o de la lluvia de ideas, porque esta técnica no hace que los miembros de un grupo.

Asimismo, según Gibson, Ivancevich y Donnely, nos señalan que a calidad de la decisión se debe a los aspectos técnicos de la misma, ya que se considera el valor de una decisión en la medida en que sea coherente con los objetivos a alcanzar por la organización y con la información potencialmente disponible.

Ellos acotan que la eficacia en las decisiones depende de la calidad de decisión y del compromiso con la misma. Así tenemos que el compromiso con la decisión hace referencia a la aceptación de las decisiones por parte de los subordinados. Ya que la participación de estos últimos en las decisiones tiende a producir sentimientos de compromiso y de propiedad conjunta. Y esta se representa con la siguiente ecuación:

Calidad de la Decision.



Fuente: Gibson, James L.; Ivancevich, Jhon M. y Donnelly, James H. "Las Organizaciones. Comportamiento – Estructura – Procesos" pp. 501

Por consiguiente, en la ecuación se puede identificar un componente denominado DTP, el cual representa la penalización asociada al tiempo requerido para tomar una decisión. Este factor reconoce que, aunque contar con un razonamiento lógico adecuado y un equipo comprometido con la implementación de la elección es fundamental, no resulta suficiente para

garantizar la efectividad de las decisiones, ya que estas también deben adoptarse en el momento oportuno. Asimismo, este término resalta la importancia de la eficacia en la toma de decisiones como el criterio principal a considerar en situaciones donde no se disponga de valores adicionales, como el tiempo de desarrollo, o cuando dichos valores sean desconocidos. Por otro lado, se observa que el impacto de los rasgos individuales en el procedimiento de selección de alternativas radica en que ninguna persona posee la misma efectividad en todos los elementos que conforman dicho proceso. Algunas personas destacan en determinadas etapas, mientras que otras sobresalen en diferentes aspectos. Del mismo modo, atributos como la capacidad intelectual están vinculados a distintas fases dentro del proceso de toma de decisiones. Por ello, la conexión entre la personalidad y este proceso puede variar en distintos grupos a causa de factores como el sexo y la posición social, porque puede suceder que la persona que toma una decisión importante y ambigua se vea influenciada por las opiniones de sus compañeros de trabajo.

Finalmente, todo proceso de toma de decisiones se debe asumir con riesgo, porque toda decisión conlleva y aunque haya sido planificada y planeada cuidadosamente en todas sus alternativas, toda elección tiene en sí misma un riesgo. También diremos que se debe hacer con renuncia, que en el mismo momento que optamos por una alternativa o decisión estamos renunciando a posibles ventajas de otras opciones y por último se debe realizar con responsabilidad, ya que, quien toma una decisión desde aceptar la responsabilidad de sus consecuencias.

2.3. Definición de términos básicos

- **Auditoria Administrativa.** es un proceso sistemático y evaluativo mediante el cual se examinan y analizan las operaciones, procesos y estructuras de una organización con el fin de determinar su eficiencia, efectividad y cumplimiento de objetivos. Su

objetivo es revisar el desempeño de la administración en relación con la planificación, organización, dirección y control, y hacer recomendaciones para mejorar la toma de decisiones, la gestión de recursos y la productividad.

- **Auditoria Financiera.** se enfoca en la revisión de los registros contables y financieros, la auditoría administrativa abarca un enfoque más amplio, evaluando todos los aspectos funcionales de una organización, como sus recursos humanos, procedimientos, estructura organizativa, tecnología, y sistemas de control interno.
- **Toma de Decisiones.** Se trata del procedimiento a través del cual un individuo, colectivo o entidad selecciona una alternativa entre múltiples opciones disponibles con el fin de solucionar una situación un problema o aprovechar una oportunidad.

Implica la identificación de una situación que requiere acción, la evaluación de las posibles opciones, y la selección de la alternativa que mejor se ajuste a los objetivos o necesidades de la persona o entidad.

- **Gestión estratégica:** Conlleva la administración dentro de una entidad, exigiendo que esta lleve a cabo una planificación estratégica y defina objetivos tanto a corto como a largo plazo para garantizar que sus acciones se alineen con dichas

directrices previas. En términos generales, la gestión estratégica consiste

en la implementación de procedimientos administrativos integrales en todos los niveles organizacionales.

- **Análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): Un indicador asociado podría ser la tasa de ejecución de las estrategias derivadas del análisis FODA.
- **Balanced Scorecard** (Cuadro de Mando Integral): Los indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con cada perspectiva (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) pueden ser indicadores de herramientas estratégicas.
- **Mapa Estratégico:** La alineación y el avance en las áreas clave identificadas en el mapa estratégico podrían servir como indicadores.
- **Análisis PESTEL** (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal): La capacidad de la organización para adaptarse a cambios en estos factores puede ser un indicador relevante.
- **Benchmarking:** Los indicadores de rendimiento en comparación con la industria o competidores pueden ayudar a evaluar la eficacia de las estrategias.
- **Análisis de Cadena de Valor:** Indicadores relacionados con la mejora de las actividades clave en la cadena de valor pueden ser utilizados.
- **Cuadro de Mando de TI (IT Dashboard):** En el contexto de la gestión estratégica de la tecnología, se pueden utilizar indicadores relacionados con la eficiencia y la efectividad de los recursos tecnológicos.
- **Rendimiento del Proceso:** La proporción de productos o servicios conformes en comparación con el total producido o procesado, Mide la calidad del proceso y su capacidad para generar resultados aceptables.

- **Costo del Proceso:** Los costos totales asociados con la ejecución del proceso, incluyendo mano de obra, materiales y costos indirectos, Evalúa la eficiencia económica del proceso y su contribución al valor agregado.
- **Índice de Cumplimiento Normativo:** La conformidad del proceso con las normativas, regulaciones y estándares aplicables, Garantiza que el proceso se ejecute de acuerdo con los requisitos legales y normativos, reduciendo riesgos y sanciones.
- **Capacitación:** Es el conocimiento básico que necesita una persona para desempeñar su trabajo con decisión.
- **Competencias:** Las capacidades pueden abarcar impulso interno, características individuales, percepción de autovaloración, disposiciones mentales o principios éticos, así como el dominio de información específica.
- **habilidades cognitivas o conductuales:** cualquier característica personal que pueda medirse de manera confiable y que se pueda demostrar que marca una diferencia significativa entre diferentes personas. Un empleado que mantiene un desempeño sobresaliente entre los empleados involucrados.
- **Competitividad:** Método planificado a través del cual una entidad busca establecer una posición relevante dentro del sector comercial, empleando atributos específicos que le permitan diferenciarse de sus rivales en el mercado.
- **Desarrollo Organizacional:** Es un método sistemático, integral y planificado para mejorar la eficiencia de la empresa. Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa.
- **Sostenibilidad:** El mecanismo mediante el cual las innovaciones tecnológicas, los medios disponibles y las estructuras sociales y políticas se

transforman progresivamente con el propósito de atender las demandas actuales sin poner en riesgo la capacidad de las próximas generaciones para cubrir sus propias necesidades.

- **Estructura de diseño:** Toda entidad debe esforzarse por mantener un balance entre el cumplimiento de sus metas, su nivel de rendimiento, la disponibilidad de recursos y el bienestar individual de sus integrantes, los cuales representan los cuatro principios fundamentales para medir la eficacia organizacional.
- **Efectividad:** Hace referencia al nivel de aporte en el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización. Una operación se considera **eficiente cuando** alcanza los objetivos tácticos establecidos. Eficiencia: Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos o prestados y los insumos empleados para dicho propósito (rendimiento) en relación con los criterios de desempeño previamente definidos.
- **Logro de Efectividad.** Para lograr la efectividad, toda entidad debe esforzarse por mantener un balance entre el cumplimiento de sus metas, su nivel de rendimiento, la disponibilidad de recursos y el bienestar individual de sus integrantes, los cuales representan los cuatro principios fundamentales para medir la eficacia organizacional.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa y positiva entre la implementación de la auditoría administrativa y la calidad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, lo que contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión pública.

2.4.2. Hipótesis específicas

a) La utilización de los resultados de la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco mejora la eficiencia en la asignación y gestión de los recursos públicos.

b) La capacitación del personal auditor influye positivamente en la calidad de las recomendaciones emitidas por la auditoría administrativa y, por ende, en la toma de decisiones estratégicas.

c) La frecuencia y profundidad de las auditorías administrativas en la Municipalidad Provincial de Pasco está relacionada con un incremento en la claridad y la responsabilidad en la administración gubernamental.

d) La implementación de tecnologías y herramientas digitales en el proceso de auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco facilita la toma de decisiones más rápidas y basadas en datos.

e) La existencia de un seguimiento adecuado de las recomendaciones de la auditoría administrativa incrementa la efectividad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco.

2.5. Identificación de variables

Según Grau, R. et al. (2004), las variables de investigación son características y características numéricas o descriptivas de elementos o acontecimientos que pueden adoptar distintos valores, es decir, varían dependiendo de la unidad de análisis considerada. Las variables que se van a estudiar se establecen de la siguiente forma:

Variable (1)

La Auditoria Administrativa

Dimensiones

- Planificación.
- Control Interno
- Ejecución de la Auditoria.
- Evaluación del Desempeño.
- Comunicación de Resultados.

Variable (2)

Toma de Decisiones.

Dimensiones

- Información.
- Análisis y Evaluación.
- Proceso Decisional.
- Participación y Colaboración.
- Evaluación de Resultados.

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ESCALA
Auditoria Administrativa	**INDEPENDIENTE**	Es un proceso sistemático y objetivo de evaluación de las operaciones, procedimientos y controles de gestión de una organización. Su propósito es analizar la eficiencia, efectividad y economía de los recursos utilizados en la administración, así como asegurar el cumplimiento de las políticas y normas establecidas.	Se realizan actividades que incluyen: Planificación de la Auditoría, Recopilación de Información, Evaluación de Controles Internos, Análisis de Desempeño, Elaboración del Informe de Auditoría, Seguimiento de Recomendaciones	- Planificación. - Control Interno - Ejecución de la Auditoria. - Evaluación del Desempeño. - Comunicación de Resultados.	Favorable. Desfavorable. Muy Favorable
Toma de Decisiones		Es un proceso sistemático y objetivo de evaluación de las operaciones, procedimientos y controles de gestión de una organización. Su propósito es analizar la eficiencia, efectividad y economía de los recursos utilizados en la administración, así como asegurar el cumplimiento de las políticas y normas establecidas.	Se lleva a cabo a través de una serie de pasos estructurados que incluyen: Identificación del Problema, Recolección de Información, Generación de Alternativas, Evaluación de Alternativas, Selección de la Opción, Implementación de la Decisión, Evaluación de Resultados	- Información. - Análisis y Evaluación. - Proceso Decisional. - Participación y Colaboración. - Evaluación de Resultados.	Favorable. Desfavorable. Muy Favorable

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Tipo

El tipo de investigación se utiliza porque busca resolver problemas prácticos, es decir, el proceso de investigación considera variables e indicadores que pueden ser evaluados a través de métodos empíricos.

Según Hernández (2014), el estudio de tipo aplicado también es conocido como "investigación práctica o empírica" y se distingue por su enfoque en la búsqueda de la implementación y la aplicación de los saberes adquiridos tras llevar a cabo y organizar prácticas fundamentadas en la investigación, mientras se adquieren nuevos conocimientos. La aplicación del saber y de los hallazgos obtenidos a través de la investigación facilita la comprensión de la realidad de manera meticulosa, estructurada y metódica.

La investigación se llevará a cabo en un nivel descriptivo. Conforme se analiza la variable en cuestión, se identifican las características más significativas

con el objetivo de precisar y profundizar en el tema.

3.2. Nivel de investigación

(Carrasco Diaz, 2006) toma en cuenta que el grado de profundidad del estudio está vinculado con el nivel de análisis de las variables examinadas, por lo que el trabajo llevada a cabo es de nivel explicativo, se investigan las causas de los hechos al establecer las correlaciones. Esto implica aplicar métodos de recolección de datos, como cuestionarios y otras técnicas, para analizar los efectos entre las variables.

3.3. Métodos de investigación

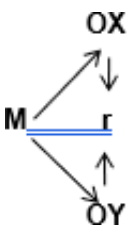
Se empleó el enfoque hipotético-deductivo, ya que las hipótesis se establecen con el propósito de extraer conclusiones lógicas de un conjunto de datos, principios generales o leyes, y luego se utilizan procedimientos deductivos para probar las hipótesis. Es síntesis, será inducción y deducción.

3.4. Diseño de investigación

No experimental, transversal y correlacional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

- **No experimental.** Es la que se realiza sin manipular las variables.
- **Transversal.** Recopila los datos en un solo momento, en un tiempo único.
- **Correlacional.** Establece si existe una relación entre dos variables o si permanecen independientes. Esto implica examinar si el incremento o reducción de una de las variables ocurre simultáneamente con el aumento o disminución.

Esquema:



M: Muestra del personal que labora en (OCI).

O_x: Observación de la variable Auditoria Administrativa.

O_y: Observación de la variable Toma de Decisiones.

R: Relación entre las variables.

3.5. Población y muestra

Población

La población lo constituyó los 192 Colaboradores de las diversas áreas administrativas de la municipalidad Provincial de Pasco.

Muestra

Debido a las características de esta investigación, el método de muestreo empleado es de naturaleza no probabilística y de selección intencional, dado que los 192 elementos que conforman la población también representan la muestra objeto de estudio.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las metodologías utilizadas en el trabajo incluyeron la observación, aplicada con el propósito de considerar la veracidad de los acontecimientos. La segunda estrategia implementada fue el análisis documental. Por último, se recurrió a la técnica de encuestas, la cual facilitó la recolección de los datos esenciales para su posterior tratamiento estadístico. Adicionalmente, es fundamental señalar que los recursos empleados fueron la guía de observación, la guía para el análisis documental.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

El instrumento utilizado para la recolección de datos cumple con los requisitos fundamentales de validez y fiabilidad.

Validez del Instrumento

Considerando la capacidad de un instrumento de medición para evaluar de manera adecuada y precisa el atributo para el cual fue desarrollado, se puede afirmar que su validez radica en el grado en el que las evidencias empíricas apoyan el análisis de los hallazgos.

Tabla 1. *Resumen de validación por Juicio de expertos para el instrumento de recolección de datos Coeficiente*

Experto	Especialidad	Coeficiente de valoración	Resultado
Iván B. POMALAZA B.	Administrador	0.775	Aprobado
Humberto YUPANQUI V.	Administrador	0.800	Aprobado
Karen FUSTER GOMEZ.	Administrador	0.875	Aprobado
Promedio		0.816	

El valor promedio de los coeficientes de validación otorgados por los expertos, calculado a través de la media geométrica, es del 81.6%. Este resultado evidencia que el cuestionario satisface el criterio de validez establecido.

Confiabilidad del Instrumento:

La fiabilidad, conocida también en términos técnicos como confiabilidad, es una característica psicométrica que indica la falta de errores en la medición. En otras palabras, se refiere al nivel de consistencia y estabilidad de los resultados obtenidos en repetidos procesos de evaluación utilizando el mismo instrumento. En este contexto, debido al tamaño de la población, que asciende a 192 personas, se hizo una prueba piloto para evaluar la confiabilidad, aplicándola a un grupo de 10 colaboradores.

Tabla 2. *Tabulación de datos de prueba piloto*

	Ítems evaluados del cuestionario									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Enc1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
Enc2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Enc3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Enc4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
Enc5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
Enc6	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4
Enc7	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3
Enc8	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Enc9	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3
Enc10	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4

Los resultados de la prueba estadística Alfa de Cronbach que evaluó los 08 ítems del cuestionario sobre Auditoria administrativa indican un valor del 88.8%, el mismo que sobrepasa el mínimo permitido que es 75%, por lo tanto, determine que el instrumento utilizado es confiable. Respecto a la ficha de observación no es necesario realizar el análisis de confiabilidad dado que los resultados de la ficha no dependen del criterio de quienes responden sino de aquel que evalúa y en este caso es el investigador por lo que los resultados siempre serán los mismos y el nivel de confiabilidad será 100%.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de la información recolectada se llevó a cabo mediante el software Statistical Product Package for Social Science (SPSS) en su versión 25 para Windows 10, con el fin de elaborar tablas y representaciones gráficas que facilitaran su análisis posterior. Sabiendo los colaboradores y directivos de la

Municipalidad Provincial de Pasco.

3.9. Tratamiento estadístico

La información será analizada mediante el software SPSS versión 25, obteniéndose los resultados a través de este programa estadístico con el propósito de generar tanto representaciones gráficas como datos estadísticos. Asimismo, se aplicará un análisis inferencial utilizando la prueba estadística de correlación de Spearman, con el objetivo de verificar las hipótesis formuladas, considerando que son de tipo ordinal.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

Como estudiantes deseosos de optar nuestro título profesional de administración en nuestra Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; declaramos que nuestro estudio "La Auditoria Administrativa y su Relación con la Toma de Decisiones en los Gobiernos Locales: Caso Municipalidad Provincial de Pasco - 2024", presentado para la aprobación de nuestra licenciatura es de nuestra autoría el presente estudio. Por consiguiente, expresamos lo siguiente:

1. Se han indicado todas las fuentes utilizadas en esta investigación y se han incorporado las citas textuales conforme a las normas.
2. Entregamos este estudio en conformidad con el código de ética aplicado a la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

Para obtener los hallazgos, se llevó a cabo la evaluación de ambas variables usando los instrumentos de medición correspondientes dentro de la unidad de muestreo, por los empleados, tanto trabajadores como directivos, de la Municipalidad Provincial de Pasco en el año 2024. Se realizó la recodificación de las mediciones relacionadas con las variables Auditoría Administrativa y su vínculo con el proceso de toma de decisiones. Para ello, se diseñó el modelo de datos adecuado, estructurado en una matriz compuesta por 20 filas y 20 columnas para la primera variable, aplicándose el mismo esquema para la segunda variable.

Luego se ha llevado a cabo el análisis de los datos utilizando técnicas de estadística descriptiva, incluyendo tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia, diagramas de barras, diagramas de dispersión y la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, con el propósito de determinar si los datos siguen una distribución normal. Para establecer la relación entre variables, se aplicó la

prueba paramétrica “r” de Pearson, dado que los datos presentaban una distribución normal, con un nivel de significancia del 5%. De igual manera, se empleó el test t de Student para llevar a cabo la verificación de la hipótesis. Por último, resulta fundamental señalar que, con el propósito de garantizar la confiabilidad en los cálculos, se usó como herramienta de respaldo el software IBM SPSS en su versión 26. A través de este proceso, se verificó la exactitud de los resultados, además de que la elaboración del documento se realizó siguiendo las directrices establecidas por el formato APA en su séptima edición.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

Las herramientas estratégicas de la auditoría de gestión.

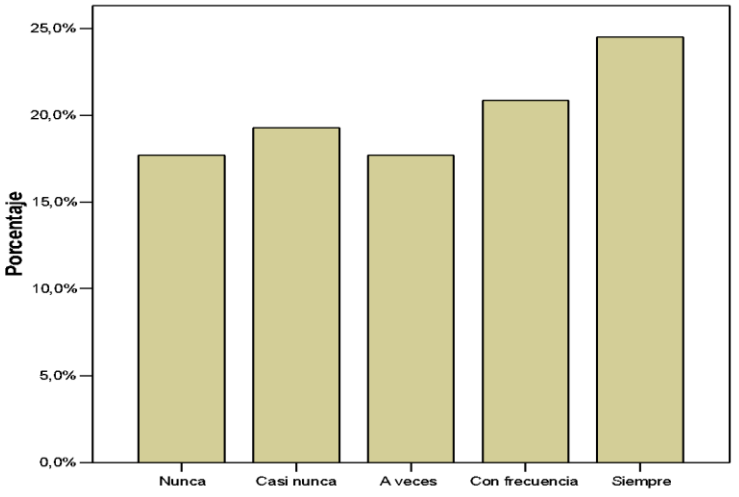
A la pregunta: ¿La auditoría Administrativa ofrece modelos de herramientas estratégicas en su desarrollo?

Cuadro 1. *Las herramientas estratégicas de la auditoría administrativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	34	17,7	17,7	17,7
	Casi nunca	37	19,3	19,3	37,0
	A veces	34	17,7	17,7	54,7
	Con frecuencia	40	20,8	20,8	75,5
	Siempre	47	24,5	24,5	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Realizada a los colaboradores y Directivos de la HMPP – 2024.

Gráfico 1. *Las herramientas estratégicas de la auditoría administrativa*



Interpretación:

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecerse que según los Colaboradores y Directivos de la municipalidad Provincial de Pasco, en una ligera mayoría indicaron que la auditoría de gestión ofrece modelos de herramientas estratégicas en su desarrollo, ya que vienen a ser una serie de instrumentos, indicadores, técnicas, doctrinas, modelos, esquemas para realizar una auditoría de gestión, siendo su aplicabilidad en función a las características y naturaleza, actividades que desarrolla una entidad sujeta a la auditoría Administrativa.

El proceso integral de la auditoría Administrativa.

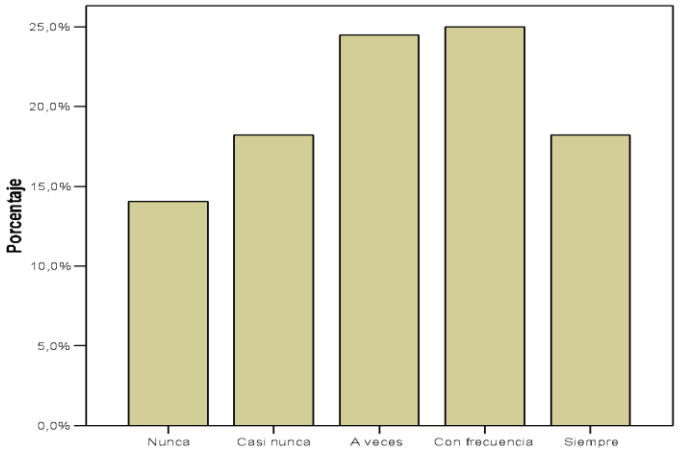
A la pregunta ¿La auditoría Administrativa desarrolla un proceso integral en su evaluación?

Cuadro 2. *Proceso integral de la auditoría administrativa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	27	14,1	14,1	14,1
	Casi nunca	35	18,2	18,2	32,3
	A veces	47	24,5	24,5	56,8
	Con frecuencia	48	25,0	25,0	81,8
	Siempre	35	18,2	18,2	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Realizada a los colaboradores y Directivos de la HMPP – 2024.

Gráfico 2. *Proceso integral de la auditoría administrativa.*



Interpretación:

Asimismo, el estudio basado en encuestas realizado a los colaboradores y directivos de la municipalidad, señalan una mayoría que la auditoría Administrativa desarrolla un proceso integral en su actuar, comenzando con el planeamiento, fase de la ejecución con la aplicación de pruebas de auditoría administrativa y hallazgos de auditoría, la fase de la elaboración del informe y el aseguramiento de la calidad del informe.

La auditoría de gestión y su metodología.

A la pregunta ¿La auditoría Administrativa brinda una adecuada

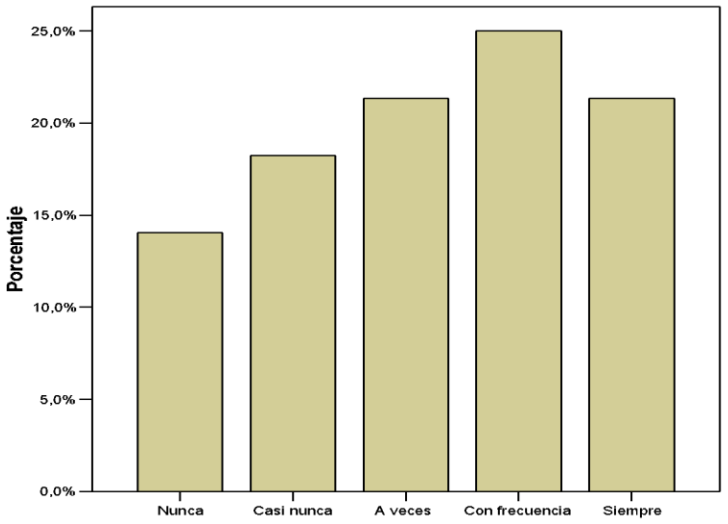
metodología para su desarrollo?

Cuadro 3. *Metodología de la auditoría administrativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	27	14,1	14,1	14,1
	Casi nunca	35	18,2	18,2	32,3
	A veces	41	21,4	21,4	53,6
	Con frecuencia	48	25,0	25,0	78,6
	Siempre	41	21,4	21,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Realizada a los colaboradores y Directivos de la HMPP – 2024.

Gráfico 3. *Metodología de la auditoría administrativa*



INTERPRETACIÒN:

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo a los colaboradores y Directivos de la municipalidad provincial de Pasco, señalaron en su mayoría que la auditoría administrativa brinda una adecuada metodología en su proceso y contribuyendo en las acciones de control a la institución edil.

La auditoría Administrativa y sus técnicas.

A la pregunta ¿La auditoría Administrativa ofrece el uso de técnicas

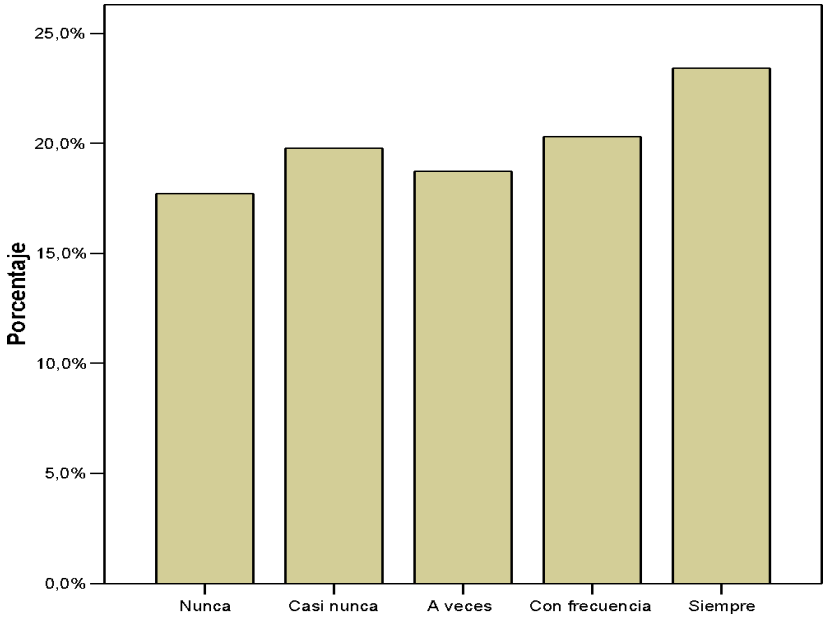
apropiadas para su desarrollo?

Cuadro 4. *Técnicas de la auditoría administrativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	34	17,7	17,7	17,7
	Casi nunca	38	19,8	19,8	37,5
	A veces	36	18,8	18,8	56,3
	Con frecuencia	39	20,3	20,3	76,6
	Siempre	45	23,4	23,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Realizada a los colaboradores y Directivos de la HMPP – 2024.

Gráfico 4. *Técnicas de la auditoría administrativa*



Interpretación:

El trabajo de encuesta practicado a los colaboradores y directivos de la municipalidad provincial de Pasco, han revelado que el uso de las técnicas de auditoría Administrativa es muy importante para el desarrollo de los objetivos de la auditoría, la misma que son útiles de acuerdo al enfoque que se señalan.

TOMA DE DECISIONES

Eficiencia en la toma de decisiones.

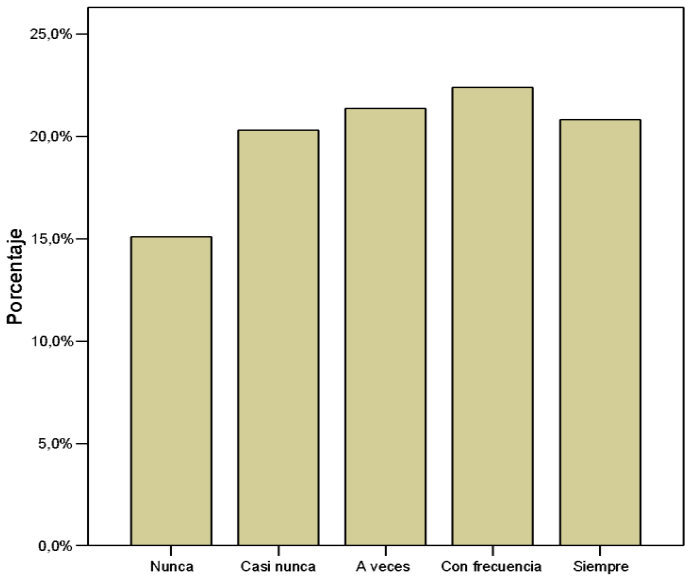
A la pregunta ¿Existen un grado de eficiencia en las tomas de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco?

Cuadro 5. *Eficiencia en la toma de decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	29	15,1	15,1	15,1
	Casi nunca	39	20,3	20,3	35,4
	A veces	41	21,4	21,4	56,8
	Con frecuencia	43	22,4	22,4	79,2
	Siempre	40	20,8	20,8	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Realizada a los colaboradores y Directivos de la HMPP – 2024.

Gráfico 5. *Eficiencia en la toma de decisiones*



Interpretación:

El trabajo de campo realizado a los colaboradores y directivos de la municipalidad, señalaron que, si existen un grado de eficiencia en las acciones de

control, demostrando con el adecuado uso de los recursos.

Toma de decisiones y su eficacia.

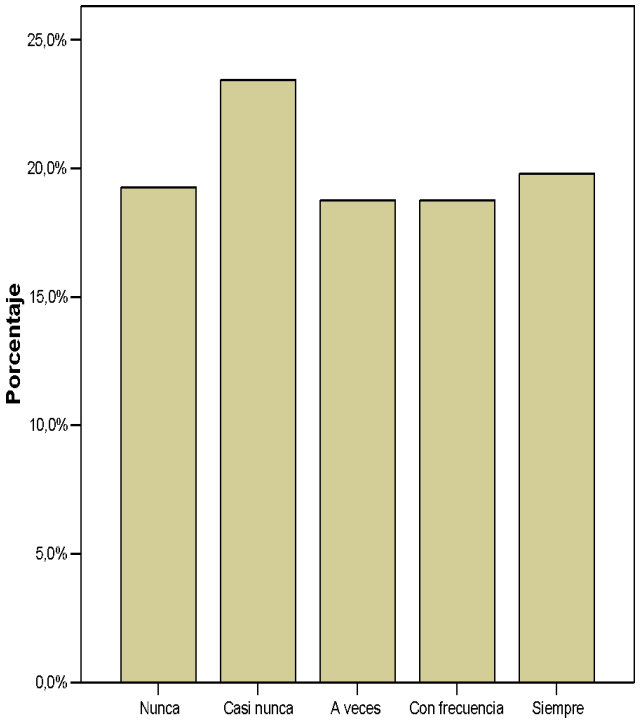
A la pregunta: ¿Existe un nivel de eficacia en la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco?

Cuadro 6. *Eficacia en la toma de decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	37	19,3	19,3	19,3
	Casi nunca	45	23,4	23,4	42,7
	A veces	36	18,8	18,8	61,5
	Con frecuencia	36	18,8	18,8	80,2
	Siempre	38	19,8	19,8	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Realizada a los colaboradores y Directivos de la HMPP – 2024.

Gráfico 6. *Eficacia en la toma de decisiones*



Interpretación:

La investigación de campo llevada a cabo ha revelado que tanto los

empleados como los altos cargos de la municipalidad provincial de Pasco, consideran un nivel de eficacia en la toma de decisiones, demostrándose en la consecución de las metas institucionales.

Toma de decisiones y sus ventajas.

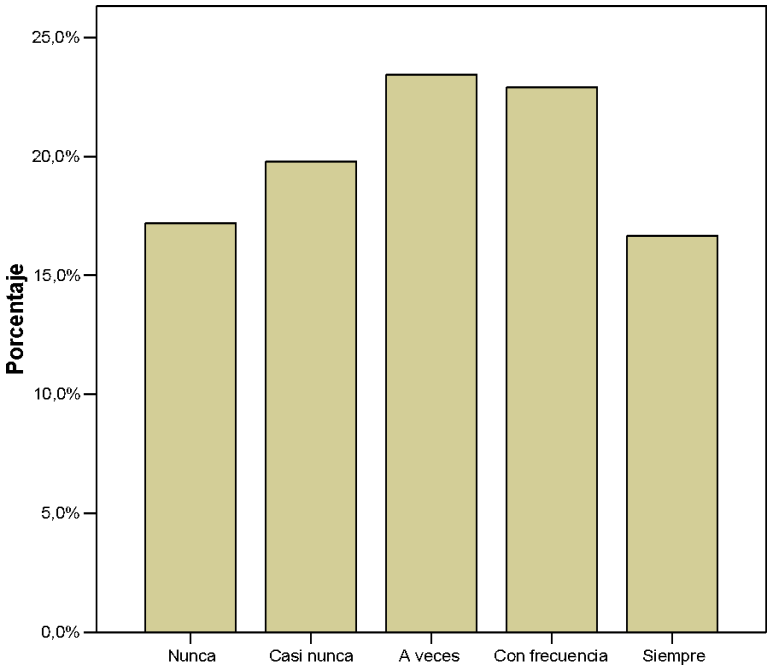
A la pregunta ¿Existen ventajas en la toma de decisiones que realizan los Directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Pasco?

Cuadro 7. *Ventajas en la toma de decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	33	17,2	17,2	17,2
	Casi nunca	38	19,8	19,8	37,0
	A veces	45	23,4	23,4	60,4
	Con frecuencia	44	22,9	22,9	83,3
	Siempre	32	16,7	16,7	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Realizada a los colaboradores y Directivos de la HMPP – 2024.

Gráfico 7. *Ventajas en la toma de decisiones*



Interpretación:

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo, a los colaboradores y Directivos de la municipalidad provincial de Pasco, señalaron que encuentran ventajas en la toma de decisiones porque van generando valor agregado al desarrollo de la gobernanza edil.

Toma de decisiones y los resultados

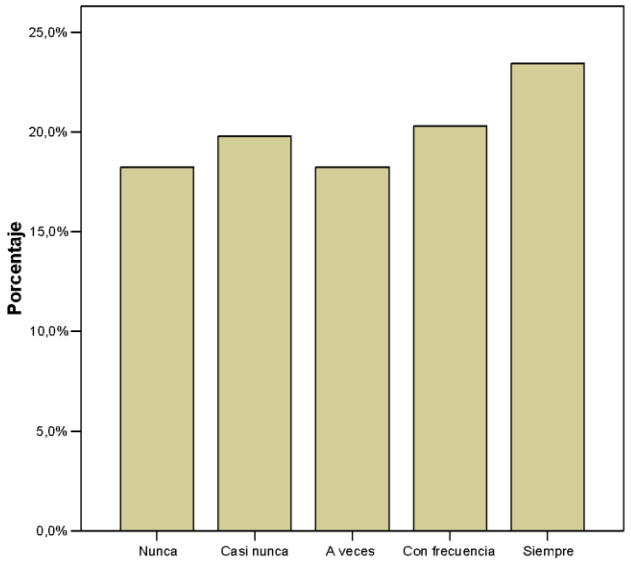
A la pregunta ¿Se evalúan los resultados de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco?

Cuadro 8. *Toma de decisiones y los resultados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	35	18,2	18,2	18,2
	Casi nunca	38	19,8	19,8	38,0
	A veces	35	18,2	18,2	56,3
	Con frecuencia	39	20,3	20,3	76,6
	Siempre	45	23,4	23,4	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Realizada a los colaboradores y Directivos de la HMPP – 2024.

Gráfico 8. *Toma de decisiones y los resultados*



Interpretación:

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo, a los colaboradores y directivos de la municipalidad provincial de Pasco, consideran que es importante la evaluación de resultados de la toma de decisiones y deben ser comparados con los respectivos indicadores de gestión.

4.3. Prueba de hipótesis

Prueba de la significancia de la hipótesis general

a) Sistema de hipótesis

- **Nula (Ho)**

Existe una relación significativa y positiva entre la implementación de la auditoría administrativa y la calidad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, lo que no contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión pública.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional.

Alterna (H_1)

Existe una relación significativa y positiva entre la implementación de la auditoría administrativa y la calidad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, lo que si contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión pública.

$$\rho > 0$$

Nivel de significancia (α)

Estadística de prueba

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

Utilizaremos la distribución “t” Student con 28 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \quad t(28)$$

Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la “t”:

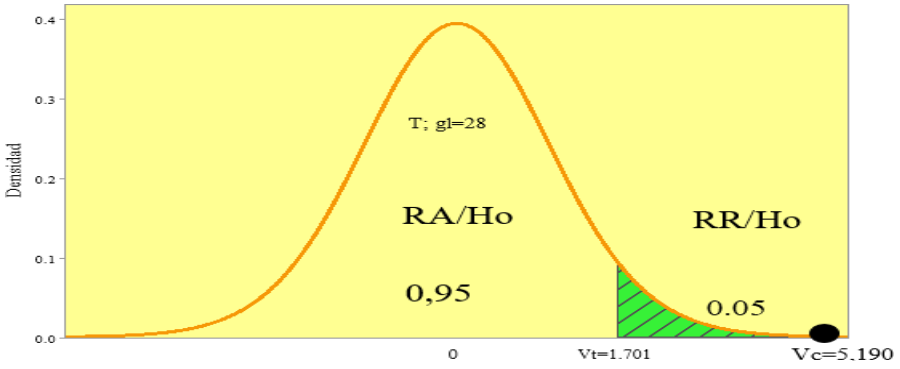
$$t = Vc = 0{,}700\sqrt{\frac{30-2}{1-0{,}700^2}} = 5{,}190$$

Toma de decisión

El valor calculado correspondiente y el valor crítico se muestran en la gráfica de la función “t”, a partir de la cual podemos concluir que (5,190 > 1,701), lo que nos lleva a afirmar que existe evidencia empírica suficiente a fin de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis que establece:

Existe una relación significativa y positiva entre la implementación de la auditoría administrativa y la calidad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, lo que si contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión pública.

Gráfico 9. *Distribución de la prueba T para la docimasia de la hipótesis general.*



Nota. Generado con el Software estadístico.

A partir del Gráfico 9, observamos que el valor obtenido se encuentra

dentro del área de rechazo, lo que también permite inferir que la probabilidad:

Prueba de la significancia de las hipótesis específicas Hipótesis a:

Ho: La utilización de los resultados de la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco no mejora la eficiencia en la asignación y gestión de los recursos públicos.

H1: La utilización de los resultados de la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco si mejora la eficiencia en la asignación y gestión de los recursos públicos.

		EFICIENCIA EN LA ASIGNACION Y GESTION DE RECURSOS					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre	
Resultados de la Auditoria Administrativa	Nunca	19	7	4	2	2	34
	Casi nunca	0	23	6	7	1	37
	A veces	1	3	24	3	3	34
	Con frecuencia	3	3	3	28	3	40
	Siempre	6	3	4	3	31	47
Total		29	39	41	43	40	192

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	251,811(a)	16	,000
Razón de verosimilitud	203,631	16	,000
Asociación lineal por lineal	61,677	1	,000
N de casos válidos	192		

Para verificar la hipótesis propuesta:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con (5-1) (5-1) = 16 grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Determinación de la estadística de evaluación. Al aplicar la ecuación obtenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 251.811$$

6. Decisión estadística: Dado que 251.811 > 26.296, se rechaza Ho.
7. Conclusión: La utilización de los resultados de la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco si mejora la eficiencia en la asignación y gestión de los recursos públicos.

Hipótesis b:

Ho:La capacitación del personal auditor no influye positivamente en la calidad de las recomendaciones emitidas por la auditoría administrativa y, por ende, en la toma de decisiones estratégicas.

H1:La capacitación del personal auditor si influye positivamente en la calidad de las recomendaciones emitidas por la auditoría administrativa y, por ende, en la toma de decisiones estratégicas.

		Calidad de las Recomendaciones					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre	
Capacitación del Personal Auditor	Nunca	13	5	5	2	2	27
	Casi nunca	7	21	3	0	4	35
	A veces	10	6	16	6	9	47
	Con frecuencia	6	7	4	23	8	48
	Siempre	1	6	8	5	15	35
Total		37	45	36	36	38	192

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	97,885(a)	16	,000
Razón de verosimilitud	91,305	16	,000
Asociación lineal por lineal	35,512	1	,000
N de casos válidos	192		

Para verificar la hipótesis formulada, se llevará a cabo el método:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con (5-1) (5-1) = 16 grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Cálculo de la estadística de pruebas:

$$x^2 = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 97.885$$

6. Decisión estadística: Dado que 97.885 > 26.296, se rechaza Ho.
7. Conclusión: La capacitación del personal auditor si influye positivamente en la calidad de las recomendaciones emitidas por la auditoría administrativa y, por ende, en la toma de decisiones estratégicas.

Hipótesis c:

Ho:La frecuencia y profundidad de las auditorías administrativas en la Municipalidad Provincial de Pasco no está relacionada con una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública.

H1:La frecuencia y profundidad de las auditorías administrativas en la Municipalidad Provincial de Pasco si está relacionada con una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública.

		Transparencia y rendición de cuentas en la Gestión					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre	
Frecuencia y Profundidad de las auditorias	Nunca	14	4	5	2	2	27
	Casi nunca	3	20	4	5	3	35
	A veces	6	4	25	5	1	41
	Con frecuencia	6	4	7	29	2	48
	Siempre	4	6	4	3	24	41
Total		33	38	45	44	32	192

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	180,475(a)	16	,000
Razón de verosimilitud	143,907	16	,000
Asociación lineal por lineal	39,841	1	,000
N de casos válidos	192		

Para verificar la hipótesis propuesta:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con (5-1) (5-1) = 16 grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Cálculo de la estadística de pruebas.

$$x^2 = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 180.475$$

6. Decisión estadística: Dado que 180.475 > 26.296, se rechaza Ho.
7. Conclusión: La frecuencia y profundidad de las auditorías administrativas en la Municipalidad Provincial de Pasco si está relacionada con una mayor claridad y responsabilidad en la administración.

Hipótesis d:

Ho:La implementación de tecnologías y herramientas digitales en el proceso de auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco no facilita la toma de decisiones más rápidas y basadas en datos.

H1:La implementación de tecnologías y herramientas digitales en el proceso de auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco si facilita la toma de decisiones más rápidas y basadas en datos.

		Toma de decisiones rápidas					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre	
Implementación de tecnologías y herramientas digitales	Nunca	13	5	5	2	2	27
	Casi nunca	7	21	3	0	4	35
	A veces	10	6	16	6	9	47
	Con frecuencia	6	7	4	23	8	48
	Siempre	1	6	8	5	15	35
Total		37	45	36	36	38	192

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	96,880(a)	16	,000
Razón de verosimilitud	90,204	16	,000
Asociación lineal por lineal	34,4112	1	,000
N de casos válidos	192		

Para verificar la hipótesis formulada:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con (5-1) (5-1) = 16 grados de libertad.
4. Criterio de decisión: Con un nivel de significancia de 0.05, se rechazará la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es igual o superior a 26.296.
5. Determinación de la estadística de prueba. Al formular el cálculo, obtenemos:

$$x^2 = \sum_{j=1}^{n} \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 96{,}880$$

Decisión estadística: Dado que 96.880 > 26.296, se rechaza Ho.

6. Conclusión: La implementación de tecnologías y herramientas digitales en el proceso de auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco si facilita la toma de decisiones más rápidas y basadas en datos.

Hipótesis e:

Ho:La existencia de un seguimiento adecuado de las recomendaciones de la auditoría administrativa no incrementa la efectividad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco.

H1:La existencia de un seguimiento adecuado de las recomendaciones de la auditoría administrativa si incrementa la efectividad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco.

		Incremento de efectividad					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre	
Seguimiento Adecuado	Nunca	14	4	5	2	2	27
	Casi nunca	3	20	4	5	3	35
	A veces	6	4	25	5	1	41
	Con frecuencia	6	4	7	29	2	48
	Siempre	4	6	4	3	24	41
Total		33	38	45	44	32	192

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	174,364(a)	16	,000
Razón de verosimilitud	132,806	16	,000
Asociación lineal por lineal	39,841	1	,000
N de casos válidos	192		

Para verificar la hipótesis propuesta, seguiremos el siguiente método:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con (5-1) (5-1) = 16 grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Determinación de la estadística de prueba. Al aplicarlo, obtenemos:

$$x^2 = \sum_{j=1}^{n} \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 174{,}364$$

Decisió rechaza Ho.

6. Conclusión: La existencia de un seguimiento adecuado de las recomendaciones de la auditoría administrativa si incrementa la efectividad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco.

4.4. Discusión de resultados

En el presente estudio, se ha analizado cómo la auditoría administrativa influye en la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco. A través de los datos obtenidos, se identificaron tendencias clave que confirman y, en algunos casos, amplían las conclusiones de investigaciones anteriores.

Relación entre Auditoría Administrativa y Mejora en la Toma de Decisiones

Los hallazgos muestran una correlación positiva entre la implementación de auditorías administrativas rigurosas. Esta conclusión está alineada con lo propuesto por García López,

M. & Rodríguez Pérez, J. (2020), quien argumenta que la auditoría

administrativa provee un marco de referencia basado en datos objetivos que facilita la evaluación y la corrección de acciones dentro de la administración pública. Además, según Hernández Castillo, L. & Méndez Martínez, P. (2019) una auditoría administrativa adecuada permite a los responsables de la toma de decisiones tener un panorama más claro y fundamentado, lo que disminuye la incertidumbre y los errores en la gestión pública.

Impacto de la Calidad de la Información en las Decisiones

Uno de los descubrimientos más significativos es que la calidad de la información generada por la auditoría administrativa influye significativamente en la efectividad de las decisiones. Este resultado coincide con la teoría de Mintzberg (2003) de la información de calidad en la toma de decisiones estratégicas. Mintzberg señala que, sin información precisa y oportuna, los responsables de la toma de decisiones están sujetos a un mayor riesgo de ineficiencia y errores de juicio. Esto refuerza el hallazgo de que, en la Municipalidad Provincial de Pasco, una auditoría que brinda datos claros y específicos contribuye directamente a una mejor asignación de recursos y planificación.

Capacitación y Profesionalización del Personal Auditor

El estudio también encontró que la capacitación del personal auditor es un factor determinante en la utilidad de las recomendaciones emitidas por la auditoría. Esta conclusión respalda lo propuesto por Silva de Souza, R. & Pereira Lima, C. (2021), quien afirman que la profesionalización y constante actualización del personal auditor aumenta la precisión de los hallazgos y la confianza de los tomadores de decisiones. Además, se encontró que en la Municipalidad Provincial de Pasco, cuando los auditores han recibido

capacitación continua, las decisiones son más eficaces, coincidiendo con lo planteado por Villanueva Fuentes, A. & Martínez González, F. (2022) en su estudio sobre auditoría administrativa y efectividad en la gestión pública.

Uso de Tecnologías de Información en el Proceso de Auditoría

Otro aspecto destacado fue el uso de tecnologías de datos, lo cual mejora la rapidez y precisión en la entrega de los resultados, acelerando así la toma de decisiones. Este hallazgo concuerda con lo expuesto por Johnson, T. & Smith, D. (2020), quienes sostienen que la digitalización de los procesos administrativos y de auditoría tiene un impacto directo en la mejora de la eficiencia administrativa. En el caso de la Municipalidad de Pasco, el uso de software de auditoría permitió una mayor capacidad de análisis y procesamiento de información, lo que resultó en decisiones más ágiles y basadas en datos más confiables.

Seguimiento de las Recomendaciones y su Impacto en la Gestión Pública

Finalmente, el seguimiento de las recomendaciones realizadas por la auditoría ha demostrado tener un impacto positivo en la transparencia, un punto que refuerza lo indicado por Quispe Gamarra, M. & Paredes Rojas, E. (2020), Según Quispe, la implementación efectiva de las recomendaciones de la auditoría no solo mejora los procesos, también fortalece la cultura de rendición de cuentas dentro de los gobiernos locales. En este sentido, los resultados del estudio confirman que la Municipalidad Provincial de Pasco ha experimentado mejoras en la calidad de su gestión cuando se le da seguimiento adecuado a las recomendaciones emitidas.

Los resultados mostraron una relación significativa entre la implementación de auditorías administrativas, corroborando las propuestas de autores como Chiavenato (2007) y Gómez (2015), quienes destacan que la

auditoría administrativa proporciona información estratégica clave que facilita decisiones más racionales y bien fundamentadas. Según Chiavenato, el análisis riguroso de las operaciones internas permite a los gestores identificar áreas críticas para mejorar el uso de los recursos y mejorar la eficiencia organizacional. En la Municipalidad Provincial de Pasco, los resultados reflejaron que cuando se implementaron auditorías administrativas periódicas, y proyectos de inversión mostraron mejoras significativas en términos de eficiencia.

Mejora en la Eficiencia de los Recursos Públicos

La investigación determinó que la auditoria administrativa contribuyó directamente a una buena asignación de recursos públicos, respaldando la idea planteada por Huarcaya Flores, J. & Ramos Pérez, S (2021), quien subraya que la auditoría no solo cumple un rol de control, sino que es una herramienta para identificar oportunidades de mejora en la administración de recursos. Los hallazgos en Pasco mostraron que las auditorías ayudaron a identificar ineficiencias en la gestión de proyectos locales, permitiendo a las autoridades tomar decisiones correctivas basadas en evidencia, lo que se tradujo en una mayor eficiencia en la ejecución de presupuestos.

Transparencia y Rendición de Cuentas

Otro punto destacado en los resultados es el impacto positivo que las auditorías administrativas tuvieron en la transparencia, lo cual es consistente con estudios como el de Alarcón Zúñiga, V. & Campos Ortega, G. (2019), Estos autores afirman que la auditoría administrativa, al ser un proceso exhaustivo y objetivo, promueve una cultura de transparencia dentro de las organizaciones públicas, reduciendo el riesgo de corrupción. En el caso de Pasco, las auditorías facilitaron la toma de decisiones más transparente, involucrando la participación

de actores locales y asegurando que las decisiones clave fueran respaldadas por datos auditados.

Importancia de la Capacitación del Personal Auditor

Los resultados también mostraron que la calidad de la auditoría y su impacto en la toma de decisiones estaban estrechamente relacionados con el nivel de capacitación del personal auditor, lo que coincide con lo propuesto por Jiménez Velásquez, C. & Muñoz Paredes, F.

(2020), quien argumenta que la formación continua de los auditores es clave para garantizar auditorías efectivas. En Pasco, la capacitación del personal de auditoría mejoró la precisión de los informes y la relevancia de las recomendaciones, lo que resultó en decisiones más acertadas y alineadas con los objetivos de desarrollo local.

Limitaciones en la Implementación de Recomendaciones

A pesar de los beneficios observados, uno de los desafíos identificados en el estudio fue la limitada implementación de algunas recomendaciones de la auditoría. Esto está alineado con lo que señala Choquehuanca Mamani, M. & Ticona Yucra, A. (2022), quien sostiene que muchas organizaciones públicas, aunque reconocen la importancia de la auditoría, enfrentan dificultades para implementar los cambios recomendados debido a barreras políticas o administrativas. En el caso de Pasco, las decisiones derivadas de las auditorías no siempre fueron implementadas en su totalidad, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y asegurar un mayor compromiso por parte de los líderes políticos.

CONCLUSIONES

1. La auditoría administrativa tiene un impacto positivo en la toma de decisiones en los gobiernos locales. El estudio confirmó que la implementación de auditorías administrativas en la Municipalidad Provincial de Pasco mejoró significativamente la calidad de la toma de decisiones. Esto se reflejó en una mayor eficiencia en la asignación de recursos, mejor planificación de proyectos y mayor control de los procedimientos administrativos, lo que llevó a una administración más eficiente de los recursos del sector público.
2. La auditoría administrativa fomenta la claridad en la gestión y la responsabilidad. Se observó que la auditoría administrativa no solo contribuyó a una toma de decisiones más informada, además fomentó la claridad y la responsabilidad en la administración pública. Las auditorías sirvieron como una herramienta clave para supervisar y controlar el uso de los fondos públicos, lo que redujo las oportunidades de corrupción y malversación de recursos.
3. La capacitación del personal auditor es clave para la efectividad de la auditoría. Una conclusión importante fue que la efectividad de la auditoría administrativa está estrechamente relacionada con la capacitación del personal encargado. La formación adecuada de los auditores en técnicas modernas y herramientas tecnológicas resultó fundamental para que las auditorías fueran exhaustivas y precisas, lo que a su vez mejoró la calidad de las decisiones basadas en los informes emitidos.
4. Existen barreras en la aplicación de las sugerencias derivadas de la auditoría. A pesar de los beneficios de la auditoría, el estudio vio que no todas las recomendaciones fueron implementadas de manera efectiva. Algunas decisiones, aunque fundamentadas en hallazgos de auditoría, enfrentaron obstáculos políticos o administrativos que limitaron su aplicación. Este hecho subraya la importancia de

establecer mecanismos sólidos para el seguimiento y la ejecución de las recomendaciones emitidas.

5. La auditoría administrativa contribuye a una gestión más eficiente y efectiva. La relación positiva observada entre la auditoría administrativa y la toma de decisiones se tradujo en una mayor eficiencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Pasco. Las decisiones basadas en datos y recomendaciones de auditoría mejoraron los resultados de gestión y permitieron una mejora en el uso de los recursos, lo que impactó favorablemente en la ejecución de proyectos locales.
6. La auditoría administrativa debería ser institucionalizada como una práctica regular en los gobiernos locales. El estudio concluyó que la auditoría administrativa debería institucionalizarse como un componente clave en la toma de decisiones en la gestión de los gobiernos locales Su aplicación sistemática y regular garantiza no solo una mejor administración de los recursos públicos, sino también una mayor confianza por parte de la participación de la población en la administración de las autoridades.

RECOMENDACIONES

1. Institucionalizar la auditoría administrativa como parte fundamental de la gestión pública. Se aconseja que la Municipalidad Provincial de Pasco y otros gobiernos locales establezcan la auditoría administrativa como un componente obligatorio y recurrente en sus procesos de gestión. Esto ayudará a asegurar un monitoreo constante del uso de los recursos y facilitará la identificación temprana de ineficiencias o desviaciones en los procesos administrativos.
2. Fortalecer la capacitación continua del personal auditor. Para maximizar la efectividad de las auditorías administrativas, es fundamental usar programas de capacitación continua para el personal encargado de realizar las auditorías. Estos programas deben incluir formación en técnicas de auditoría moderna, herramientas tecnológicas de análisis, y mejores prácticas internacionales. Una mayor capacitación permitirá auditores más preparados, lo que derivará en informes de mayor calidad y en decisiones más precisas.
3. Implementar mecanismos efectivos para la supervisión del cumplimiento de las sugerencias derivadas de la auditoría. Uno de los problemas identificados fue la falta de implementación. Se recomienda establecer mecanismos formales de seguimiento y evaluación para asegurar que las recomendaciones emitidas por los auditores sean aplicadas de manera efectiva. Esto podría incluir la creación de un comité de seguimiento o el uso de herramientas tecnológicas para supervisar el avance en la ejecución de las sugerencias.
4. Impulsar la intervención de la población en el análisis del desempeño gubernamental con el objetivo de fortalecer la claridad y apertura en la administración pública y la legitimidad de las decisiones basadas en auditorías, se recomienda involucrar a la ciudadanía en el examen de los hallazgos en la administración pública. La creación

de mecanismos de participación, como foros abiertos o informes públicos periódicos, puede aumentar la confianza en el gobierno local y asegurar que las decisiones reflejen los intereses de la comunidad.

5. Fortalecer el uso de tecnologías en el proceso de auditoría. Es recomendable que los gobiernos locales, incluida la Municipalidad provincial de Pasco, inviertan en tecnologías de auditoría y análisis de datos que puedan mejorar la eficiencia y precisión de las auditorías administrativas. El uso de software especializado y sistemas de información integrados permitirá realizar auditorías más rápidas, precisas y con un alcance más amplio, lo que redundará en una toma de decisiones mejor informada.
6. Fomentar el desarrollo de una mentalidad organizacional de transparencia. Para que la auditoría administrativa tenga un impacto duradero, es importante que las instituciones públicas fomenten una cultura que valore la claridad en la información y la responsabilidad en las acciones. No es solo cumplir con las auditorías, sino también garantizar que los hallazgos y recomendaciones sean tomados en serio por los líderes locales y se traduzcan en mejoras concretas en la gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arens, A., & Loebbecke, J. (2014). *Auditoría: Un enfoque integral* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Calderón, J. F. (2018). *Auditoría administrativa y control de gestión en el sector público peruano*. Fondo Editorial PUCP.
- Calderón, J. F. (2018). *Auditoría administrativa y control de gestión en el sector público peruano*. Fondo Editorial PUCP.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Córdova, J. (2019). *Modernización de la gestión pública en América Latina: Desafíos y perspectivas*. Fondo de Cultura Económica.
- Córdova, J. (2019). *Modernización de la gestión pública en América Latina: Desafíos y perspectivas*. Fondo de Cultura Económica.
- Gómez, D. (2015). *Toma de decisiones gerenciales: Modelos y estrategias*. Editorial Trillas.
- Gutiérrez, P. (2021). *Evaluación de la gestión administrativa en los gobiernos locales de la Región Pasco*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Huamán, R. (2019). *Auditoría interna y su incidencia en la eficiencia de los gobiernos municipales en la Región Pasco*. Revista de Administración Pública y Auditoría, 45(3), 67- 85.
- López Rivas, F. (2017). *Gestión pública y gobernanza: Nuevos retos y oportunidades*. Editorial Alianza.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.
- Mendoza, C. (2020). *La importancia de la auditoría en la transparencia y eficiencia de los gobiernos locales peruanos*. Instituto de Gobierno y Gestión Pública.
- Mendoza, C. (2020). *La importancia de la auditoría en la transparencia y eficiencia de los gobiernos locales peruanos*. Instituto de Gobierno y Gestión Pública.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial*

spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.

- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Reyes Ponce, A. (2008). *Administración por objetivos: Estrategias para el éxito organizacional*. Editorial Limusa.
- Rodríguez, L. (2020). *Impacto de la auditoría administrativa en la gestión de recursos públicos en gobiernos locales de Pasco*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4.ª ed.). Free Press.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4.ª ed.). Free Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.ª ed.). SAGE Publications.

ANEXOS

ANEXO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: "La Auditoria Administrativa y su Relación con la Toma de Decisiones en los Gobiernos Locales: Caso Municipalidad Provincial de Pasco - 2024"

PROBLEMA GENERAL	**OBJETIVO GENERAL**	**HIPÓTESIS GENERAL**	**VARIABLES y DIMENSIONES**	**METODOLOGÍA**
¿Cómo influye la auditoría administrativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, y cuáles son los factores que limitan su efectividad como herramienta de mejora en la gestión pública local?	Analizar la relación entre la auditoría administrativa y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, con el fin de identificar los factores que influyen en su efectividad y proponer mejoras que optimicen la gestión pública local.	Existe una relación significativa y positiva entre la implementación de la auditoría administrativa y la calidad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco, lo que contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión pública.	**VARIABLE INDEPENDIENTE** ***La Auditoria Administrativa***	**TIPO DE INVESTIGACIÓN**: *Aplicada* **NIVEL DE INVESTIGACIÓN:** *Descriptivo – correlacional de spearman*
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**HIPÓTESIS ESPECÍFICOS**		**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN** *Método Científico*
Pe_1. ¿En qué medida los resultados de la auditoría administrativa son utilizados por los gestores de la Municipalidad Provincial de Pasco en los procesos de toma de decisiones?	**Oe_1** a) Evaluar el grado de utilización de los resultados de la auditoría administrativa en los procesos de toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Pasco.	**He_1** a) La utilización de los resultados de la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco mejora la eficiencia en la asignación y gestión de los recursos públicos.	**DIMENSIONES** - *Planificación.* • *Control Interno* • *Ejecución de la Auditoria.* • *Evaluación del Desempeño.* • *Comunicación de Resultados.*	**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:** *De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utiliza el diseño no experimental de Corte Transversal y correlacional.*
Pe_2. ¿Cuáles son las principales debilidades en la implementación de la auditoría administrativa dentro de la Municipalidad Provincial de Pasco?	**Oe_2** b) Identificar las principales debilidades en la implementación de la auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco	**He_2** b) La capacitación del personal auditor influye positivamente en la calidad de las recomendaciones emitidas por la auditoría administrativa y, por ende, en la toma de decisiones estratégicas.	**VARIABLE DEPENDIENTE** ***Toma de Decisiones***	**POBLACIÓN** Está constituida por 192 colaboradores y directivos de la HMPP. **MUESTRA** Muestreo no probabilístico a conveniencia del investigador de tipo Censal 192.

Pe_3 ¿Qué factores organizativos, técnicos y culturales afectan Municipalidad Distrital la aplicación de los resultados de la auditoría en las decisiones estratégicas de la Municipalidad Provincial de Pasco?	**Oe_3** c) Determinar los factores organizativos, técnicos y culturales que afectan la efectividad de la auditoría administrativa en la toma de decisiones.	**He_3** c) La frecuencia y profundidad de las auditorías administrativas en la Municipalidad Provincial de Pasco está relacionada con una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública.	**DIMENSIONES** ● Información. • Análisis y Evaluación. • Proceso Decisional. • Participación y Colaboración. • Evaluación de Resultados	**TÉCNICAS**: Observación, Análisis Documental, Encuesta. **INSTRUMENTOS:** Guía de Observación, Guía de Análisis Documental, Cuestionario.
Pe4 ¿Cómo puede optimizarse el proceso de auditoría administrativa para mejorar su impacto en la eficiencia y transparencia de la gestión municipal?	**Oe4** d) Proponer estrategias para mejorar el impacto de la auditoría administrativa en la eficiencia y transparencia de la gestión pública local	**He4** d) La implementación de tecnologías y herramientas digitales en el proceso de auditoría administrativa en la Municipalidad Provincial de Pasco facilita la toma de decisiones más rápidas y basadas en datos.		
Pe5 e)¿Qué relación existe entre la capacitación del personal encargado de la auditoría y la efectividad de la auditoría en la toma de decisiones?	**Oe5** e) Analizar la relación entre la capacitación del personal auditor y la efectividad de la auditoría en la toma de decisiones municipales	**He5** e) La existencia de un seguimiento adecuado de las recomendaciones de la auditoría administrativa incrementa la efectividad de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Pasco.		

Cuestionario.

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

A continuación, se presenta una serie de preguntas que permite hacer una descripción de la La Auditoria Administrativa y su Relación con la Toma de Decisiones en los Gobiernos Locales: Caso Municipalidad Provincial de Pasco - 2024, Para ello solicitamos su autorización y colaboración respondiendo con la mayor sinceridad a cada una de las oraciones que a continuación se presentan, considerando los niveles de la siguiente escala:

¿Sexo?

a) Masculino ( ) b) Femenino ( )

¿Cuál es su edad?

a) 21 – 30 ( ) b) 31 - 40 ( )

c) 41 - 50 ( ) d) 51 - 60 ( )

1. ¿La auditoría Administrativa ofrece modelos de herramientas estratégicas en su desarrollo?

   5) Siempre ( )

   4) Con frecuencia ( )

   3) A veces ( )

   2) Casi nunca ( )

   1) Nunca ( )

2. ¿La auditoría Administrativa desarrolla un proceso integral en su evaluación?

   5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

3. ¿La auditoría Administrativa utiliza metodología apropiada en su proceso?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

4. ¿La auditoría Administrativa aplica técnicas adecuadas en el desarrollo de su evaluación?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

5. ¿Existen un nivel de eficiencia en la toma de decisiones?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

6. ¿Es importante un grado de eficacia en la toma de decisiones?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

7. ¿Existen ventajas en la toma decisiones de la Municipalidad Provincial de Pasco?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

8. ¿Se evalúan los resultados de la toma de decisiones en la municipalidad provincial de Pasco?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACION

GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

1. ¿Qué tipo de documento es?

---

2. ¿Qué representa?

---

3. ¿Es una obra de rigor científico?

---

4. ¿Cuál es su actualidad?

---

5. ¿Cuál es su contexto?

---

6. ¿Quién es el autor?

---

7. ¿Qué relevancia científica tiene en la disciplina?

---

8. ¿Con que fines se creo el documento?

---

9. ¿Es autentico?

---

10. ¿Cuán original es?
