

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

Maestría en Contabilidad: Auditoría

**EL ROL DEL AUDITOR INTERNO COMO FACTOR HACIA LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LAS MUNICIPALIDADES
DE LA CIUDAD DE TACNA, AÑO 2011**

TESIS

PRESENTADA POR:

C.P.C. YHOVANA NIEVES GONZALES JALLO

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA**

TACNA - PERÚ

2012

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORIA

**EL ROL DEL AUDITOR INTERNO COMO FACTOR
HACIA LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA
EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA
CIUDAD DE TACNA, AÑO 2011**

**TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 28 DE SETIEMBRE DEL 2012;
ESTANDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:**


PRESIDENTE

: 
Mgr. Augusto Cahuapaza Morales

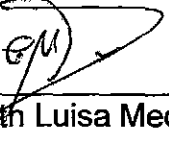
SECRETARIO

: 
Mgr. Eduardo Adolfo Villegas Calderón

MIEMBRO

: 
Mgr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

ASESOR

: 
Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo amor y cariño.

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, les agradezco de todo corazón el que estén conmigo a mi lado. Este trabajo que llevé tiempo hacerlo es para ustedes, por ser la mayor de sus hijas aquí esta lo que ustedes me brindaron, solamente les estoy devolviendo lo que ustedes me dieron en un principio.

A mis hermanas Paola y Silvana gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, las quiero mucho.

A todos mis profesores no solo de carrera sino de toda la vida, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A la Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto,

Por su Asesoramiento y valioso apoyo brindado para la realización de la tesis.

Mi reconocimiento a todos los docentes de la Maestría por sus valiosas enseñanzas y experiencias, por sus consejos y sugerencias, las cuales me han servido para el desarrollo de la tesis.

Finalmente, mi agradecimiento a todos quienes me apoyaron en forma directa e indirecta, lo cual me han permitido culminar la presente investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE CUADROS	x
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	01

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	05
1.1.1 Problemática de la investigación	05
1.1.2 Antecedentes del problema	10

1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2.1	Problema general	11
1.2.2	Problemas específicos	11
1.3	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.3.1	Justificación de la investigación	12
1.3.2	Importancia de la investigación	13
1.4	ALCANCE Y LIMITACIONES	14
1.4.1	Alcance	14
1.4.2	Limitaciones	14
1.5	OBJETIVOS	15
1.5.1	General	15
1.5.2	Específicos	15
1.6	HIPÓTESIS	16
1.6.1	Hipótesis General	16
1.6.2	Hipótesis Específicos	16

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.2	BASES TEÓRICAS	18

2.2.1	La Auditoría Interna	18
2.2.1.1	Definición	18
2.2.1.2	Naturaleza, objetivos y alcances de la Auditoria Interna	21
2.2.1.3	Auditoría interna en el sector público	24
2.2.1.4	La Auditoría Interna como revisión del Control Interno	26
2.2.2	Auditor Interno	27
2.2.2.1	Definición	27
2.2.2.2	Conocimientos que debe poseer el Auditor Interno	28
2.2.3	Los roles del auditor interno	33
2.2.3.1	Definición	33
2.2.3.2	Los roles del auditor interno	37
	2.2.3.2.1 Rol del auditor orientado a la evaluación de la gestión	37
	2.2.3.2.2 Rol del Auditor orientado al Control Preventivo	39
	2.2.3.2.3 Rol del Auditor orientado al Control Posterior	46

2.2.4	La Contraloría General de la República	48
2.2.4.1	Definición	48
2.2.4.2	Marco Normativo de la Contraloría General de la República	49
2.2.5	Calidad de la Gestión Pública	50
2.2.5.1	Definición	50
2.2.5.2	Calidad en las Instituciones Públicas	54
2.2.5.3	Clasificación de la calidad de la gestión pública	56
2.3	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	60

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.1.1	Tipo de investigación	65
3.1.2	Diseño de la investigación	66
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	68
3.2.1	Población	68
3.2.2	Muestra	69

3.3	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	70
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	72
3.4.1	Técnicas	72
3.4.2	Instrumentos de recolección de datos	73
3.4.2.1	Cuestionario	73
3.4.2.2	Guía de entrevista	73
3.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	74
3.5.1	Procesamiento de datos	74
3.5.2	Análisis de datos	76

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1	PRESENTACIÓN	78
4.2	ANÁLISIS ESTADÍSTICO	78
4.2.1	Planteamiento del análisis estadístico	78
4.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	80
4.4	CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	135
4.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	139

CAPITULO V

**PROPUESTA: MODELO “ACYPS”: NUEVO ENFOQUE
PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO DEL ROL DEL
AUDITOR INTERNO**

5.1	ASPECTOS GENERALES DEL NUEVO PERFIL DEL AUDITOR INTERNO	143
5.1.1	Aspectos generales del nuevo perfil del auditor	143
5.1.2	Nuevo perfil sugerido del auditor interno Gubernamental	143
5.1.3	Aptitudes y actitudes del auditor interno gubernamental	148
5.1.4	Independencia, estatus, objetividad, comités de Auditoría y el código de ética	154
5.1.5	Requisitos generales del nuevo perfil del auditor	156
5.1.6	Otras habilidades y competencias requeridas	161
5.2	ROLES DEL AUDITOR INTERNO	164
5.2.1	Rol del auditor orientado a la evaluación de la gestión	164
5.2.2	Rol del auditor orientado al control preventivo	171
5.2.3	Rol del auditor interno orientado al control posterior	176
5.2.4	Rol del auditor interno frente a la administración del riesgo	178

5.2.5 Rol del auditor interno orientado al valor agregado	188
5.2.6 Rol del auditor interno al acompañamiento y asesoría	192
5.2.7 Rol del auditor interno a la certificación de la calidad	202
5.2.8 Rol del auditor interno orientado a la adaptación al cambio	207
5.3 FOMENTO DE LA CULTURA DE CONTROL	209
5.3.1 Aspectos generales de la cultura de control	209
5.3.2 Las oficinas de control interno en la autoevaluación del control	220
CONCLUSIONES	223
RECOMENDACIONES	224
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	226
ANEXOS	229

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Cantidad de personal	68
Cuadro 2	Operacionalización de variables	70
Cuadro 3	La evaluación inicial de todas las áreas que realizan los auditores	81
Cuadro 4	La evaluación orientada a las acciones y actividades que realiza el auditor	83
Cuadro 5	El nivel de conocimiento sobre los sistemas administrativos por parte del auditor	85
Cuadro 6	El auditor posee habilidades suficientes para la identificación de las áreas críticas, durante el proceso de evaluación de la gestión pública	87
Cuadro 7	El control preventivo que realiza el auditor interno permite la identificación posibles riesgos	90
Cuadro 8	El auditor interno realiza revisiones periódicas	92
Cuadro 9	La labor de control preventivo por parte del auditor interno	94
Cuadro 10	La labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye al mejoramiento de la calidad de la gestión pública	97
Cuadro 11	La labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye al control interno de la entidad	99

Cuadro 12	La labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye en la eficiencia de los sistemas administrativos	102
Cuadro 13	La planificación de los auditores en sus actividades preventivas de acuerdo a las normas de la contraloría general de la república	104
Cuadro 14	Los auditores cumple la función de veedurías en los procesos de selección de acuerdo a la ley de contrataciones del estado	107
Cuadro 15	Los auditores evalúan y verifican los aspectos administrativos	109
Cuadro 16	Los controles posteriores que realizan los auditores	111
Cuadro 17	El control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus metas consignadas en su plan anual de control	113
Cuadro 18	El control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus resultados, de acuerdo a su plan anual de control	116
Cuadro 19	El control posterior que realiza el auditor interno, mediante la evaluación de los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del estado	118
Cuadro 20	El control posterior que realiza el auditor interno, mediante exámenes especiales a las diferentes áreas administrativas	121
Cuadro 21	El trabajo de los auditores internos contribuyen al logro de metas y objetivos institucionales	123

Cuadro 22	Los auditores cumplen su rol íntegramente de acuerdo a la normatividad vigente	126
Cuadro 23	Los auditores cumplen su rol con calidad	128
Cuadro 24	Los auditores para cumplir su rol utiliza los recursos adecuados y suficientes al menor costo posible	131
Cuadro 25	Los auditores cumplen sus metas y objetivos, teniendo en cuenta su plan anual de control en el menor tiempo posible	133

RESUMEN

El presente trabajo de investigación estudio tuvo como objetivo determinar si el rol del auditor Interno influye en la calidad de la gestión pública en las Municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

El estudio partió de la hipótesis: El rol del auditor Interno influye significativamente en la calidad de la gestión pública en las Municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

En la etapa de recolección de datos, se trabajó con toda la población, por ser pequeña, es decir, de 80 Jefes (funcionarios) y el personal Administrativo (nombrado) de las Área Críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna.

Como conclusión general del estudio se encontró que existe una relación de influencia significativa entre el rol del auditor interno y la calidad de la gestión pública en las Municipalidades de la ciudad de Tacna.

El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores universitarios y no universitarios continúen profundizando el tema. Considerando el Rol del auditor interno orientado: a la evaluación de la gestión, al control preventivo, al control posterior, Rol del auditor interno frente a la administración del riesgo, al valor agregado; al acompañamiento y asesoría; a la certificación de la calidad; y finalmente, a la adaptación al cambio

El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores universitarios y no universitarios continúen profundizando el tema.

ABSTRACT

The present work of research study aimed to determine whether the role of the internal auditor influences the quality of governance in municipalities in the city of Tacna, year 2011.

The study came from the hypothesis: the role of the internal auditor significantly influences the quality of governance in municipalities in the city of Tacna, year 2011.

At the stage of data collection, he worked with the entire population, being small, i.e., 80 heads (staff) and personal administrative of area criticisms (accounting, supply, Treasury, staff, budget) of the municipalities of the city of Tacna.

As a general conclusion of the study found that there is a relationship of significant influence between the role of the internal auditor and the quality of governance in municipalities in the city of Tacna.

The study will provide the basis for that other University and non-University researchers to continue deepening the theme. Whereas the role of the internal auditor-oriented: the assessment of the management, preventive control, subsequent control, role of the internal auditor with the management of risk, value added; the accompaniment and advice; the certification of quality; and finally, adaptation to change

The study will provide the basis for that other University and non-University researchers to continue deepening the theme.

INTRODUCCIÓN

La auditoría es una práctica de trascendental importancia social y económica, permite entablar relaciones de diversa índole entre los agentes económicos, debido a la confianza que se deposita en el trabajo de los auditores cuando ellos extienden su garantía personal o fe pública, respecto del trabajo de investigación denominado auditoría.

La responsabilidad de la auditoría ahora tiene que ver con el mejoramiento de la sociedad como efecto del cambio de las organizaciones.

Es hora de romper el status quo de la auditoría, de no caminar de espaldas a las realidades de la organización, de liberarse de la idea atávica de que la auditoría únicamente se ocupa de otorgar la razonabilidad de los estados financieros, bajo la óptica macroeconómica de los hechos financieros.

La auditoría es el campo que más ha avanzado de la ciencia contable: ella le devolvió su papel protagónico al contador público en las

organizaciones modernas liberándolo del encasillamiento financiero y contable, donde lo ubica la sociedad profesionalmente, para extender su campo de acción al conocimiento del objeto social de las organizaciones.

La auditoría propende al mejoramiento y optimización de los objetos de estudio y situaciones auditadas, así agrega valor a la organización gracias al conocimiento y creatividad del auditor.

Este es el fundamento de la función asesora de la auditoría que busca brindar consejo en diferentes aspectos para ajustar y validar los objetos de estudio a lo correcto según la ciencia y la técnica, a la legalidad y el cumplimiento, en aras de la eficiencia, la eficacia y la economía.

Por lo tanto, el auditor debe enfocar su trabajo en la gestión del conocimiento, no sólo conociendo el interior de las organizaciones para mejorarlas, sino convertirse en un catalizador que las lleve a ser parte del mundo; esto es, ser coherente con los movimientos de internacionalización y globalización, suceso que motiva el repensar de los objetos sociales de las organizaciones, para reorientarlos hacia la integración global, hacia la transparencia y la administración diligente.

El presente trabajo consta de cinco capítulos:

El primer capítulo puntualiza el planteamiento del problema, dentro del marco de la coherencia y relación de variables.

El segundo capítulo cubre un tema, sin lugar a dudas relevante, es el referido al Marco Teórico, teniendo en cuenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos. Es necesario referir que en las bases teóricas se ha considerado: Auditoría Interna, el Auditor Interno, el rol del auditor interno y, aspectos generales de la Contraloría General de la República.

El tercer capítulo considera el marco metodológico, como: el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos y el procesamiento y análisis de los datos.

En el cuarto capítulo los resultados y la discusión.

En el quinto capítulo se considera una propuesta que mejore el Rol del auditor interno frente a la gestión pública.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones a los que se arriba, la bibliografía utilizada para elaborar el presente trabajo de investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

Merece resaltar que el auditor es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica. El auditor interno es un profesional independiente, cuya característica de imparcialidad debe sobresalir, el auditor no tiene autoridad para tomar decisiones ni hacerlas cumplir, es un promotor del cambio, que debe realizar conjuntamente con el cliente. Asimismo, resulta indispensable destacar las funciones generales del auditor son: Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo. Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.

Al referirnos del nuevo rol del Auditor en el ámbito Internacional dadas las tendencias de las entidades, es necesario saber que hace referencia a un conjunto de normas que permiten la existencia de relaciones generales que debemos tener en cuenta en una sociedad, además, está respaldado por la ética del auditor. En las entidades se ha determinado un mayor campo de acción para los auditores.

En la actualidad, en nuestro país la detección de irregularidades y deficiencias en la gestión pública de las Instituciones Públicas es noticia de cada día, producto de las acciones de control y auditorías realizadas en los diferentes sistemas administrativos como tesorería, contabilidad, abastecimientos presupuestos y otros.

Es así que la ciudad de Tacna no es ajena a la coyuntura nacional, debido a que no se detectan adecuadamente las irregularidades de la Gestión Pública, esto parte de un análisis de mayor importancia, por qué surgen irregularidades, actos delictuales por parte de los servidores públicos.

Es por ello que la sociedad exige resultados en la Gestión Pública de las entidades, busca una gestión transparente, eficiente, eficaz, cercana y sensible; consciente de ello, se hace necesario realizar un mejor manejo en el uso de fondos y asegurar un mejor resultado e impacto en la sociedad. Para ello, el auditor juega un papel muy relevante dentro de las exigencias de la sociedad. Cuando nos referimos del auditor interno aun puede venirnos a la mente la imagen de un señor serio, grismente trajeado, con poco interés por la entidad, con mirada acotada a buscar errores o ineficiencias, para resaltarlos. Pero eso ya no debe reflejarse en la realidad actual de los profesionales de la auditoría interna.

En la actualidad, esta especialización resulta altamente atractiva para profesionales que desean conocer la variedad de procesos que suceden en una entidad, analizando y aportando una mirada desde otro lugar sobre situaciones cotidianas y sobre temas estratégicos. El auditor ha asumido el desafiante rol de "CONSULTOR" para la entidad. Otro aspecto que muchas veces puede asociarse erróneamente a la actividad, es la actitud de desconfianza. De ninguna

manera es ésta la actitud que debe caracterizar al auditor; sin embargo, sí debe tener un “sano escepticismo” ya que, dada su posición de evaluador independiente, el auditor necesita buscar evidencia para dar sustento y objetividad a las conclusiones a las que arriba y que comunicará a la administración.

En las municipalidades de la ciudad de Tacna, se evidencia que no hay una óptima calidad en la Gestión Pública, debido a que el auditor interno no cumple integralmente su: **rol orientado a la evaluación de la gestión, al control preventivo y al control posterior.**

Con respecto al rol orientado a la evaluación de la gestión, no se cumple adecuadamente, debido a que generalmente los auditores internos no tienen la experiencia suficiente para tal acción, es decir, sobre todo no tienen los conocimientos suficientes y necesarios sobre los sistemas administrativos, por ende, no pueden identificar las áreas críticas o los puntos débiles que puedan tener las diferentes áreas administrativas

de las entidades públicas, todo ello lleva consigo la ineficiencia de la gestión pública.

Resulta indispensable indicar que el rol del auditor orientado al control preventivo, no se realiza de manera efectiva, como resultado de que la labor de los auditores internos en las acciones de prevención, no son buenas; asimismo, la planificación de las actividades preventivas por parte de los auditores son poco adecuadas, de igual manera, la planificación de los auditores en sus actividades preventivas de acuerdo a las normas de la Contraloría General de la República son poco consistentes.

Así como también, los auditores no cumplen frecuentemente la función de veedurías en los procesos de selección de acuerdo a la ley de contrataciones del estado, lo que trae como consecuencia la poca eficacia e ineficiencia de la gestión pública.

Merece resaltar que tampoco se está cumpliendo a cabalidad el rol del auditor orientado al control posterior en las entidades pública, ya que los auditores no evalúan y verifican frecuentemente los aspectos administrativos, los controles posteriores que realizan los auditores, así como los controles posteriores que realizan los auditores son poco adecuados, teniendo en cuenta que es ejercido por el control institucional según sus planes y programas anuales, con la finalidad de velar el adecuado uso de los recursos y bienes del estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Por lo antes referido, tal situación conlleva la poca eficacia en la gestión pública.

1.1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Ante el problema planteado, se ha determinado realizar una evaluación del rol del auditor interno, cuyo propósito es lograr la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, considerando que el auditor debe asesorar a los servidores públicos, como factor clave para optimizar la

eficiencia y eficacia de las relaciones de trabajo entre la Oficina de Control Interno y la Alta Dirección, reflejada en un trabajo conjunto que permita identificar fácilmente las necesidades en esta materia y el planteamiento de las soluciones.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo antes referido, merece plantear la formulación del problema:

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera el rol del auditor interno influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a. ¿Cómo el rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011?

- b. ¿Cómo el rol del auditor interno orientado al control preventivo influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011?

- c. ¿De qué forma el rol del auditor interno orientado al control posterior influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se justifica, ya que permitirá encontrar los factores que impiden una calidad de la Gestión Pública en relación con el rol del auditor interno. Además, se brindará recomendaciones, para la mejora de calidad de la Gestión Pública en las Municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

1.3.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el presente trabajo de investigación, se busca determinar la importancia que ejerce el rol del auditor frente al alto grado de porcentaje de irregularidades o actos erróneos por parte de los servidores públicos.

Asimismo, permitirá analizar los conocimientos sobre el rol del auditor orientado a la evaluación de la gestión, al control preventivo, al control posterior, ya que esto incide en la disminución de actos delictivos por parte de los funcionarios con la finalidad de que la población se vea beneficiada con la buena administración y aprovechamiento de los recursos otorgados por las municipalidades de la ciudad de Tacna.

Merece indicar que el presente estudio permitirá propuestas con la finalidad de mejorar la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna.

1.4. ALCANCE Y LIMITACIONES

1.4.1 ALCANCE

A través de la investigación, se establecerá la orientación de determinar el rol del auditor interno, exclusivamente en las instituciones públicas, mas no privada. Asimismo, se analizará el comportamiento de la calidad de la gestión pública.

1.4.2 LIMITACIONES

El presente estudio tuvo algunas limitaciones en su desarrollo, sin embargo, esto no influyó en forma significativa en los resultados de la investigación. Entre las más relevantes podemos referir las siguientes:

- Escasa producción investigativa que no coadyuva a la obtención de mayor información.
- Escasa bibliografía respecto a las variables.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. GENERAL

Determinar si el rol del auditor Interno influye en la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

1.5.2. ESPECÍFICOS

- a. Analizar si el rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

- b. Verificar si el rol del auditor interno orientado al control preventivo influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

- c. Establecer si el rol del auditor interno orientado al control posterior influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.
- d. Proponer el Modelo ACYPS para mejorar el buen cumplimiento del rol del auditor Interno.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

El rol del auditor Interno influye significativamente en la calidad de la Gestión Pública en las Municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011:

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- a. El rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión influye significativamente en la Calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

- b. El rol del auditor interno orientado al control preventivo influye significativamente en la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

- c. El rol del auditor interno orientado al control posterior influye significativamente en la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con respecto al presente trabajo de investigación, no se ha encontrado trabajos de investigación relacionados con las variables del problema planteado.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 LA AUDITORÍA INTERNA

2.2.1.1 Definición

El Instituto Internacional Americano de Auditores define a la auditoría interna como una actividad independiente, objetiva y consultiva diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La auditoría interna ayuda a una

organización a cumplir con sus objetivos ofreciendo un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia en los procesos de gestión del riesgo, de control y de gobernabilidad. (Instituto de Auditores Internos del Perú. Manual de Auditoría Interna y Guía de Estudio Examen CIA. (2004) Editores Pacífico).

La auditoría interna de entidades del Sector Público es una actividad de aseguramiento y asesoría que se ejerce con independencia de las operaciones que audita para mejorar las operaciones de la entidad y apoyar a la gerencia pública en el cumplimiento de los objetivos programados o presupuestados, aportando un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar, optimizar y agregar valor a la efectividad de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno institucional; garantizando la objetividad de las conclusiones y recomendaciones formuladas en sus informes.

La auditoría interna puede analizar las fortalezas y debilidades del control interno de una organización, considerando su gobernabilidad, cultura organizacional y las amenazas relacionadas y oportunidades para el mejoramiento, las cuales pueden determinar si la organización es capaz de lograr sus objetivos. Este análisis evalúa si la gestión del riesgo es capaz de identificarlos y si implementa mecanismos de control para la administración de recursos públicos de forma eficiente y efectiva.

La auditoría interna trabaja con aquellos encargados del buen gobierno, tales como el consejo, comité de auditoría, direcciones de alto nivel o, en su caso, con una entidad externa de vigilancia, con el fin de asegurar el buen diseño y la implementación de sistemas adecuados de control interno.

Como tal, la auditoría interna puede ofrecer asistencia relacionada con el cumplimiento de metas y objetivos, el fortalecimiento de controles, y el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones y su cumplimiento con las autoridades. Es importante poner en claro que mientras la auditoría interna puede ofrecer asistencia sobre control interno, no deberá llevar a cabo tareas operacionales o de gestión. “La visión futurista de la auditoría pública como instrumento de comunicación con la sociedad civil”, (Conferencia Magistral pronunciada el 6 de junio de 1995 con ocasión del Segundo Congreso Internacional de Auditoría Integral en Buenos Aires, República de Argentina).

2.2.1.2 Naturaleza, Objetivo y Alcance de la Auditoría

Interna

El amplio nivel de divulgación del concepto “auditoría” conseguido en los últimos años a través de los medios de comunicación no se ha visto acompañado

por un esfuerzo paralelo de clarificación de lo que ese concepto significa, de las distintas variedades de auditoría que pueden existir y de sus respectivas naturalezas y objetivos.

En consecuencia, es preciso concretar la naturaleza de esa Auditoría Interna, delimitar su ámbito de actuación, informar de sus pautas de trabajo más general y, lo que es más importante, exponer los objetivos que la empresa puede alcanzar a través suyo.

La Auditoría Interna es un servicio de evaluación independiente dentro de la organización, siendo un control que funciona examinando y valorando la adecuación y efectividad de los restantes controles. Su objetivo es asistir a los miembros de la organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades. Para conseguirlo, les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, sugerencias e información sobre las actividades auditadas.

El alcance de la Auditoría Interna abarca el examen y la evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno de la organización y del eficaz cumplimiento de las responsabilidades asignadas, incluyendo:

- Revisión de la fiabilidad e integridad financiera y operativa y de los medios utilizados para identificar, evaluar, clarificar y comunicar dicha información.
- Revisión de los sistemas establecidos, para asegurar que están de acuerdo con aquellas políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos que pudieran tener un efecto significativo en las operaciones e informes, determinando si la organización los está aplicando.
- Revisión de los medios de salvaguardia de los activos y, si procede verificar su existencia.

- Evaluación de la economía y eficacia con que son utilizados los recursos.
- Revisión de las operaciones o programas para verificar si los resultados están de acuerdo con los objetivos y metas establecidos, y si las operaciones o programas se llevan a cabo en la forma prevista. (Contraloría General de la República Directiva N° 114-2003-CG “Reglamento de los Órganos de Control Institucional”, 2003).

2.2.1.3 Auditoría interna en el sector público

Como ocurre con todos los auditores internos, aquellos del sector público son llamados para ayudar a las organizaciones en la mejora de sus operaciones. La función de la auditoría interna en el sector público es un elemento fundamental de buen gobierno en el sector público. La mayoría de los auditores internos del sector público desempeñan, además, un papel dentro de sus entidades de rendición de cuentas al público como parte del proceso de verificación de cuentas.

La diversidad de la naturaleza del sector público resalta la importancia y el valor de un entendimiento común de la independencia como elemento fundamental de la credibilidad para cualquier auditor.

Como los auditores internos son una parte integral de la organización, la búsqueda y el mantener la independencia es un reto aún mayor. (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), "Programa de Modernización de la Contraloría General de la República y Desconcentración del Sistema Nacional de Control).

La función de auditoría interna puede ser organizada y desarrollada a varios niveles dentro de una entidad, o dentro de un marco de trabajo más amplio que cubra una serie de entidades similares. Los mismos principios y reglas aplican a esos distintos niveles de organización de auditoría interna.

2.2.1.4 La Auditoría Interna como Revisión del Control

Interno

Cuando se define a la Auditoría Interna como un control de los restantes controles se está aludiendo a su misión revisora del funcionamiento del Control Interno de la entidad. El control interno comprende el plan de organización y los métodos coordinados adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, comprobar la seguridad y fiabilidad de sus datos contables, promover la eficacia operativa y fomentar la aplicación de las políticas directivas establecidas. Un sistema de control Interno se extiende más allá de aquellas materias que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos administrativo y financiero.

Estos objetivos del Control Interno y, por ende, de la Auditoría Interna, como garante que es de aquél, vuelven a aparecer descritos en las Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.

Su descripción resumida supone una síntesis del alcance de la Auditoría Interna:

- Fiabilidad e integridad de la información.
- Cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos.
- Salvaguarda de los activos.
- Utilización económica y eficiente de los recursos.
- Cumplimiento de los objetivos y fines establecidos para las operaciones o programas.

(Revista Española de Financiación y Contabilidad
Vol XIX 1989 Rafael González Marín).

2.2.2 AUDITOR INTERNO

2.2.2.1 Definición

El auditor es el personaje principal en la auditoría ya que es la persona que realiza la auditoría y por lo tanto debe de contar con una serie de características y requisitos indispensables para el libre ejercicio de esta actividad.

Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica. Según Doug Archer, señala que los auditores internos tienen un rol significativo a ejercer ayudando a la gerencia a identificar y mitigar los riesgos asociados con los contratos de servicios.

2.2.2.2 Conocimientos que debe poseer el Auditor Interno

a) Académica:

Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, contabilidad, etc.

b) Complementaria:

Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

c) Empírica:

Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico. Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina y dominar el o los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización. Un dominio en su cultura. Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

d) Habilidades y Destrezas:

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dotes intrínsecos a su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de

cada caso en particular, sin embargo, es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva
- Estabilidad emocional
- Objetividad
- Sentido institucional
- Saber escuchar
- Creatividad
- Respeto a las ideas de los demás
- Conciencia de los valores propios y de su entorno
- Capacidad de negociación
- Imaginación
- Claridad de expresión verbal y escrita
- Capacidad de observación
- Iniciativa
- Discreción
- Facilidad para trabajar en grupo

e) Experiencia:

Uno de los elementos fundamentales que se tiene que considerar en las características del equipo, es el relativo a la experiencia personal de sus integrantes, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que se emplea para determinar la profundidad de las observaciones.

Por la naturaleza de la función a desempeñar existen varios campos que se tienen que dominar:

- Conocimiento de la áreas sustantivas de la organización
- Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización
- Conocimiento de esfuerzos anteriores
- Conocimiento de casos prácticos
- Conocimiento personal basado en elementos diversos.

f) Responsabilidad Profesional:

El equipo debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para este efecto, debe de poner especial cuidado en:

- Preservar la independencia mental.
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridas
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen.
- Capacitarse en forma continua.

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, por que debe preservar su autonomía o imparcialidad al participar en una auditoría.

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos.

2.2.3 LOS ROLES DEL AUDITOR INTERNO

2.2.3.1 Definición

- **Rol:** Proviene del inglés *role*, que a su vez, que se deriva del francés *rôle*. El concepto está vinculado a la función o papel que cumple alguien o algo.
- **Auditor:** Persona que tiene la competencia para llevar a cabo una auditoría.

El rol del auditor interno es verdaderamente protagónico en el control de la gestión de una entidad y ello sucede por lo siguiente:

- Realizar acciones de prevención para disminuir actos erróneos.
- Abarcar todas las áreas.

- Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones en cumplimiento del Plan Anual de Control, así como ejercer el control externo de acuerdo a la normativa emitida por la Contraloría General de la República.
- Promover la gestión correcta y transparente de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, mediante la ejecución de labores de control.
- Efectuar auditorías a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de la misma, de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General de la República.
- Ejercer el control preventivo en la entidad dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión, sin que ello comprometa el ejercicio del control posterior.

- Formular, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Control aprobado por la Contraloría General de la República, de acuerdo a los lineamientos y disposiciones emitidas para el efecto.
- Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas que implemente la entidad como resultado de las labores de control, comprobando y calificando su materialización efectiva, conforme a las disposiciones de la materia.
- Apoyar a las Comisiones que designe la Contraloría General de la República para la ejecución de las labores de control en el ámbito del Ministerio. Asimismo, el Órgano de Control Institucional colaborará, por disposición de la Contraloría General de la República, en otras labores de control, por razones operativas o de especialidad.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad

por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

- Formular y proponer a la entidad, el presupuesto anual del Órgano de Control Institucional para su aprobación correspondiente.
- Cumplir diligente y oportunamente con los encargos y requerimientos que le formule la Contraloría General de la República.
- Cautelar que la publicidad de los Informes resultantes de sus acciones de control se realice de conformidad con las disposiciones de la materia.
- Mantener ordenados, custodiados y a disposición de la Contraloría General de la República durante diez años los informes de control, papeles de trabajo, denuncias recibidas y los documentos relativos a su actividad funcional, luego de los cuales quedan sujetos a las normas de archivo vigentes para el sector público.

- Mantener en reserva la información clasificada obtenida en el ejercicio de sus actividades; y,
- La relación con las diferentes gerencias debe ser fluida y continua.
- Recopilación de información necesaria para el control integral e integrado.
- Disposición para la atención de temas no programados.

2.2.3.2 Los roles del auditor interno

2.2.3.2.1 Rol del auditor orientado a la evaluación de la gestión

El Rol del auditor orientado a la evaluación de la gestión trata de la revisión y/o verificación, para ver en qué medida las instituciones públicas están cumpliendo su labor, teniendo en cuenta la normatividad relacionada a los sistemas administrativos (Abastecimientos, Tesorería, Personal, Contabilidad, Presupuesto, etc.) con la finalidad de velar el buen uso de los recursos públicos

y, de esta manera se logre la eficiencia, eficacia, efectividad, economía y transparencia en la gestión Pública.

El auditor para cumplir su rol, se vale de diferentes acciones y actividades.

En acciones se puede referir a:

- Seguimiento de medidas correctivas y de Procesos Judiciales.
- Informe de medidas de austeridad.
- Evaluación de denuncias.
- Veeduría: Adquisición de bienes.
- Ley de transparencia y acceso a la información Pública.
- Entre otros.

Actividades:

- Actividades como exámenes especiales a las áreas administrativas.

2.2.3.2.2 Rol del Auditor orientado al Control Preventivo

a) Definición de Prevención

De acuerdo a la Real Academia Española; Prevención significa: acción y efecto de prevenir.

Es un término que se utiliza «a priori», es decir, el primer término supone llevar a cabo una serie de medidas para que no se produzca el error. (PINGO FLORES, Rolando; (2009) Glosario de Términos de Auditoría y Contabilidad, Perú-Lima, consultado el 2011-08-20).

Son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a prevenir antes de su ocurrencia o materialización. (www.eduardoleyton.com, consultado el 2011-08-28).

Prevenir significa “antes de venir”, es decir, actuar para que un problema no aparezca o al menos para que disminuyan sus efectos; igualmente connota: preparación organización, aviso, perspectiva, disponer con anticipación prever.

b) Controles Preventivos

b.1 Definición

En lo que respecta a la definición del Control preventivo en el acápite V. Referencias de la Directiva N° 001-2005 – CG-GSNC, se establece que se entiende por control preventivo a la actividad no vinculante, dirigida a contribuir al mejoramiento de las entidades en sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno, sin que en ningún caso conlleve interferencia en el control posterior que corresponde.

Anticipan eventos no deseados antes de que sucedan: (www.Manual del Control Interno para el Sector Publico.com, consultado 2011-08-28).

El control preventivo tiene por objetivo efectuar verificaciones que permitan identificar posibles riesgos en la entidad, sobre determinadas operaciones o actividades.

El Control Preventivo, de su denominación se desprende que: está orientado a prevenir que el funcionario y/o servidor público incurra en desviaciones que impidan limiten la correcta ejecución de determinadas acciones actividades, para ello, entre otras acciones, desarrolla procedimientos que buscan identificar la existencia de riesgos que pudieran afectar la transparencia, la probidad o el

cumplimiento de la normativa correspondiente.

b.2 Ventajas y desventajas del Control Preventivo

- **Ventajas del Control Preventivo**

Tiene como ventaja que trabaja en tiempo real y, por ello, actúa cuando el paciente aún está con vida y, por tanto, se asemeja a un diagnóstico preventivo. Otra ventaja es que la presencia del veedor constituye un factor disuasivo de los actos de corrupción y que no requiere la identificación de responsables o culpables.

- **Desventajas del Control Preventivo**

Que requiere personal altamente calificado para que realmente sea efectivo, exige receptividad de parte del titular de la Entidad, además de involucrar en algunos casos

significativos recursos económicos para su desarrollo (ejemplo caso de veeduría a una obra compleja).

La falta de previsión o control en relación con determinadas situaciones, circunstancias o elementos "críticos" (como, por ejemplo, no hacer que se realicen las revisiones periódicas de las diferentes áreas. Cuando se habla del rol del Auditor Interno se habla la manera de qué controles, procesos de autoevaluación ha utilizado en la entidad, ya que existe determinada cultura administrativa en dicha institución, mediante la cual sus integrantes tienen claramente entendido lo que es el proceso de control, la importancia y beneficio de un buen sistema de control, así como de su propia responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia del funcionamiento del proceso respectivo.

Comprobar cómo se ha realizado la evaluación inicial y periódica de los riesgos, analizar sus resultados y verificarlos. Comprobar que el tipo y planificación de

las actividades preventivas se ajusta a lo dispuesto en la normativa general. Comprobación de los diferentes tipos de actividades preventivas que se deben realizar como consecuencia en la evaluación de los riesgos para eliminar, controlar o reducir dichos riesgos, así como de la planificación de estas actividades preventivas. Analizar la adecuación entre los procedimientos y medios requeridos para realizar las actividades preventivas mencionadas en el párrafo anterior.

El Control Preventivo se enmarca en la atribución del Sistema Nacional de Control de formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno. Mediante el Control Preventivo se acompaña a los funcionarios en los actos relacionados con el ejercicio de sus funciones. El Control Preventivo no interfiere

en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, ni limita el ejercicio del control posterior que corresponda.

El Control Preventivo se ejerce de oficio, por disposición de la Contraloría General de la República, normativa expresa o por requerimiento escrito del titular de la entidad o quien haga sus veces; realizándose bajo diversas modalidades antes y durante la ejecución de las operaciones o actividades a cargo de la entidad. Para su adecuado cumplimiento son de aplicación los principios que regulan el Control Gubernamental.

La Contraloría General de la República es el Organismo Superior del Sistema Nacional de Control, a cargo de supervisar los actos de las instituciones sujetas a control, entre otros, que involucra la facultad de desarrollar el control preventivo, determinando la oportunidad y modalidades en que éste se puede ejecutar y desarrollar.

En ese contexto, establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos para su ejercicio.

2.2.3.2.3 Rol del auditor interno orientado al control posterior

a) Definición

Ejercer el control posterior a los actos y operaciones de la entidad sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control a que se refiere el art. 7º de la Ley, así como el control externo a que se refiere el artículo 8º de la Ley, por encargo de la Contraloría General . (Resolución de Contraloría General N° 459-2008-CG, Contraloría General de la República).

Entre algunos controles posteriores tenemos:

- Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones en cumplimiento del Plan Anual de

Control, así como ejercer el control externo de acuerdo a la normativa emitida por la Contraloría General de la República.

- Promover la gestión correcta y transparente de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, mediante la ejecución de labores de control.
- Efectuar auditorías a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de la misma, de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General de la República.
- Elaborar los programas de trabajo, estableciendo objetivos y procedimientos a seguir e indicando los recursos humanos y materiales necesarios, y estimando el tiempo de ejecución.
- Recolectar y analizar toda la documentación relacionada con las auditorías y detectar fuentes de información para la ejecución de las mismas.

2.2.4 LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

2.2.4.1 Definición

La Contraloría General de la república, en su calidad de Ente Técnico Rector del Sistema Nacional de Control, organiza y desarrolla el Control Gubernamental en forma desconcentrada, descentralizada y permanente, así como selectiva en el marco de la asignación de los recursos económicos, logísticos y humanos disponibles para el cumplimiento de sus funciones. El control externo, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la CGR u otro órgano del SNC, por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y los bienes del Estado, el cual, en concordancia con su rol de supervisión y vigilancia, puede ser preventivo o simultáneo.

2.2.4.2 Marco Normativo de la Contraloría General de la República

- Constitución Política del Perú, artículo 82°.
- Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y modificatorias.
- Ley N° 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública y sus modificatorias, así como, su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 033-2005-PCM.
- Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y modificatorias.
- Ley de Contrataciones del Estado, aprobada por Decreto Legislativo N° 1017.
- Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 184-2008-EF.
- Reglamento de los Órganos de Control Institucional, aprobado por Resolución de Contraloría N° 459-2008-CG, en adelante el Reglamento de los OCI.

- Directiva N° 010-2008-CG - "Normas para la Conducta y Desempeño del Personal de la Contraloría General de la República y de los Órganos de Control Institucional", aprobada por Resolución de Contraloría N° 430-2008-CG.
- Código de Ética del Auditor Gubernamental, aprobado por Resolución de Contraloría N° 077-99-CG.
- Resolución de Contraloría N° 195-88-CG Ejecución de las Obras Públicas por Administración Directa.

2.2.5 CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA

2.2.5.1 Definiciones

a) Definición Calidad

La calidad del Sector Público, según Guillermo A. Malvicino, sólo puede evaluarse en relación con el papel del Estado. En general, un sector público eficiente debería poder alcanzar los objetivos del Estado, con la menor distorsión

posible del mercado, con la carga tributaria más baja posible sobre los contribuyentes, con el menor número posible de empleados públicos y con la menor absorción posible de recursos económicos por el aparato público.

b) Definición de Gestión Pública

Según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785), define a la Gestión Pública, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder ejecutivo. La Gestión Pública, según Meny & Thoenig, es la movilización que hace una autoridad pública de sus recursos propios, a fin de producir realizaciones concretas y específicas e individuales.

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

c) Definición de la Calidad de la Gestión Pública

La calidad en la Gestión Pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. (CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina. pag.07).

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas

preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad. La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.

2.2.5.2 Calidad en las Instituciones Públicas

La calidad en las Instituciones Públicas sólo puede evaluarse en relación con el papel del Estado. En general, un sector público eficiente debería poder alcanzar los objetivos del Estado, con la menor distorsión posible del mercado, con la carga tributaria más baja posible sobre los contribuyentes, con el menor número posible de empleados públicos y con la menor absorción posible de recursos económicos por el aparato público. Los procesos y resultados del sector público deben ser transparentes. La corrupción no debería desempeñar papel alguno en las decisiones de los burócratas y de los dirigentes políticos. Y los recursos en manos del sector público deberían dedicarse a usos que maximicen su rentabilidad social. La calidad del sector público también es importante para alcanzar el objetivo de equidad que hoy se percibe como una de las metas fundamentales del Estado. Un sector público de alta calidad permitiría ir tras la equidad con costos

menores en términos de eficiencia. Finalmente, las llamadas reformas de primera generación no siempre elevan la calidad de este sector, aunque sí mejoran la de la política pública. De hecho, el ir en pos de reformas de primera generación es lo que ha puesto de relieve la necesidad de mejorar la calidad del sector público. Para que esto último se logre, son necesarias las reformas de segunda generación. En la calidad del sector público puede influir la falta de algunas Instituciones esenciales o el deficiente desempeño de las existentes. Por ejemplo, en muchos países no hay instituciones encargadas de velar por la competencia o que obliguen a las instituciones financieras a declarar sus operaciones en forma completa o a las empresas a publicar cuentas satisfactorias cuando sus acciones se transan en el mercado de valores. En consecuencia, el mercado puede funcionar deficientemente por las influencias del compadrazgo o los poderes del monopolio o por falta de informaciones esenciales.

2.2.5.3 Clasificación de la Calidad de la Gestión Pública

a) Eficiencia en la Gestión Pública

La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución. (CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina.pag.11).

La palabra eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. El concepto también suele ser equiparado con el de acción, fuerza o producción.

En otras palabras, la eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

La palabra eficiencia se emplea en distintos ámbitos. En la física, por ejemplo, la eficiencia de un proceso o de un dispositivo es la relación entre la energía útil y la energía invertida.

En economía, se habla de la eficiencia de Pareto, una sentencia enunciada por Wilfredo Pareto. En este sentido, la eficiencia es aquella situación donde se cumple que no es posible beneficiar a más elementos de un sistema sin perjudicar a otros. La eficiencia de Pareto está basada en criterios de utilidad, ya que si algo genera provecho, comodidad, fruto o interés sin perjudicar a otro, se entiende que provocará un proceso natural de optimización hasta alcanzar el punto óptimo.

Un ejemplo de la eficiencia de Pareto sería el siguiente: un hombre ingresa a una tienda a comprar una computadora. Cada una cuenta con distintas características técnicas y con su propio

precio, que se encuentra generalmente relacionado con la calidad. Así, cuando el comprador se decide a concretar su adquisición, existen dos posibilidades:

Por un lado, que la persona cuente con dinero suficiente para adquirir la mejor computadora sin tener en cuenta el precio. Este es un problema que se conoce como mono-objetivo, ya que el único objetivo es encontrar la computadora con mejores características técnicas. Por otra parte, puede ocurrir que el comprador tenga un presupuesto limitado. Se genera entonces un problema multi-objetivo, ya que debe considerar las características técnicas pero también el valor del producto. En este caso, no existe un producto óptimo, sino que hay varias soluciones pareto-óptimas posibles.

b) Eficacia en la Gestión Pública

La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano. (CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina.pag.11).

Del latín *efficaciā*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo). Por ejemplo: una persona desea romper un disco compacto que contiene información confidencial. Para esto, puede rayar la superficie del disco con una llave (una medida que será eficaz y eficiente) o dispararle con

una ametralladora (una decisión eficaz, ya que logrará destruir el disco, pero poco eficiente, ya que utiliza recursos desproporcionados).

Otro ejemplo estaría dado por un sujeto que desea copiar el contenido de un libro de 200 páginas. Si realiza esta tarea a mano, es posible que tenga éxito y sea eficaz, ya que, tarde o temprano, terminará de copiarlo. Sin embargo, sería más eficiente que se encargue de fotocopiar dicho material, ya que le llevará mucho menos tiempo.

Por supuesto, hay acciones que no son ni eficaces ni eficientes.

2.3 DEFINICIONES DE TÉRMINOS

- **Auditor Público** : Personal adscrito a los Órganos Internos de Control en la Administración Pública Federal, así como el personal adscrito a la Unidad de Auditoría Gubernamental de la Secretaría de la Función Pública, quienes en sus diversos niveles jerárquicos intervienen en una auditoría pública.

- **Actividad de auditoría interna:** Un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s practicante/s que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.
- **Añadir / Agregar valor:** El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas, y/o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.
- **Aseguramiento :** Constituye un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno institucional de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas, etc.
- **Asesoramiento:** Opiniones del Jefe de Auditoría Interna en temas su competencia para responder a consultas específicas de las autoridades de la entidad.
- **Código de Ética:** El Código de Ética del Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA) es una serie de principios significativos para la profesión y el ejercicio de la auditoría

interna, y de Reglas de Conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos.

- **Control interno institucional:** Conjunto de medios, mecanismos o procedimientos implementados por los titulares de las dependencias y entidades, y de la Procuraduría General de la República, así como por los demás servidores públicos en el ámbito de sus respectivas competencias, con el propósito de conducir las actividades correspondientes hacia el logro de los objetivos y metas institucionales; obtener información confiable y oportuna, y cumplir con el marco jurídico aplicable a las mismas.
- **Eficacia:** Es lograr los propósitos u objetivos estipulados, y constituye esencialmente un concepto de logro de objetivos. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos, es decir, el grado en que un programa o un ente logra sus metas y objetivos. Es la medición resultante de la comparación de desempeño real versus el desempeño preestablecido. (Directrices de Aplicación de las Normas de Auditoría del Rendimiento. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

- **Eficiencia:** Es aprovechar lo mejor posible los recursos disponibles, y está relacionada con la economía y se refiere a los recursos utilizados. La pregunta principal es si estos recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos o similares objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del plazo de tiempo, con menos recursos. Se restringe básicamente a la pregunta sobre si los recursos se han empleado de una manera óptima o satisfactoria.
- **Ente:** Dependencia o entidad de la Administración Pública Federal, así como fideicomisos públicos no paraestatales, mandatos y contratos análogos, considerando éstos como aquéllos que constituyan la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como fideicomitente único o representante de la Administración Pública Centralizada o alguna entidad de la Administración Pública Paraestatal, en los términos de las disposiciones legales y administrativas aplicables.
- **Independencia:** Libertad de condicionamientos que amenazan la objetividad o la apariencia de objetividad. Tales amenazas deben ser vigiladas para asegurar que se mantenga la objetividad a nivel del auditor individual, trabajo, función y organización.

- **Plan Anual de Control** : Anual de Control es la herramienta de gestión, a través de la cual la Contraloría General de la República orienta, planifica y evalúa el accionar de los Órganos de Control Institucional del Sistema Nacional de Control, conforme a los objetivos y lineamientos de política institucional impartidos.
- **Riesgo**: La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.
- **Sistema de Control**: Serie de acciones que se consideran que forma parte del sistema total de control interno y que se refiere a la realización de los fines contables de la entidad. Esto incluye el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos contables y financieros, la salvaguarda de los recursos de la entidad y la preparación de informes financieros fiables.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se considera una investigación:

a) Aplicada:

De acuerdo a la clasificación que siguen Ander – Egg y Bunge. Este tipo de estudios, aunque “depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos”, se caracteriza en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. En ese sentido, como señala Ander – Egg,

“la investigación aplicada busca el conocer para actuar, para construir, para modificar”.

b) Correlacional:

De acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se identifica como investigación de tipo correlacional. Según Hernández Sampieri, este tipo de estudios se plantea como una alternativa a los estudios descriptivos y explicativos en tanto va más allá de la simple descripción de las variables, pero no alcanza el nivel de profundización en la determinación de relaciones causales entre las variables, nivel que caracteriza a los estudios explicativos.

3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para efectos de la contrastación de la hipótesis, se utilizó el diseño:

a) No experimental

Responde a los diseños no experimentales, porque no recurre a la manipulación de alguna de las variables en estudio, sino que éstas se analizan tal y como suceden en la realidad.

b) Descriptivo

El presente estudio es descriptivo porque refiere las características o atributos de las variables de estudio.

c) Transeccional

Responde a los estudios transaccionales en tanto la información recogida corresponde a un solo periodo.

d) Correlacional

Es correlacional porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables. (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández, Pilar Baptista, Pág. 151, edición 2010).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 POBLACIÓN

La población para el presente trabajo de investigación estuvo constituida por los Jefes (funcionarios) y el personal administrativo (nombrado) de las Área Críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 1

Municipalidad	Cantidad de personal (Funcionarios y personal administrativo).
Distrital de Alto de la Alianza	10
Distrital de Ciudad Nueva	10
Distrital de Gregorio Albarracín	10
Distrital de Calana	8
Distrital de Pocollay	10
Distrital de Pachía	8
Distrital de Palca	8
Distrital de Sama	8
Distrital de Inclán	8
Total	80

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. MUESTRA

Para el presente trabajo de investigación no fue necesario obtener muestra, se consideró toda la población.

a) Criterios de Inclusión

En el presente trabajo de investigación se consideró los siguientes criterios de inclusión:

- Jefes de Oficina
- Personal administrativo (nombrado)

b) Criterios de exclusión

En el presente trabajo de investigación se consideró los siguientes criterios de exclusión:

- Personal contratado
- Personal que no tenga relación con el sistema administrativo.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 2

Variable	Definición Operacional	Naturaleza de la variable	Nivel de medición de la variable	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Independiente X: Rol del auditor interno	Es el papel o función que cumple el auditor interno tiene la competencia para llevar a cabo una auditoría. El auditor es el personaje principal en la auditoría, ya que es la persona que realiza la auditoría y; por lo tanto, debe contar con una serie de características y requisitos indispensables para el libre ejercicio de esta actividad. (www.monografias/el nuevo rol del auditorinterno.htm).	Cualitativa	Ordinal	X: Rol del Auditor Interno Indicadores: X ₁ = Rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión X ₁ = Rol del auditor interno orientado al control preventivo X ₂ = Rol del auditor orientado al control posterior	- Encuesta - Entrevista	- Cuestionario - Guía de entrevista.

Variable	Definición Operacional	Naturaleza de la variable	Nivel de medición de la variable	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
<p>Dependiente</p> <p>Y: Calidad de la Gestión Pública</p>	<p>La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.(CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina.pag.10).</p>	Cualitativa	Ordinal	<p>Y_1 = Eficiencia en la Gestión Pública</p> <p>Y^2 = Eficacia en la Gestión Pública</p>		<p>- Cuestionario</p> <p>- Guía de entrevista</p>

Fuente: elaboración propia

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas

a) Encuesta

Las encuestas se realizaron a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrados) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, con el propósito de evaluar el rol del auditor interno y la calidad de la gestión pública.

b) Entrevista

Se realizó una entrevista a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrados).

3.4.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.2.1 Cuestionario

Se aplicó un instrumento dirigido a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas y el personal administrativo de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, con el propósito de evaluar el rol del auditor interno y la calidad de la gestión pública.

3.4.2.2 Guía de entrevista

Se elaboró una Guía de Entrevista, a los Jefes (funcionarios) y el personal administrativo (nombrado) de las Áreas Críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, con

el propósito de evaluar el rol del auditor interno y la calidad de la gestión pública.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.5.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

El soporte informático SPSS 19 Edition, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales;

Y Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos. Las acciones específicas en las que se utilizaron los programas mencionados son las siguientes:

En lo que respecta a Excel:

Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe.

- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.
- Elaboración de los gráficos circulares que acompañan los cuadros que se elaborarán para describir las variables. Estos gráficos permitieron visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.

Las tablas y gráficos elaborados en Excel, fueron trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

En cuanto al SPSS 19 Edition.

- Elaboración de las tablas de doble entrada que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.

- Desarrollo de la prueba Chi cuadrado (X^2) y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.

Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

3.5.2 ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística Descriptiva, se utilizó:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizó:

Prueba Chi cuadrado (χ^2). Esta prueba inferencial, que responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio en que dos variables son independientes entre sí, en el caso de que la probabilidad de que la relación sea producto del azar sea mayor que una probabilidad alfa fijada de antemano como punto crítico o límite para aceptar la validez de la prueba. En este sentido, la prueba efectuada y la decisión para la prueba de hipótesis, se basa en el criterio del p – valor. Esto es: si p - valores mayor que alfa (α), entonces, las variables son independientes; en otras palabras, no hay relación ente las variables. Por el contrario, si p-valor es menor a alfa, entonces, para efectos del estudio, se asume que las variables están relacionadas entre sí. La prueba se ha efectuado mediante los procedimientos de Pearson y máxima verosimilitud o razón de verosimilitud.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 PRESENTACIÓN

Este capítulo tiene como propósito presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación, la misma que es la siguiente:

El rol del auditor interno influye significativamente en la calidad de la Gestión Pública en la Municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

4.2.1 Planteamiento del Análisis Estadístico

a. Antes del Tratamiento

Para la recolección de datos se hizo previamente la validez y la confiabilidad del instrumento.

En el caso de la validez, se construyó un instrumento para la realización de la validez de contenido por parte de los expertos. Luego se realizó el análisis de los ítems del cuestionario, haciendo uso del modelo estadístico chi cuadrado(χ^2) y, al realizar, una serie de procesos que implica el método empleado, se llegó a considerar los resultados del anexo 1 a un nivel de significación del 0,05.

En el caso de la confiabilidad se usó el método de consistencia interna Alfa Crombach, obteniéndose el valor de 0,931 tal como señala en el anexo 2. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

b. Después del tratamiento

Se aplicó el cuestionario validado a una muestra de 80 a los jefes (funcionarios) y el personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Personal, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, con el propósito de evaluar el rol del auditor interno y la calidad de la gestión pública.

A continuación se presenta el Análisis de los Resultados en las siguientes tablas y gráficos correspondientes.

4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

VARIABLE INDEPENDIENTE: ROL DEL AUDITOR INTERNO

INDICADOR: ROL DEL AUDITOR ORIENTADO A LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Cuadro 3 : La Evaluación Inicial de Todas las Áreas que Realizan los Auditores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inconsistente	16	20,0	20,0
poco consistente	44	55,0	75,0
Consistente	16	20,0	95,0
muy consistente	4	5,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

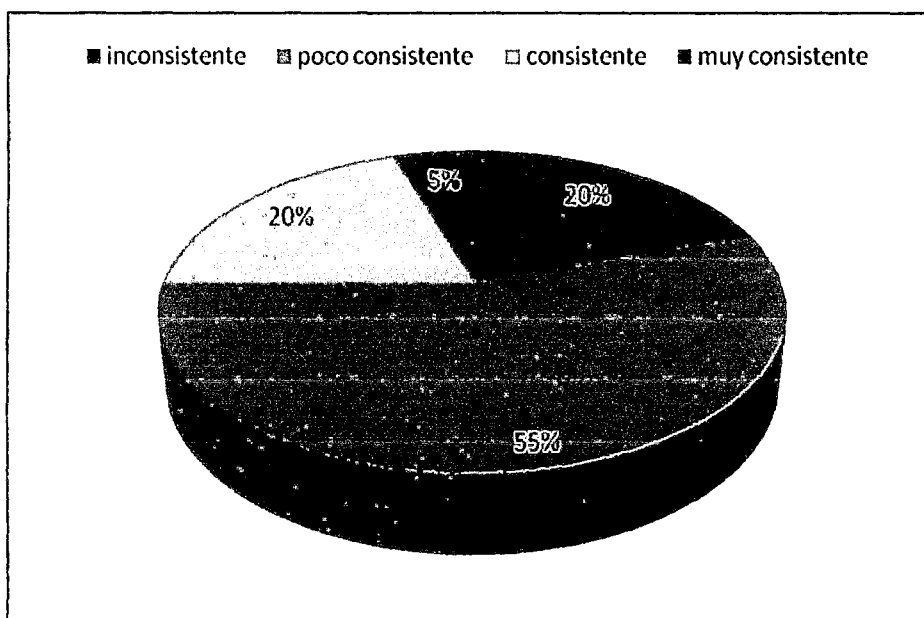


Gráfico 1, Fuente: Cuadro 3

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 44 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Personal, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 55% de este conjunto, consideran poco consistente la evaluación inicial de todas las áreas que realizan los auditores. Asimismo, 16 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las

Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 20% del grupo, consideran inconsistente la evaluación inicial de todas las Áreas que realizan los auditores.

En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 75% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a lo indicado anteriormente.

En contraste, 16 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 20% de este grupo, considera consistente la evaluación inicial de todas las áreas que realizan los auditores; mientras que sólo 4 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las área críticas, que representan apenas el 5% del conjunto, juzga muy bueno tal situación.

Cuadro 4 : La evaluación orientada a las acciones y actividades que realiza el auditor

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ineficiente	21	26,3	26,3
poco eficiente	36	45,0	71,3
eficiente	17	21,3	92,5
muy eficiente	6	7,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

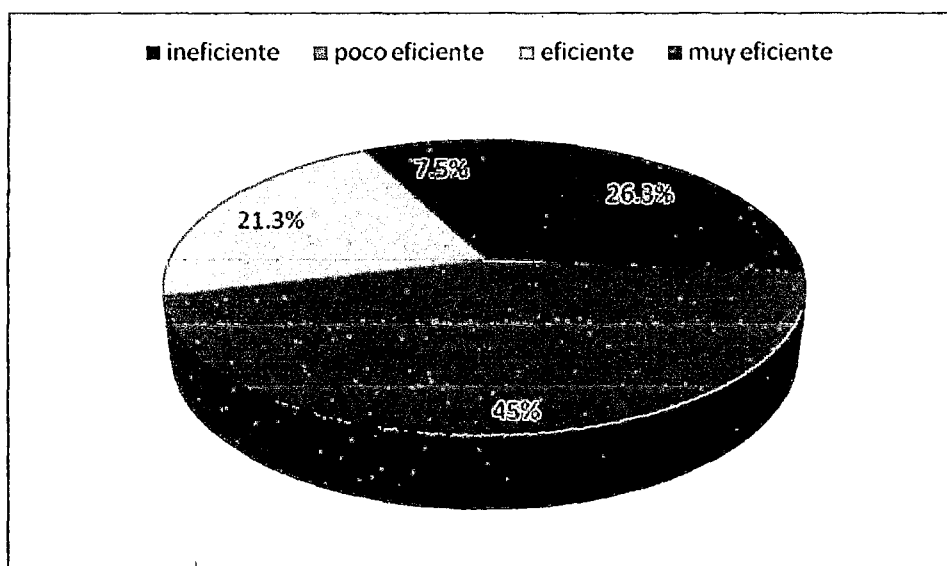


Gráfico 2, Fuente: Cuadro 4

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 36 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 45% de este conjunto, consideran poco eficiente la evaluación orientada a las acciones y actividades que realiza el auditor. Asimismo, 21 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 26,3% del grupo, consideran ineficiente la evaluación orientada a las acciones y actividades que realiza el auditor. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 71,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a lo indicado anteriormente. En contraste, 17 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 21,3% de este grupo, consideran eficiente la evaluación orientada a las acciones y actividades que realiza el auditor; mientras que sólo 6 Jefes (funcionarios) y personal

administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 7,5% del conjunto, considera muy eficiente tal situación.

Cuadro 5 : El nivel de conocimiento sobre los sistemas administrativos por parte del auditor

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiente	20	25,0	25,0
Poco suficiente	32	40,0	65,0
Suficiente	19	23,8	88,8
muy suficiente	9	11,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

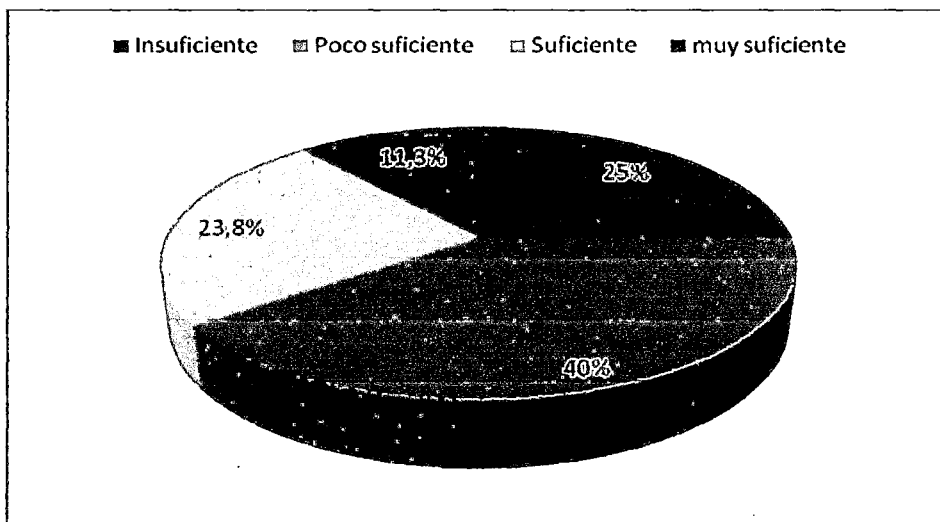


Gráfico 3, Fuente: Cuadro 5

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 32 Jefes (funcionarios) personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 40% de este conjunto, consideran poco suficiente el nivel de conocimiento sobre los sistemas administrativos por parte del auditor.

Asimismo, 20 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 25% del grupo, consideran insuficiente el nivel de conocimiento sobre los sistemas administrativos por parte del auditor. En otras palabras, el conjunto de los Jefes de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 65% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a cómo consideran la labor de los auditores internos en las acciones de prevención. En contraste, 19 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 23,8% de este grupo, consideran suficiente el nivel de conocimiento sobre los sistemas administrativos por parte del auditor;

mientras que sólo 9 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las área críticas, que representan apenas el 11,3% del conjunto, juzga muy suficiente.

Cuadro 6 : El auditor posee habilidades suficientes para la identificación de las áreas críticas, durante el proceso de evaluación de la gestión pública

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	23	28,8	28,8
A veces	34	42,5	71,3
Frecuentemente	18	22,5	93,8
siempre	5	6,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

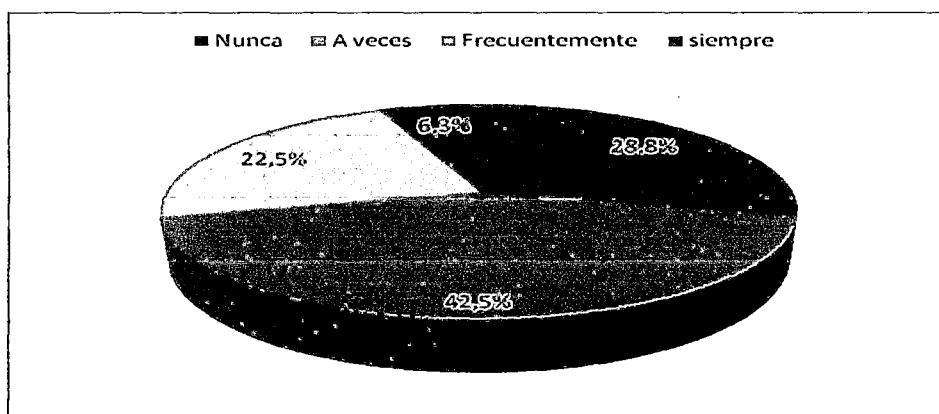


Gráfico 4, Fuente: Cuadro 6

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 34 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 42,5% de este conjunto, consideran que a veces el auditor posee habilidades suficientes para la identificación de las áreas críticas, durante el proceso de evaluación de la gestión pública.

Asimismo, 23 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 28,8% del grupo, consideran que nunca el auditor posee habilidades suficientes para la identificación de las áreas críticas, durante el proceso de evaluación de la gestión pública.

En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 71,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a lo indicado anteriormente.

En contraste, 18 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 22,5% de este grupo, consideran que frecuentemente el auditor posee habilidades suficientes para la identificación de las áreas críticas, durante el proceso de evaluación de la gestión pública; mientras que sólo 5 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 6,3% del conjunto, considera que siempre se da tal situación.

INDICADOR: ROL DEL AUDITOR ORIENTADO AL CONTROL PREVENTIVO

Cuadro 7 : El control preventivo que realiza el auditor interno permite la identificación posibles riesgos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	25,0	25,0
A veces	33	41,3	66,3
Frecuentemente	24	30,0	96,3
Siempre	3	3,8	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

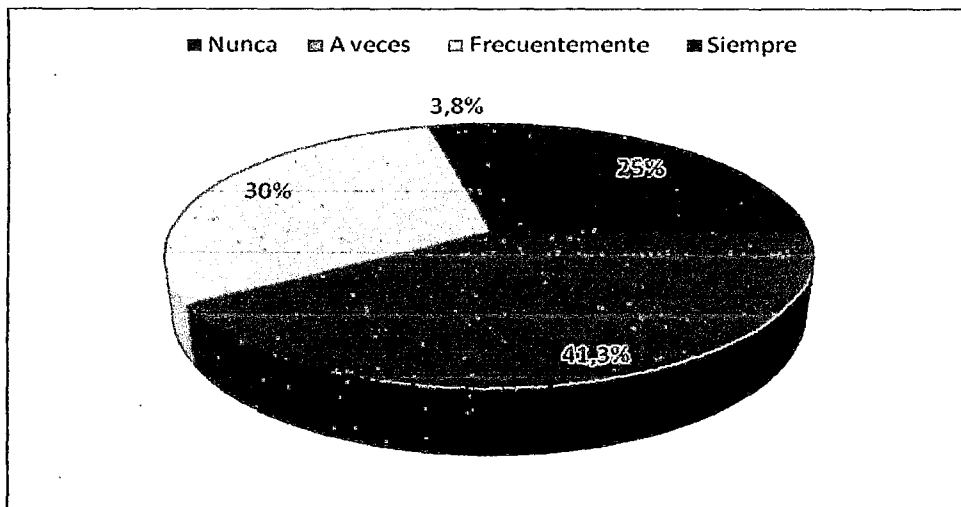


Gráfico 5, Fuente: Cuadro 7

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 33 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 41,3% de este conjunto, consideran que a veces el control preventivo que realiza el auditor interno permite la identificación de posibles riesgos.

Asimismo, 20 jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que

representa el 25% del grupo, consideran que nunca el control preventivo que realiza el auditor interno permite la identificación posibles riesgos.

En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 66,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a lo indicado anteriormente. En contraste, 24 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 30% de este grupo, considera que frecuentemente el control preventivo que realiza el auditor interno permite la identificación posibles riesgos; mientras que sólo 3 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 3,8% del conjunto, juzga que siempre se da tal aspecto.

Cuadro 8 : El auditor interno realiza revisiones periódico

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	24	30,0	30,0
a veces	31	38,8	68,8
frecuentemente	17	21,3	90,0
siempre	8	10,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

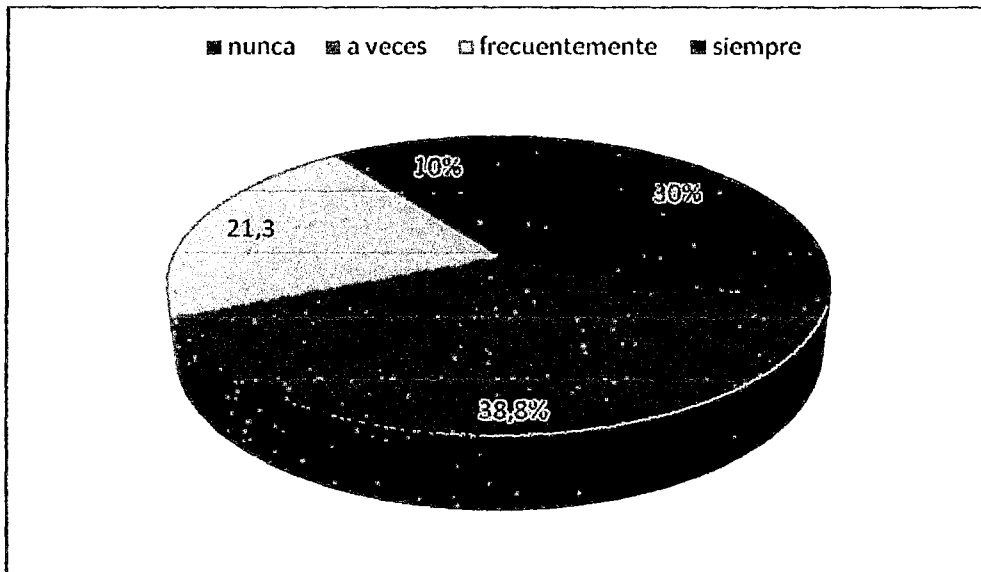


Gráfico 6, Fuente: Cuadro 8

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 31 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 38.8% de este conjunto, consideran que a veces el auditor interno realiza revisiones periódicas. Asimismo, 24 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 30% del grupo, consideran que nunca el auditor interno realiza revisiones periódicas. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 68.8% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a lo indicado anteriormente. En contraste, 17 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 21,3% de este grupo, consideran que frecuentemente el auditor interno realiza revisiones periódicas; mientras que sólo 8 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 10% del conjunto, considera que siempre se da tal situación.

Cuadro 9 : La labor de control preventivo por parte del auditor interno

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bueno	19	23,8	23,8
Bueno	41	51,3	75,0
Regular	17	21,3	96,3
Malo	3	3,8	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

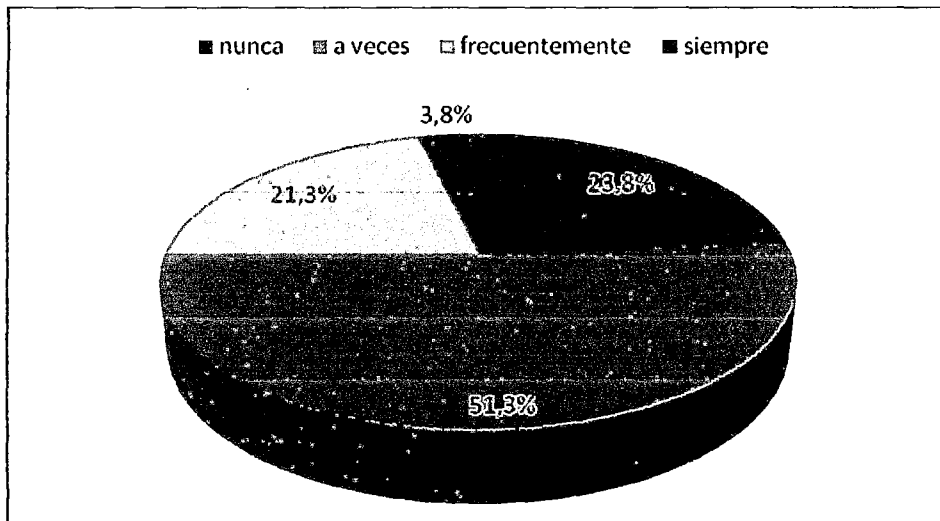


Gráfico 7, Fuente: Cuadro 9

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 41 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 51.3% de este conjunto, consideran bueno la labor de control preventivo por parte de los auditores internos.

Asimismo, 19 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 23,8% del grupo, consideran bueno la labor de control preventivo por parte de los auditores internos.

En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 75% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a si se realiza la labor de control preventivo por parte de los auditores internos.

En contraste, 17 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 21,3% de este grupo, considera regular la labor de control preventivo por parte de los auditores internos; mientras que sólo 3 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las área críticas, que representan apenas el 3,8% del conjunto, considera malo tal situación.

Cuadro 10 : La labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye al mejoramiento de la calidad de la gestión pública

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	17	21,3	21,3
A veces	33	41,3	62,5
Frecuentemente	20	25,0	87,5
Siempre	10	12,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

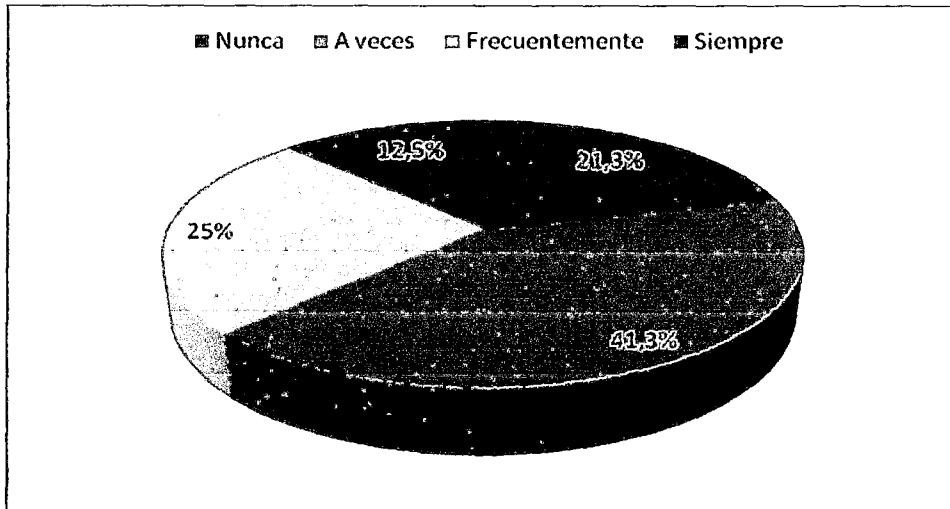


Gráfico 8, Fuente: Cuadro 10

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 33 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 41,3% de este conjunto, consideran que a veces la labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye al mejoramiento de la calidad de la gestión pública. Asimismo, 17 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 21,3% del grupo, consideran

que nunca la labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye al mejoramiento de la calidad de la gestión pública.

En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 62,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las área críticas en relación a la labor de control preventivo que realiza el auditor interno.

En contraste, 20 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 25% de este grupo, consideran que frecuentemente la labor de control preventivo que realiza el auditor interno; mientras que sólo 10 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las área críticas, que representan apenas el 12,5% del conjunto, considera que siempre se da tal situación.

Cuadro 11 : La labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye al control interno de la entidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	25	31,3	31,3
A veces	32	40,0	71,3
Frecuentemente	21	26,3	97,5
Siempre	2	2,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

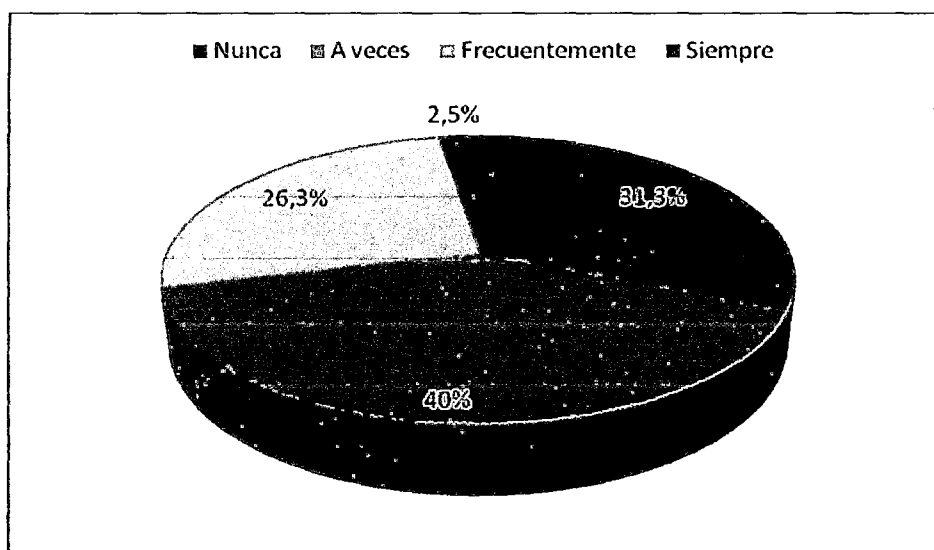


Gráfico 9, Fuente: Cuadro 11

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 32 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 40% de este conjunto, consideran que a veces la labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye al control interno de la entidad. Asimismo, 25 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 31,3% del grupo, consideran que nunca la labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye al control interno de la entidad.

En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 71,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a la labor de control preventivo que realiza el auditor interno.

En contraste, 21 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 26,3% de este grupo, consideran que frecuentemente la labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye al control interno de la entidad; mientras que sólo 2 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 2,5% del conjunto, considera que siempre se da tal situación.

Cuadro 12 : La labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye en la eficiencia de los sistemas administrativos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	21	26,3	26,3
A veces	30	37,5	63,8
Frecuentemente	18	22,5	86,3
Siempre	11	13,8	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

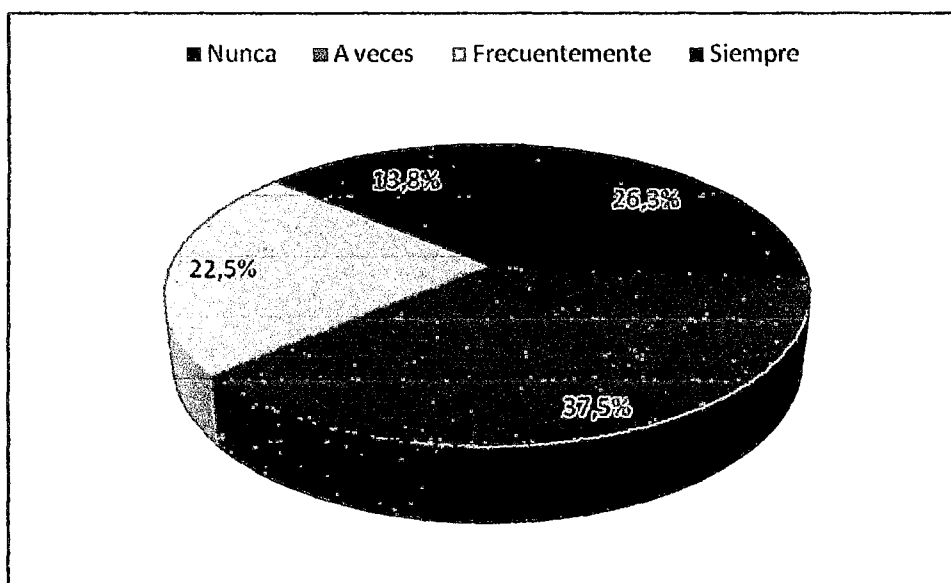


Gráfico 10, Fuente: Cuadro 12

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 30 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 37,5% de este conjunto, consideran que a veces la labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye en la eficiencia de los sistemas administrativos.

Asimismo, 21 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 26,3% del grupo, consideran que nunca labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye en la eficiencia de los sistemas administrativos. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 63,8% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a lo indicado anteriormente.

En contraste, 18 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 22.5% de este grupo, consideran que frecuentemente la labor de control preventivo que realiza el auditor interno contribuye en la eficiencia de los sistemas administrativos; mientras, 11 jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) que representan 13,8% indica que siempre se da tal situación.

Cuadro 13 : La planificación de los auditores en sus actividades preventivas de acuerdo a las normas de la contraloría general de la república

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inconsistente	23	28,8	28,8
Poco consistente	33	41,3	70,0
Consistente	20	25,0	95,0
Muy consistente	4	5,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

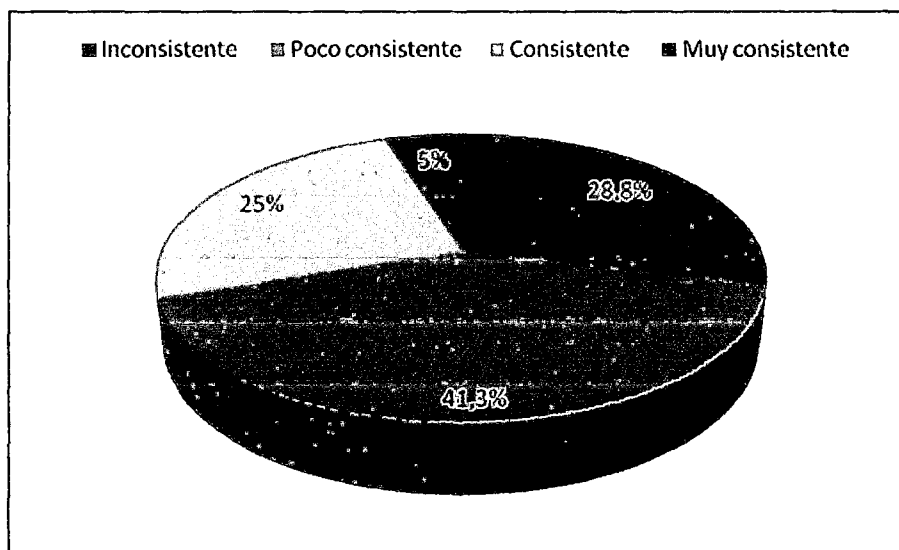


Gráfico 11, Fuente: Cuadro 13

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 33 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de la Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 41,3%, considera que es poco consiste la planificación de los auditores en sus actividades preventivas de acuerdo a las normas de la Contraloría General de la República. Asimismo, 23 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las indicadas áreas críticas considera que es inconsistente la planificación de los auditores en sus actividades preventivas de acuerdo a las normas de la Contraloría General de la República.

En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 70% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a lo indicado anteriormente. En contraste, 20 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 25% de este grupo, consideran consistente la planificación de los auditores en sus

actividades preventivas de acuerdo a las normas de la Contraloría General de la República; mientras que sólo 4 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 5% del conjunto, consideran muy consistente tal situación.

Cuadro 14: Los auditores cumple la función de veedurías en los procesos de selección de acuerdo a la ley de contrataciones del estado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	21	26,3	26,3
a veces	37	46,3	72,5
frecuentemente	8	10,0	82,5
siempre	14	17,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

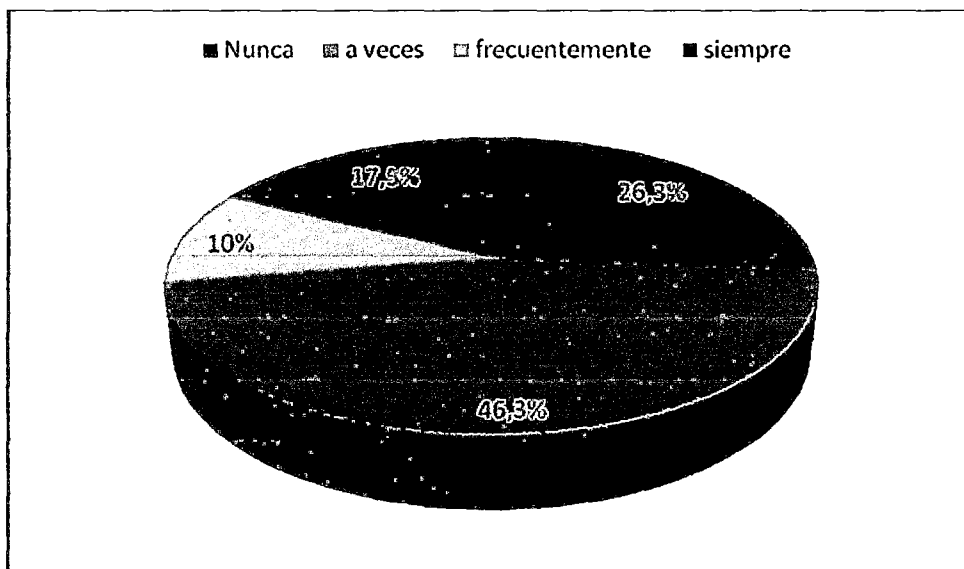


Gráfico 12, Fuente: Cuadro 14

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 37 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 46,3% de este conjunto, consideran que a veces los auditores cumple la función de veedurías en los procesos de selección de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado.

Asimismo, 21 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 26,3% del grupo, consideran que nunca los auditores cumplen la función de veedurías en los procesos de selección de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado. En otras palabras, el conjunto de los Jefes de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 72,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a lo indicado anteriormente.

En contraste, 14 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 17,5% de este grupo, consideran que siempre los auditores cumplen la función de veeduría en los procesos de selección de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado; mientras que sólo 8 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 10% del conjunto, juzgan que frecuentemente tal situación.

INDICADOR: ROL DEL AUDITOR ORIENTADO AL CONTROL POSTERIOR

Cuadro 15 : Los auditores evalúan y verifican los aspectos administrativos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	21	26.3	26.3
a veces	37	46.3	72.5
Frecuentemente	17	21.3	93.8
Siempre	5	6.3	100.0
Total	80	100.0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

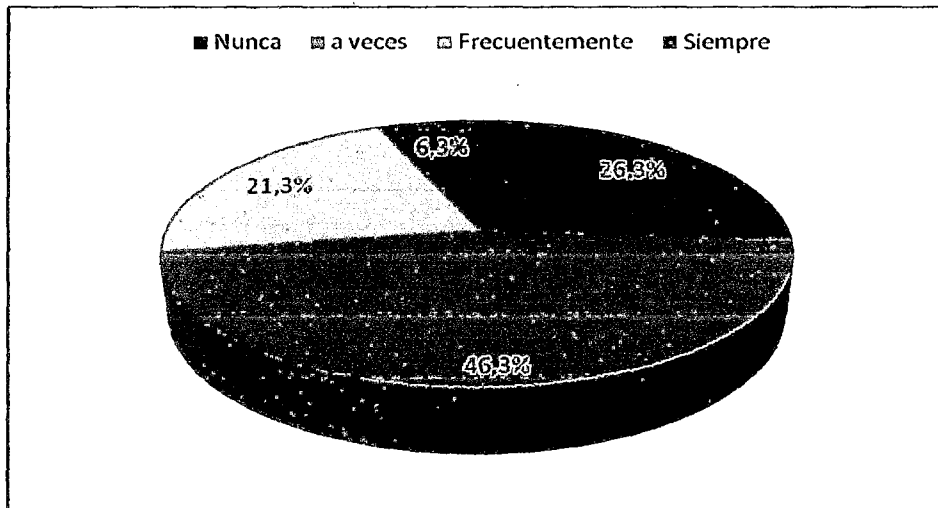


Gráfico 13, Fuente: Cuadro 15

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 37 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna que representan el 46,3% de este conjunto, consideran que a veces los auditores evalúan y verifican los aspectos administrativos. Asimismo, 21 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 26,3% del grupo, consideran que nunca los auditores evalúan y verifican los aspectos administrativos. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 72,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a lo indicado anteriormente. En contraste, 17 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 21,3% de este grupo, consideran que frecuentemente los auditores evalúan y verifican los aspectos administrativos; mientras que sólo 5 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 6,3% del conjunto, juzgan que siempre se da tal situación.

Cuadro 16: Los controles posteriores que realizan los auditores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	26	32,5	32,5
Poco adecuado	25	31,3	63,8
Adecuado	21	26,3	90,0
Muy adecuado	8	10,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

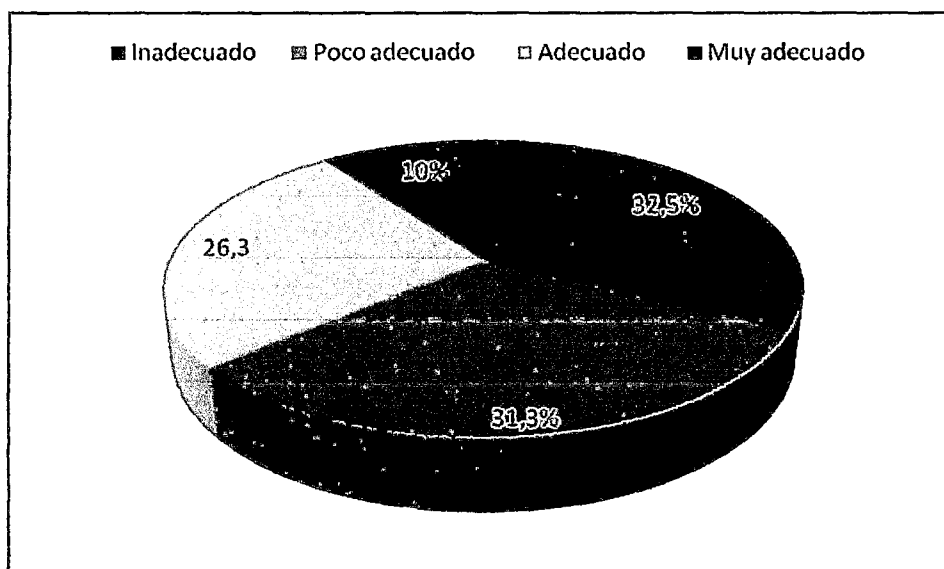


Gráfico 14, Fuente: Cuadro 16

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 25 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 31,3% de este conjunto, consideran poco adecuado los controles posteriores que realizan los auditores. Asimismo, 26 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 32,5% del grupo, consideran que es inadecuado los controles posteriores que realizan los auditores. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 63,8 de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción regular a lo indicado anteriormente. En contraste, 21 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 26,3% de este grupo, consideran adecuado los controles posteriores que realizan los auditores.; mientras que sólo 8 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las área críticas, que representan apenas el 10% del conjunto, juzgan muy adecuado tal situación.

Cuadro 17 : el control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus metas consignadas en su plan anual de control

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	21	26,3	26,3
A veces	37	46,3	72,5
frecuentemente	13	16,3	88,8
Siempre	9	11,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

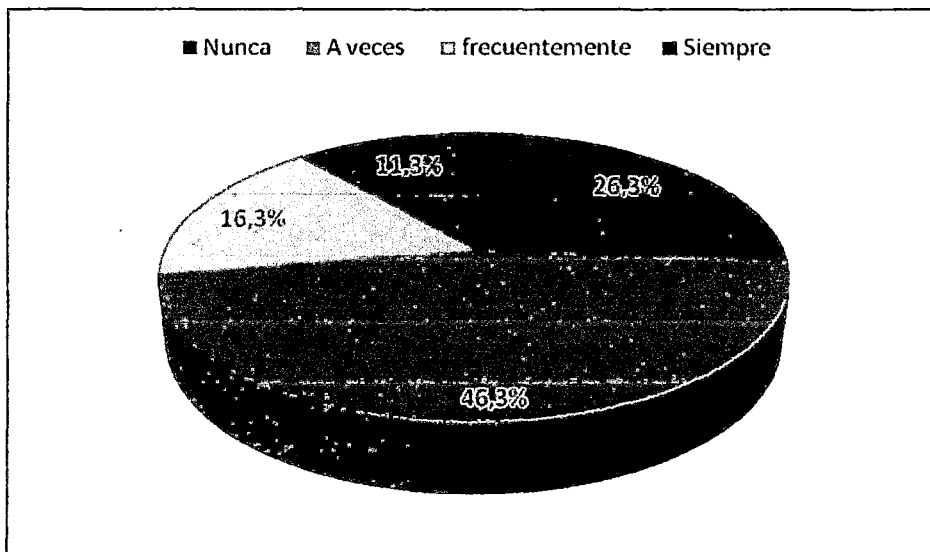


Gráfico 15, Fuente: Cuadro 17

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 37 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 46.3% de este conjunto, consideran que a veces el control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus metas consignadas en su plan anual de control. Asimismo, 21 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 26,3% del grupo, consideran que nunca el control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus metas consignadas en su plan anual de control. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 72,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, regular en lo que respecta a lo indicado anteriormente.

En contraste, 13 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 16,3% de este grupo, consideran que frecuentemente el control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus metas consignadas en su plan anual de control;

mientras que sólo 9 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 11,3% del conjunto, juzgan que siempre se da tal situación.

Cuadro 18 : el control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus resultados, de acuerdo a su plan anual de control

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	25,0	25,0
a veces	36	45,0	70,0
frecuentemente	15	18,8	88,8
siempre	9	11,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

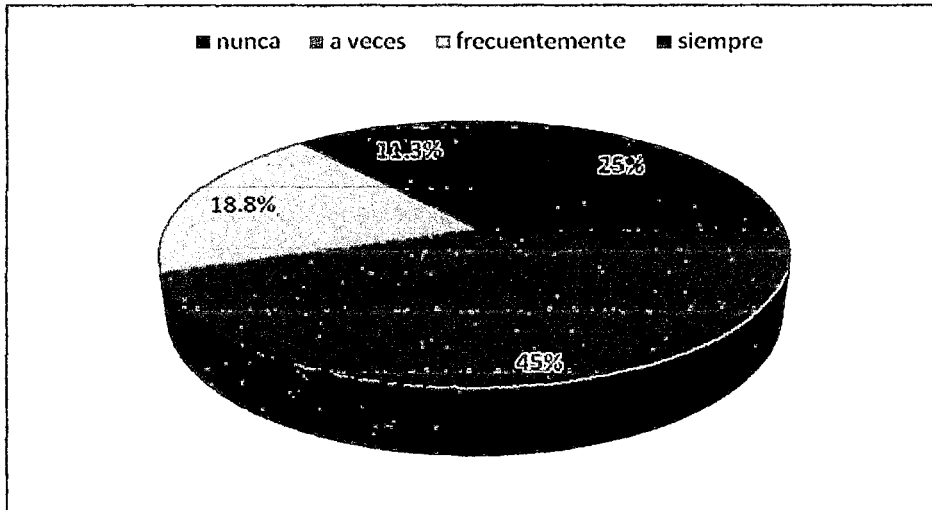


Gráfico 16, Fuente: Cuadro 18

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 36 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 45% de este conjunto, consideran que a veces el control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus resultados, de acuerdo a su plan anual de control.

Asimismo, 20 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 25% del grupo, consideran que nunca el control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus resultados, de acuerdo a su plan anual de control.

En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 70% de muestra seleccionada, en relación indicada anteriormente. En contraste, 15 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 18,8% de este grupo, considera que frecuentemente considera que el control posterior que realiza el auditor interno contribuye al logro de sus resultados, de acuerdo a su plan anual de control: sin embargo, mientras que sólo 9 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 11,3% del conjunto, juzgan que siempre se da tal situación.

Cuadro 19 : El control posterior que realiza el auditor interno, mediante la evaluación de los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del estado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	30	37,5	37,5
Poco adecuado	22	27,5	65,0
Adecuado	22	27,5	92,5
Inadecuado	6	7,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

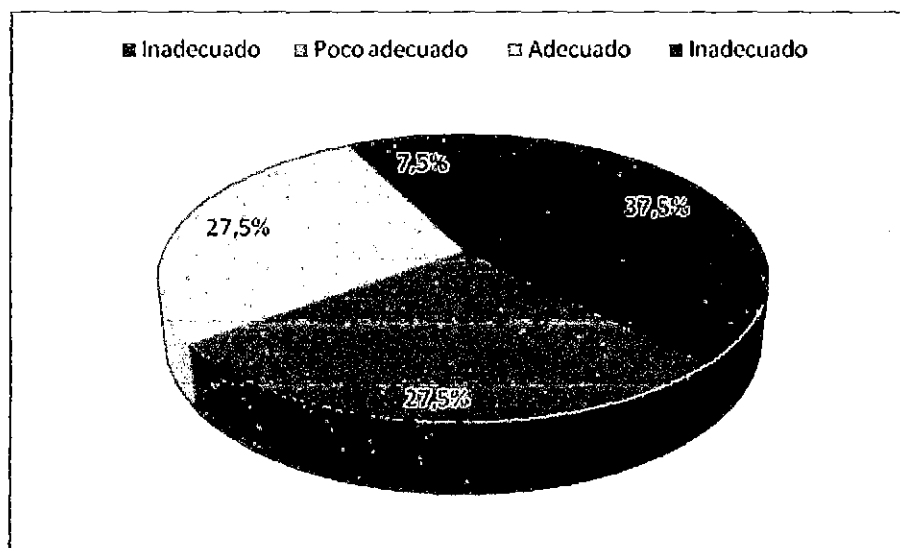


Gráfico 17, Fuente: Cuadro 19

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 30 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 37,5% de este conjunto, consideran inadecuado el control posterior que realiza el auditor interno, mediante la evaluación los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado.

Asimismo, 22 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 27,5% del grupo, consideran poco adecuado el control posterior que realiza el auditor interno, mediante la evaluación los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 65% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación al control posterior que realiza el auditor.

En contraste, 22 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 27,5% de este grupo, consideran adecuado el control posterior que realiza el auditor interno, mediante la evaluación los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado; mientras que sólo 6 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 7,5% del conjunto, juzgan inadecuado tal situación.

Cuadro 20 : El control posterior que realiza el auditor interno, mediante exámenes especiales a las diferentes áreas administrativas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	17	21,3	21,3
poco adecuado	33	41,3	62,5
adecuado	20	25,0	87,5
muy adecuado	10	12,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

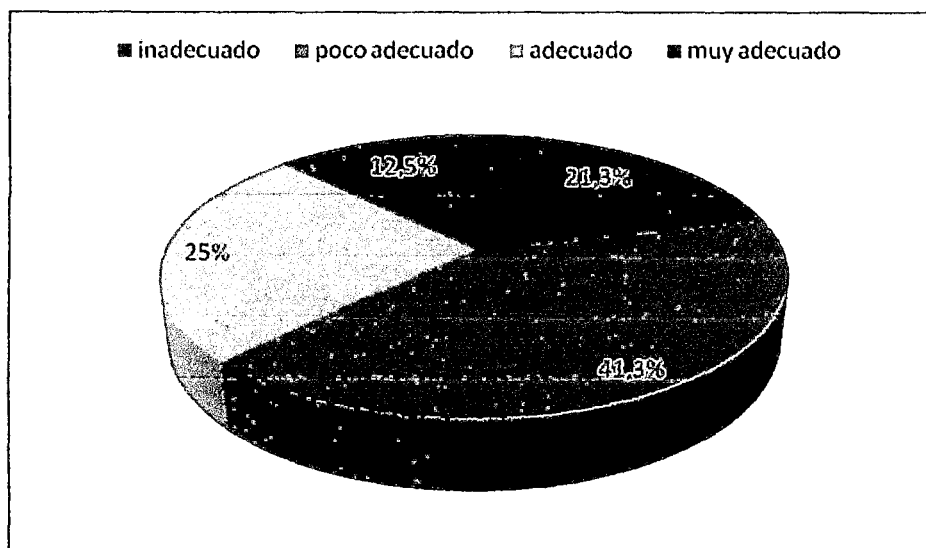


Gráfico 18, Fuente: Cuadro 20

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 33 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 41,3% de este conjunto, consideran poco adecuado el control posterior que realiza el auditor interno, mediante exámenes especiales a las diferentes áreas administrativas.

Asimismo, 17 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 21,3% del grupo, consideran inadecuado el control posterior que realiza el auditor interno, mediante exámenes especiales a las diferentes áreas administrativas. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 62,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a cómo consideran el control posterior que realiza el auditor interno.

En contraste, 20 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 25% de este grupo, consideran adecuado el control posterior que realiza el auditor interno, mediante exámenes especiales a las diferentes áreas administrativas; mientras que sólo 10 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 12,5% del conjunto, consideran muy adecuado tal situación.

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION PÚBLICA

Indicador: eficacia

Cuadro 21 : El trabajo de los auditores internos contribuyen al logro de metas y objetivos institucionales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	21	26,3	26,3
a veces	44	55,0	81,3
frecuentemente	9	11,3	92,5
siempre	6	7,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

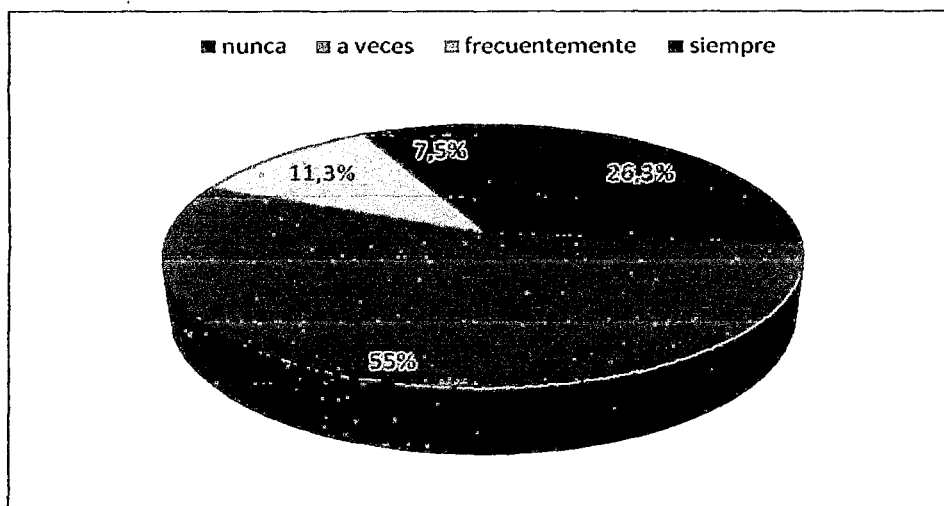


Gráfico 19, Fuente: Cuadro 21

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 44 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 55% de este conjunto, consideran que a veces el trabajo de los auditores internos contribuye al logro de metas y objetivos institucionales.

Asimismo, 21 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 26,3% del grupo, consideran que nunca el trabajo de los auditores internos contribuyen al logro de metas y objetivos institucionales. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 81,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) de las áreas críticas en relación a si el trabajo de los auditores internos contribuyen al logro de metas y objetivos institucionales. En contraste, 9 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 11,3% de este grupo, consideran que frecuentemente el trabajo de los auditores

internos contribuye al logro de metas y objetivos institucionales; mientras que sólo 6 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 7,5% del conjunto, consideran que siempre se da tal situación.

Cuadro 22 : Los auditores cumplen su rol íntegramente de acuerdo a la normatividad vigente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	22	27,5	27,5
a veces	28	35,0	62,5
frecuentemente	18	22,5	85,0
siempre	12	15,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

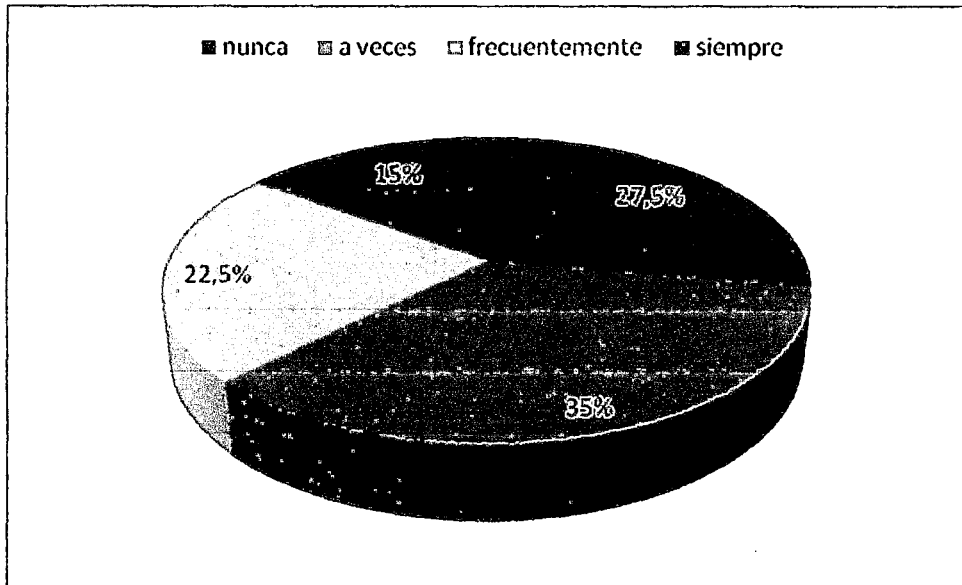


Gráfico 20, Fuente: Cuadro 22

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 28 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 35% de este conjunto, consideran que a veces los auditores cumplen su rol íntegramente de acuerdo a la normatividad vigente.

Asimismo, 22 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que

representa el 27,5% del grupo, consideran que nunca los auditores cumplen su rol íntegramente de acuerdo a la normatividad vigente. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 62,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a lo indicado anteriormente.

En contraste, 18 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 22,5% de este grupo, consideran que frecuentemente los auditores cumplen su rol íntegramente de acuerdo a la normatividad vigente; mientras que sólo 12 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 15% del conjunto, juzgan que siempre se da tal situación.

Cuadro 23 : Los auditores cumplen su rol con calidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	23	28,8	28,8
a veces	43	53,8	82,5
frecuentemente	6	7,5	90,0
siempre	8	10,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

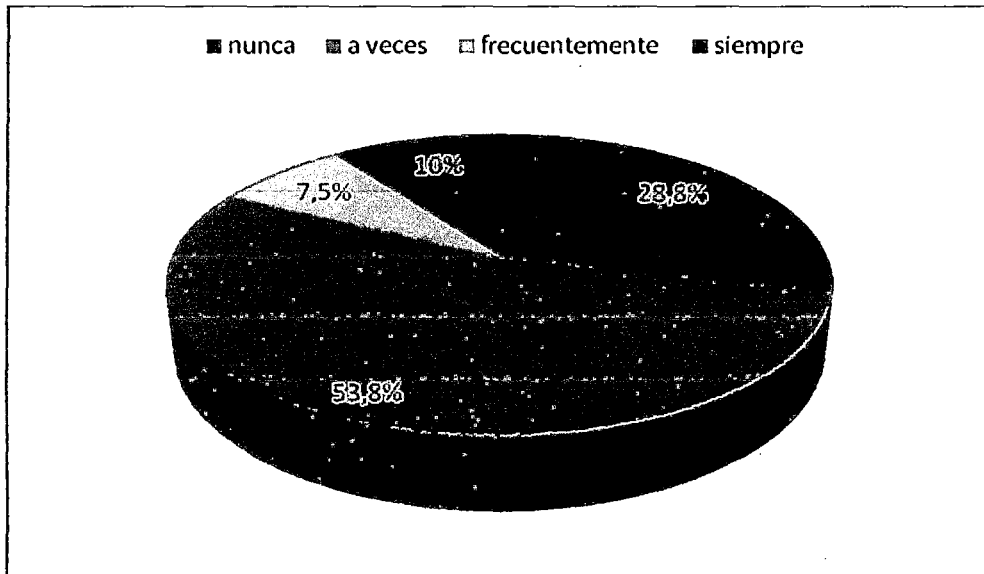


Gráfico 21, Fuente: Cuadro 23

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 43 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 53,8% de este conjunto, consideran que a veces los auditores cumplen su rol con calidad.

Asimismo, 23 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 28,8% del grupo, consideran que nunca los auditores cumplen su rol con calidad. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 82,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a cómo a que si los auditores cumplen su rol con calidad. En contraste, 8 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 10% de este grupo, consideran que siempre los auditores cumplen su rol con calidad; mientras que sólo 6 Jefes (funcionarios) y personal administrativo

(nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 7,5% del conjunto, juzgan que frecuentemente se da tal situación.

INDICADOR: EFICIENCIA

CUADRO 24 : LOS AUDITORES PARA CUMPLIR SU ROL UTILIZA LOS RECURSOS ADECUADOS Y SUFICIENTES AL MENOR COSTO POSIBLE

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	20	25,0	25,0
a veces	37	46,3	71,3
frecuentemente	20	25,0	96,3
siempre	3	3,8	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

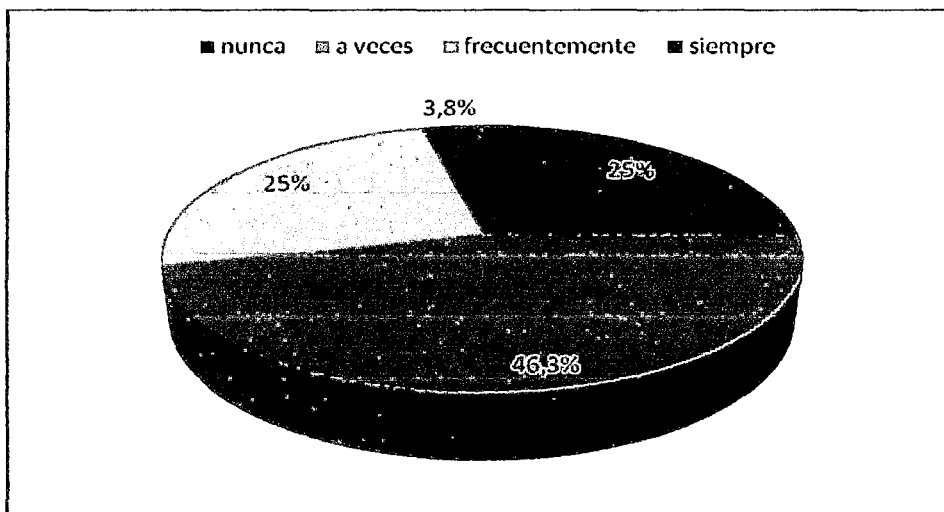


Gráfico 22, Fuente: Cuadro 24

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 37 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representan el 46.3% de este conjunto, consideran que a veces los auditores para cumplir su rol utilizan los recursos adecuados y suficientes al menor costo posible. Asimismo, 20 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 25% del grupo, consideran que nunca los auditores para

cumplir su rol utilizar los recursos adecuados y suficientes al menor costo posible.

En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 71,3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a lo indicado anteriormente.

En contraste, 20 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 25% de este grupo, consideran que frecuentemente los auditores para cumplir su rol utilizan los recursos adecuados y suficientes al menor costo posible; mientras que sólo 3 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 3,8% del conjunto, consideran que siempre se da tal situación.

Cuadro 25 : Los auditores cumplen sus metas y objetivos, teniendo en cuenta su plan anual de control en el menor tiempo posible

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	23	28,8	28,8
A veces	30	37,5	66,3
frecuentemente	17	21,3	87,5
Siempre	10	12,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

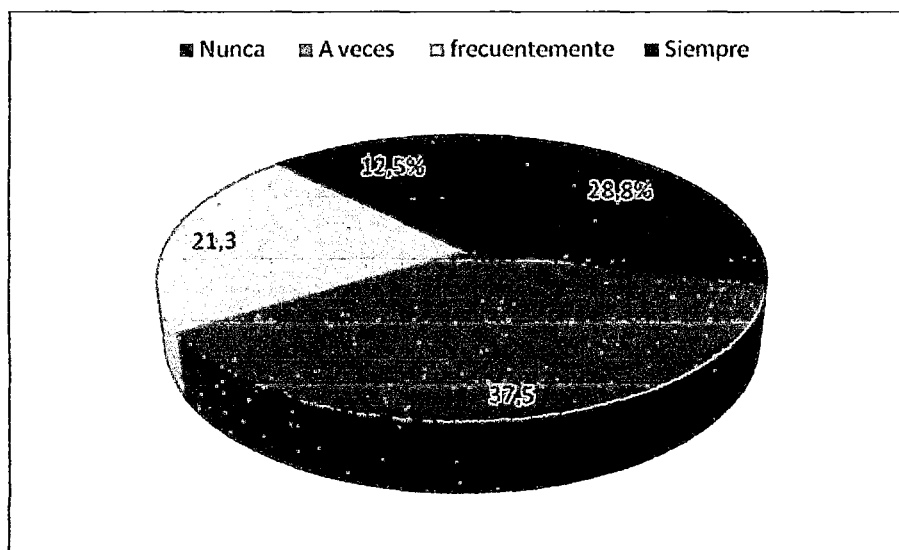


Gráfico 23, Fuente: Cuadro 25

Interpretación

Como se observa en el cuadro, 30 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Personal, Presupuesto), de las Municipalidades de la Ciudad de Tacna, que representan el 37,5% de este conjunto, consideran que a veces los auditores cumplen sus metas y objetivos teniendo en cuenta su plan anual de control en el menor tiempo posible.

Asimismo, 23 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, que representa el 28.8% del grupo, consideran que nunca los auditores cumplen sus metas y objetivos teniendo en cuenta su plan anual de control en el menor tiempo posible. En otras palabras, el conjunto de los Jefes y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que se distribuyen en estas dos categorías representan el 66.3% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas en relación a si los auditores cumplen sus metas y objetivos teniendo en cuenta su plan anual de control en el menor tiempo posible.

En contraste, 17 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que conforman 21,3% de este grupo, consideran que frecuentemente los auditores cumplen sus metas y objetivos teniendo en cuenta su plan anual de control en el menor tiempo posible; mientras que sólo 10 Jefes (funcionarios) y personal administrativo (nombrado) de las áreas críticas, que representan apenas el 12,5% del conjunto, juzgan que siempre se da tal situación.

4.4 CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para el contraste de hipótesis se ha utilizado la prueba estadística no paramétrica Chi cuadrada o X^2 que es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

- Se simboliza: X^2
- Hipótesis a probar: correlaciones
- Variables involucradas: Dos. La prueba chi cuadrada no considera relaciones causales.
- Nivel de medición de las variables: Nominal u ordinal. En este caso ordinal.

- Procedimiento: Se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dimensiones, y cada dimensión una variable. a su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías.

A continuación se presenta la tabla de contingencia:

Tabla de contingencia Rol del auditor interno * Calidad de la Gestión Pública

Recuento

Rol del auditor interno	Calidad de la Gestión Pública			Total
	baja	regular	buena	
Incumplimiento	8	7	2	17
regular cumplimiento	6	31	6	43
buen cumplimiento	2	10	8	20
Total	16	48	16	80

Prueba Estadística Chi ²

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,757 ^a	4	0,003
Razón de verosimilitudes	13,713	4	0,008
Asociación lineal por lineal	9,637	1	0,002
N de casos válidos	80		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,40.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

1º) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula:

H₀: "El rol del auditor y la calidad de la gestión pública no están relacionadas"

Hipótesis alterna:

H₁“El rol del auditor interno y la calidad de la gestión pública están relacionadas”

2º) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

3º) Conclusión:

Dado que el pvalor es menor que 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

“Existe grado de relación entre el rol del auditor interno y la calidad de la gestión pública”

Es decir, en el siguiente cuadro se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando existe un regular cumplimiento del rol del auditor, es posible que la calidad de la gestión pública sea regular o baja; pero si existe un buen cumplimiento del rol del auditor, entonces es posible que exista una buena calidad en la gestión pública.

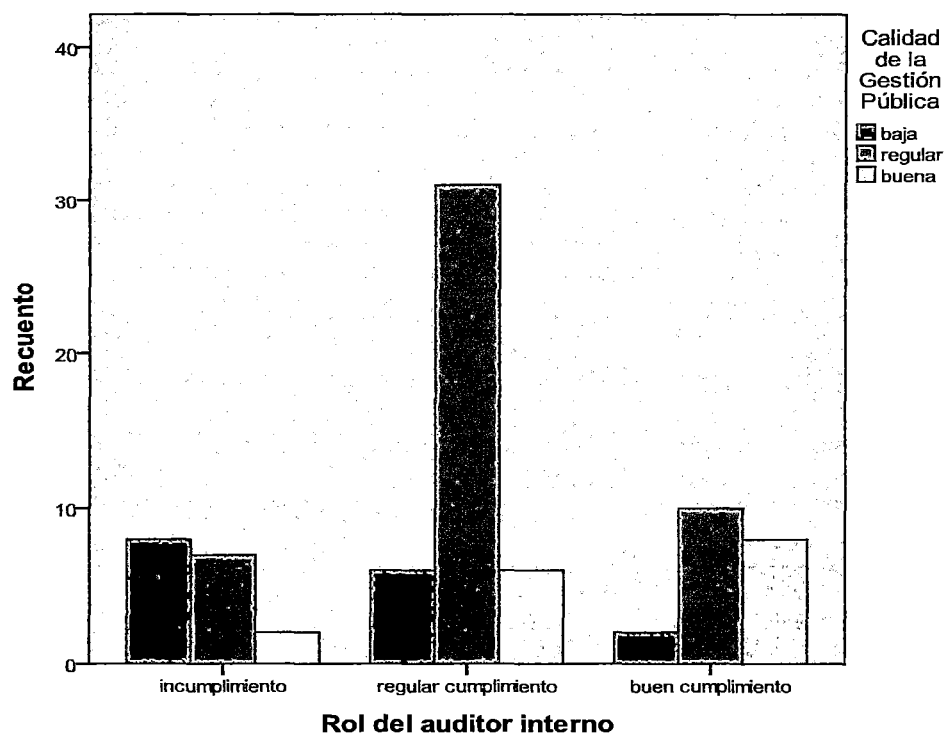


Grafico 24: Rol del Auditor Interno y la calidad de la Gestión Pública

4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados estadísticos, se evidenció que existe un regular cumplimiento del rol del auditor, como resultado de que sus roles: orientado a la evaluación de la gestión, ya que la evaluación inicial de todas las áreas que realizan los auditores es poco consistente, así como la evaluación orientada a las acciones y actividades que realiza el auditor es poco eficiente, así el nivel de

conocimiento sobre los sistemas administrativos es poco suficiente. Con respecto al control preventivo y control posterior, no se realizan adecuadamente, debido a que mediante el control preventivo a veces se identifica acertadamente los posibles riesgos y se realiza las revisiones periódicas y cabe precisar que la labor del control preventivo que realiza el auditor interno a veces contribuye con el mejoramiento de la gestión pública. En referencia, al control posterior, a veces contribuye al logro de las metas y al logro de sus resultados del Plan Anual de Control del auditor y; asimismo, es poco adecuado la evaluación de los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del estado.

CAPITULO V

PROPUESTA: MODELO “ACYPS”: NUEVO ENFOQUE PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO DEL ROL DEL AUDITOR INTERNO

Consciente de la importancia del rol del auditor interno, con el propósito de armonizar y fortalecer el nuevo enfoque del rol del auditor en el siglo XXI.

El presente modelo “ACYPS”: Nuevo enfoque para el buen cumplimiento del rol del auditor interno, se ha elaborado teniendo en cuenta: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Manual de Auditoría Gubernamental, las Normas de Auditoría Gubernamental, el código de ética del auditor Gubernamental.

Este modelo pretende brindar orientación sobre el nuevo enfoque del rol del auditor, que sirva de referencia útil para todos los auditores internos que laboran en las Instituciones Públicas y Privadas, de esta forma, puedan contribuir al logro de sus objetivos, mediante el cumplimiento de su rol, como: ***el Rol del auditor interno orientado a la evaluación de***

la gestión, el Rol del auditor interno orientado al control preventivo, el Rol auditor interno orientado al control posterior, Rol del auditor interno frente a la administración del riesgo, Rol del valor agregado, Rol de acompañamiento y asesoría, Rol de certificación de la calidad y Rol de adaptación al cambio.

En ese sentido, este documento metodológico busca que a través del perfeccionamiento e instrumentalización de cada uno de los tópicos dentro de los cuales se enmarca el rol del auditor interno, los encargados de desarrollar ese papel en la organización cuenten con directrices y herramientas técnicas modernas, apropiadas y suficientes para cumplir sus funciones de manera eficaz y eficiente, y por consiguiente, le permitan llevar a cabo adecuadamente los indicados roles.

El modelo “**ACYPS**”: El nuevo enfoque para el buen cumplimiento del rol del Auditor Interno presenta fundamentos conceptuales y técnicos proporcionados por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna emitidas por The Institute of Internal Auditors – IIA Global, y otros estándares de reconocida validez en materia de auditoría interna y evaluación del control interno que pueden considerarse como referentes a tomar en cuenta para fundamentar el rol que debe asumir el auditor interno.

Finalmente, es importante destacar que el modelo: nuevo enfoque para el buen cumplimiento rol del auditor interno, pretende despertar el interés de todos los Jefes de Control Interno y de los demás servidores públicos que desempeñen funciones en las instituciones públicas, con el fin de mantener y lograr las competencias necesarias, mediante la actualización de los conocimientos, las aptitudes con sus responsabilidades como auditores interno y, así contribuir eficazmente al cumplimiento de las responsabilidades de los auditores internos.

Desde esta perspectiva, el modelo: nuevo enfoque para el buen cumplimiento rol del auditor interno, busca orientar, con base en la unificación de criterios actualizados y modernos, el accionar del auditor interno en las instituciones públicas.

5.1 NUEVO PERFIL DEL AUDITOR INTERNO

5.1.1 ASPECTOS GENERALES DEL NUEVO PERFIL DEL AUDITOR INTERNO

Si consideramos el concepto actualizado de auditoría interna definido por el Instituto de Auditores Internos de Norteamérica y la modernización del estado Peruano en los asuntos mencionados, el

nuevo rol y perfil del auditor interno gubernamental debe modificarse y considera los alcances de la nueva auditoría que no comprende sólo los controles tradicionales, sino que en la búsqueda de proteger los activos de la organización audita el cumplimiento de normativas (sean éstas internas o externas), políticas y directrices, y los principios fundamentales de gestión moderna de empresas y/o entidades, en todo lo concerniente a la calidad de los productos y servicios, niveles de satisfacción de los clientes o usuarios, eficiencia de los procesos administrativos y/o productivos.

5.1.2 NUEVO PERFIL SUGERIDO DEL AUDITOR INTERNO GUBERNAMENTAL

Si consideramos un ambiente de modernización del Estado peruano, el concepto actualizado de auditoría interna y los nuevos alcances de la auditoría interna, el nuevo perfil del auditor interno gubernamental debe considerar los siguientes aspectos:

- **Conocimientos, aptitudes y actitudes:** En cuanto a conocimientos es menester que los auditores posean conocimientos sobre materias de gestión, estadísticas, control estadístico de procesos, resolución de problemas,

benchmarking, trabajo en equipo, círculos de calidad, tormenta de ideas, pensamiento sistémico, relevamiento y evaluación del control interno, finanzas, independientemente de las normativas legales, contables y conocimientos en sistemas de información.

El benchmarking como metodología que tiene por objetivo detectar las mejores prácticas y procedimientos a los efectos de sus análisis y posterior implementación, es muy interesante a los efectos de adaptar métodos o procedimientos aplicados por otras auditorías. La realización del benchmarking se ve facilitada por la existencia de las Asociaciones de Auditores Internos a nivel general como por sectores.

Uso de Herramientas de Gestión

Ya sea en forma individual, en equipo o en los círculos de calidad se deberá hacer uso de las herramientas de gestión aplicada en materia de la calidad y productividad. Nos referimos tanto a las siete herramientas clásicas como a las nuevas herramientas y otras que pueda idear el personal de auditoría en el ejercicio de sus tareas y funciones. Así tenemos:

- La matriz de Ishikawa, la cual puede ser utilizada para analizar falencias, detectar causas de errores o ilícitos, búsqueda de soluciones o mejoras de control interno.
- El Diagrama de Pareto, permite entre otras funciones importantes de la priorización de controles en función de la preponderancia que los diferentes factores tienen, así como también la utilización de la misma para descubrir la causa de problemas o dar solución a las mismas.
- En control estadístico de procesos (CEP) posibilita determinar la capacidad del proceso para generar productos y servicios externos e internos que satisfagan los niveles requeridos., Así las diferencias contables o de inventario o la falta de cumplimiento permiten conocer si la cantidad de falencias está dentro de que es natural al sistema o si sus causas son especiales, adoptando según el caso las respectivas medidas de análisis y corrección.
- El flujograma es un elemento fundamental no solo para evaluar, es además, para evaluar la eficiencia de las actividades o procesos.
- El Diagrama de Dispersión permite poner a prueba en la interrelación entre cantidad de comprobantes recepcionado por caja con las diferencias de caja.

- El histograma permite analizar la distribución de los errores o falencias detectadas.
- La estratificación permite mejorar los niveles de cumplimiento y detectar las razones de posibles irregularidades.- Análisis preventivos consistentes en utilizar la lluvia de ideas por parte de los auditores internos a los efectos de detectar para cada proceso, servicio, productivo o actividad dónde o qué problemas pueden surgir, analizando cómo evitar de que se produzcan y fijando materias para su detección.
- El método de las Seis preguntas fundamentales, conformadas por: ¿Qué? ¿Cómo? Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? Y el ¿por qué? Para cada una de las respuestas anteriores permite mejorar el control interno, detectar irregularidades y mejorar la eficiencia de los procesos y actividades. Así, pueden descubrirse que se están realizando tareas actualmente innecesarias o quien lo ejecuta es un personal demasiado costoso para la ejecución de la misma, o que el lugar donde se realiza es poco apropiado por razones de seguridad (lugar de la Tesorería), o el cómo se realiza resulta costoso o inseguro.

5.1.3 APTITUDES Y ACTITUDES DEL AUDITOR INTERNO GUBERNAMENTAL

Entre las aptitudes y actitudes que deber poseer este profesional tenemos: interés y aptitud por la investigación, capacidad de análisis estadístico, conocimientos específicos (técnicos) en materia de auditoría interna, control interno en lo concerniente al sector, comportamiento organizacional, capacidad de análisis, aptitud para trabajar en equipo, actitud proactiva, alto nivel , etc.

Auditor Interno Proactivo

Considerando que la proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades, consideramos que ésta es una de las cualidades más importantes que debe poseer el auditor interno de hoy. Esta característica es demandada para el perfil de auditores que requieren las organizaciones o entidades donde el patrón se centra en el binomio o costo-eficacia. Afortunadamente, para cumplir con éste el auditor cuenta con un elemento a su favor como es el que los controles internos eficientes reducen los costos operativos y mejoran los ingresos. Dichos controles serán proactivos cuando intenten evitar que ocurra un problema a través

de la identificación de riesgos y el establecimiento de objetivos y prioridades en los controles.

Desarrollando el concepto filosófico de proactividad podemos indicar que una persona con estas características concentra todas sus energías en lo que debe suceder, fijándose metas positivas y visualizando con éxito el futuro de su acción. El auditor tiene la posibilidad de aplicar esta filosofía cuando reacciona ante una idea nueva. Aunque habitualmente las persona se resisten al cambio, el auditor interno creativo se pregunta por lo positivo, lo interesante y lo negativo. Como consecuencia, tenemos tres actitudes altamente importantes:

- Identificación de elementos beneficiosos. Al menos se debería encontrar una, aunque resulta muchísimo más enriquecedor que aumentase hasta un mínimo de tres atributos positivos.
- Los aspectos interesantes de una idea resultan ser los más importantes, no sólo porque se convierten en la génesis de la creatividad, sino también porque su apreciación ayuda a resolver problemas o eliminar riesgos.
- Los aspectos negativos tienen el inconveniente de que la naturaleza humana tiene más a criticar que a crear

indudablemente este aspecto supone una oportunidad para identificar aquellos elementos que necesitan mejora o desarrollo. Para ello debemos plantear una solución y llegar a un acuerdo donde ambas partes, auditor y auditados, se concentre en la fortaleza.

Las tendencias cambiantes han modificado la forma de actuar de los auditores, pasando de una forma reactiva basada en los controles a otra basada en el riesgo. Esto significa que el mayor énfasis que se pone en el papel del auditor es mitigar los riesgos. Centrándose en una gestión de riesgos eficaz, el auditor no sólo ofrece remedios para las áreas con problemas actuales, sino que también anticipa problemas y juega un papel importante en la protección de la organización frente a las amenazas u oportunidades perdidas en el futuro.

De esta manera la auditoría interna ayuda a cambiar las reglas y busca mejores escenarios. El enfoque proactivo del departamento de auditoría interna se refleja en cuatro objetivos claves que encajan en su misión:

- Realizar auditoría, revisiones, estudios e investigaciones de calidad.
- Realizar sus informes oportunamente.
- Uso eficiente de recursos.
- Aplicar la cobertura adecuada para mitigar los riesgos.

Este enfoque afecta especialmente a las áreas de planificación y a los programas de trabajo. Últimamente se está demandando una mayor cantidad de programas proactivos dentro del plan de trabajo de auditoría anual. Un programa proactivo debe tener los siguientes elementos que se mencionan a continuación:

- Valorar la adecuación de los controles internos y procedimientos operativos.
- Revisión de la eficacia y eficiencia de los controles y la relevancia del entorno operativo actual.
- Revisión de la fiabilidad e integridad de la información operativa y financiera.
- Determinar el cumplimiento legal y contractual.
- Determinar si los procedimientos son adecuados para prevenir el fraude, robo o malversación de fondos.

- Determinar si los fondos se usan eficientemente y para los propósitos previstos.
- Revisión de las operaciones o programas para asegurarse de que los resultados son consistentes con las metas y objetivos de la compañía.

Es importante notar que estos tópicos, se encuentran inmersos dentro de los alcances de la nueva definición de auditoría interna establecidos por The Institute of Internal Auditors. En consecuencia, podemos deducir que los auditores que siguen las normas profesionales cumplen con creces con este concepto de proactividad. Por esta misma razón existen compañías que han desarrollado el aspecto asesor de sus departamentos de auditoría interna de sus departamentos de auditoría interna para ayudar a sus gerentes a mejorar sus operaciones. De esta forma se pasa a un estado de "auto-auditoría" que supondría el primer paso para crear una autoevaluación de controles. Asimismo, de esta forma se elimina esa percepción negativa de la auditoría como un control posterior y se consigue una mejora de la eficiencia.

	PROACTIVIDAD	AUDITOR PROACTIVO
1	Aceptar lo inesperado. Nada permanece estable por mucho tiempo.	Formación e información. Consultoría. Interacción continúa con los otros departamentos.
2	Irradiar entusiasmo. Actuar con determinación para lograr su propósito.	Conocimiento del negocio. Comunicaciones periódicas. Autoevaluación de controles.
3	Anticipación a las necesidades de su puesto de trabajo. Liderazgo positivo para su equipo.	Análisis preliminar de riesgos. Programas de trabajo flexibles. Implicación en procesos claves.
4	Cambiar las reglas y buscar los mejores escenarios.	Valoración de la eficacia de los procedimientos.
5	Buscar y plantear opciones. Mentalidad abierta. Simplificar. Cuestionar lo que le rodea.	Varias propuestas de recomendaciones. Ponerse en lugar del auditado.
6	Cambio de planes si no sucede lo planeado.	Verificación de acciones. Plan de contingencias.
7	Concentración en sus fortalezas.	Mitigación de riesgos, Resolución de problemas.
8	Metas positivas. Visualizar con éxito el futuro de la Acción.	Consistencia de los resultados con las metas y objetivos de la entidad.

Luego del desarrollo planteado nos atrevemos a realizar una definición de auditor proactivo: "El auditor proactivo sería aquel que aplicando los principios de antelación, sentido común, calidad, eficiencia y eficacia se convierte en una fuerza de cambio y transición gracias a su conocimiento del negocio, a su implicación en el diseño previo de los procesos y a su papel consultor y mitigador de riesgos".

5.1.4 INDEPENDENCIA, ESTATUS, OBJETIVIDAD, COMITÉS DE AUDITORÍA Y EL CÓDIGO DE ÉTICA

Los auditores internos son independientes cuando pueden realizar su trabajo libre y objetivamente. La independencia permite emitir juicios imparciales y equilibrados, lo cual es esencial para realizar adecuadamente los trabajos encomendados. Todo esto se consigue con objetividad y con la existencia de un nivel jerárquico determinado dentro de la organización. Para cumplir con esta característica, los auditores internos deben realizar su labor dentro de entidades públicas reorganizadas y modernizadas, en la cual prime el principio de autoridad, moralidad y ética (integridad), un adecuado ambiente de control y cultura organizacional que hagan de su

labor de control una herramienta eficaz de mejora continua de la gestión en el logro de sus objetivos corporativos, planificados.

Además, es fundamental señalar que el fortalecimiento y modernización del Sistema Nacional de Control ayudará con los conceptos mencionados en el párrafo anterior, ya que no basta la independencia mental y de criterio individual, sino también la independencia organizacional que, bien es cierto se ha avanzado en el Reglamento de las OCIs vigente, faltan detalles importantes:

- No sólo los jefes de la OCI deben depender de la Contraloría General de la República, ésta también debe alcanzar a sus integrantes.
- Se debe implantar en las entidades de mayor envergadura los órganos de gobierno denominados "Comités de Auditoría", que son los encargados de vigilar las funciones de auditoría y de control de la organización.
- Ampliar la cobertura de los informes de auditoría, publicándolos y aplicando las recomendaciones en forma oportuna.

- Normar y sancionar a los titulares, funcionarios y empleados que perturben la independencia de la labor de la auditoría interna en el ámbito gubernamental, en la actualidad se tiene normas sancionadoras no adecuadas a la realidad y burocratizadas que no ayudan a cumplir con la oportunidad requerida de los trabajos encomendados.
- Implementar un nuevo Código de Ética del Auditor Gubernamental, en el cual se disponga aspectos relacionados con su nuevo perfil y rol que se le encomienda en el ámbito de Sistema Nacional de Control.

5.1.5 REQUISITOS GENERALES DEL NUEVO PERFIL DEL AUDITOR

a) Académica: Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, contabilidad, etc. Otras especialidades como actuaría, matemáticas, ingeniería y arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio.

b) Complementaria: Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

c) Empírica: Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones, sin contar con un grado académico.

Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina y dominar el ó los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

d) Habilidades y Destrezas: En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo, es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva
- Estabilidad emocional
- Objetividad
- Sentido institucional
- Saber escuchar
- Creatividad
- Respeto a las ideas de los demás
- Conciencia de los valores propios y de su entorno
- Capacidad de negociación
- Imaginación
- Claridad de expresión verbal y escrita
- Capacidad de observación
- Iniciativa
- Discreción
- Facilidad para trabajar en grupo
- Comportamiento ético

e) Experiencia: Uno de los elementos fundamentales que se tiene que considerar en las características del equipo, es el relativo a la experiencia personal de sus integrantes, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que se emplean para determinar la profundidad de las observaciones.

Por la naturaleza de la función a desempeñar existen varios campos que se tienen que dominar:

- Conocimiento de la áreas sustantivas de la organización
- Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización
- Conocimiento de esfuerzos anteriores
- Conocimiento de casos prácticos
- Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizaciones de otra naturaleza
- Conocimiento personal basado en elementos diversos

f) Responsabilidad Profesional: El equipo debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para éste efecto, debe de poner especial cuidado en:

- Preservar la independencia mental.
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridas.
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen
- Capacitarse en forma continua

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, por que debe preservar su autonomía o imparcialidad al participar en una auditoria.

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos.

Los primeros, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se va auditar
- Interés económico personal en la auditoría

- Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas
- Relación con instituciones que interactúan con la organización
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o antiética.

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor a llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva como son:

- Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- Interferencia con los órganos internos de control.
- Recursos limitados para desvirtuar el alcance de la auditoría.
- Presión injustificada para propiciar errores inducidos.

5.1.6 OTRAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS

- a) **Idoneidad para la función:** Es fundamental que se posean los conocimientos necesarios en las áreas misionales y de apoyo de la entidad, de tal forma que se tenga el suficiente criterio y la diligencia profesional para advertir oportunamente las situaciones significativas que puedan afectar negativa o positivamente la gestión y resultados de

la entidad, a fin de potencializarlos o neutralizarlos según el caso.

- b) **Ética profesional:** La conducta que acompañe a los integrantes de la Oficina de Control Interno debe estar revestida de altos principios morales y éticos, basados en valores fundamentales como rectitud, honestidad, integridad, responsabilidad y confidencialidad.
- c) **Capacidad de análisis:** Debe poseer habilidades y aptitudes para entender y descomponer en partes elementales un problema o situación para conocer sus principios fundamentales, de tal manera que se identifiquen causas y efectos que generan la gestión administrativa.
- d) **Amplia visión sistémica:** Poder observar la entidad como un todo interrelacionado y no como una sumatoria de partes. Es esencial en las actuales condiciones de un mundo cambiante, donde las relaciones con el entorno representan riesgos permanentes para una entidad.
- e) **Criterio de selectividad.** Capacidad de distinguir entre los muchos triviales de los pocos vitales que permite que la labor de las Oficinas de Control Interno se focalice en

factores críticos y hace que su función sea efectiva para la neutralización de acciones nocivas para la entidad.

- f) **Comprensión y respeto por las ideas ajenas.** Entender y tolerar diferencias de tal forma que en el proceso conversacional se alineen distinciones con miras a crear compromisos que permitan un relacionamiento efectivo con las personas que conforman la entidad así como con terceros y se dé una perspectiva amplia y variada de la misma.
- g) **Independencia.** Debe existir una independencia tanto funcional como crítica y profesional por cuanto una actitud mental independiente permite acciones objetivas, imparciales y alejadas de prejuicios que puedan condicionar negativamente la actividad de esta dependencia.
- h) **Igualdad de razonamiento:** Poseer el suficiente criterio para sustentar sus observaciones ante cualquier nivel jerárquico, es una condición fundamental para lograr el apoyo y respaldo de la Alta Dirección, sin que implique presiones o condicionamientos a la labor objetiva de este tipo de servidores.

- i) **Convicción:** Condición fundamental en cualquier tarea, es creer en lo que se hace. La mejor forma de inducir al cambio es con el ejemplo, de ahí que los servidores de la Oficina de Control Interno, como parte de la entidad, deben estar siempre comprometidos con la solución de los problemas y deficiencias de la misma.

5.2 ROLES DEL AUDITOR INTERNO

5.2.1 ROL DEL AUDITOR INTERNO ORIENTADO A LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

El rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión trata de la revisión y/o verificación, para ver en qué medida las instituciones públicas están cumpliendo su labor, teniendo en cuenta la normatividad relacionada a los sistemas administrativos (Contabilidad, Personal, Abastecimientos, Tesorería, Contabilidad, Presupuesto, etc.) con la finalidad de velar el buen uso de los recursos públicos y, de esta manera se logre la eficiencia, eficacia, efectividad, economía y transparencia en la gestión pública.

El auditor interno, para que cumpla su rol, se vale de diferentes acciones y actividades dadas en su Plan Anual de Control es así como da inicio a un control de evaluación de gestión.

Para llevar a cabo el manejo óptimo de la evaluación de la gestión, el auditor interno debe realizar lo siguiente:

- Un Plan de asignación de responsables para evaluar cada una de las dependencias de la entidad. (Planear).
- Elaboración del plan de trabajo.
- Solicitud de información de la gestión adelantada por cada una de las áreas.
- Análisis de la Recopilación de la información relativa al objeto de análisis de la Información. (hacer).
- Establecimiento del cronograma de trabajo con el responsable de área.
- Verificación de lo informado por el área a evaluar con las evidencias que reposan en los archivos de la misma.
- Preparación Borrador
- Elaboración de informe preliminar que contenga los hallazgos detectados, las Del Informe: sugerencias y recomendaciones por parte de la Oficina de Control Interno. (verificar).

- Entrega del borrador del informe al Jefe de la Oficina de Control Interno y sustentación del mismo con las evidencias o soportes del caso.
- Ajuste al informe de acuerdo con las sugerencias del Jefe de la Oficina de Control Interno.
- Análisis conjunto del contenido del informe con el jefe de área objeto de la evaluación.
- Elaboración del Informe Final: (verificar)
- Comunicar de manera oficial los resultados o hallazgos encontrados a los responsables del área y al jefe de la Oficina de Control Interno, para hacer las aclaraciones o confirmaciones del caso.
- Preparar el contenido del Informe, determinando si este debe ser corto o largo, analizar y definir los anexos necesarios que se adjuntarán.
- Revisar con las pruebas, entrevistas, y mediciones practicadas y con los papeles de trabajo que respaldan la auditoría.
- Analizar cualquier información adicional relacionada con el tema, mediante entrevistas con los funcionarios responsables.
- Sustentar las recomendaciones y conclusiones obtenidas del hallazgo ante el jefe de la Oficina de Control Interno.

- Realizar una reunión técnica con los responsables del área auditada, con el propósito de precisar o aclarar el contenido del borrador del informe y ajustarlo en lo que sea pertinente (ACTUAR)
- Ajuste del informe de acuerdo con los resultados de la reunión con el jefe de área.
- Entrega del informe definitivo con las respectivas recomendaciones y observaciones al jefe del área y al representante legal de la entidad.
- Aspectos a tener en cuenta en la evaluación del Sistema de Control Interno:

En primer lugar el jefe de Oficina de Control Interno debe elaborar el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno, bajo los parámetros de la Contraloría General de la República.

Estas evaluaciones pretenden:

- Evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gestión, control y administración de las entidades, utilizando para ello un enfoque sistemático y disciplinado.

- Asistir a la entidad en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.
- Evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden la administración, las operaciones y los sistemas de información de la entidad.

Para ello debe tener en cuenta:

- Confiabilidad e integridad de la información.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Protección de activos y cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

El resultado del trabajo de evaluación debe proveer suficiente información para permitir una verificación del sistema de controles y la emisión de una opinión, el Jefe de Oficina de Control Interno, quien debe tener en cuenta, entre otros aspectos que:

- Los responsables de los procesos, con el apoyo de la Alta Dirección, hayan establecido y mantengan los procesos de administración de la entidad, en cuanto a la eficacia y control de los mismos.

- La información financiera, contable y operativa es confiable e íntegra.
- Los activos están protegidos.
- Las acciones y decisiones de la entidad cumplen las leyes, regulaciones y los requerimientos contractuales.

El auditor interno debe proporcionar la evaluación sobre el estado de la eficacia de los procesos, controles en las actividades y funciones seleccionadas de la entidad, y debe comunicar los resultados de sus valuaciones en primera instancia al responsable del proceso y en segunda instancia a la Alta Dirección, a fin de contribuir con el cumplimiento de las acciones correctivas para eliminar el hallazgo detectado o en su defecto fortalecer el proceso que viene funcionando perfectamente en la entidad como:

a) Facilitador y promotor

De la autoevaluación de control para evaluar la adecuación de los proceso de control en la organización y otros aspectos de importancia relacionadas con su labor.

b) Evaluar el clima ético de la organización

La efectividad de sus estrategias, tácticas, comunicaciones y otros procesos para lograr el nivel deseado, de cumplimiento legal y ético. Es decir, debe evaluar:

- El código de ética formal
- Comunicación frecuente de actitudes éticas, esperadas por parte del líder de la organización.
- Forma sencilla y confidencial para reporte de violaciones.
- Estrategias explícitas para mejorar la cultura organizacional.
- Declaraciones regulares por parte de empleados, proveedores y clientes.
- Delegación clara de responsabilidades para asegurar consecuencias éticas, investigación de irregularidades, etc.
- Fácil acceso a oportunidades de aprendizaje y estudio de ética para los empleados.

c) Conocimiento de la estructura de control interno

Debido a que uno de los objetivos primordiales, de muchas de las funciones de auditoría interna, es la revisión, evaluación y seguimiento de las políticas y procedimientos de la estructura de Control Interno. Los procedimientos aplicados por los auditores internos en esta área pueden proporcionar información útil al

auditor financiero. Por ejemplo, los auditores internos pueden desarrollar un diagrama de flujo en un sistema computarizado nuevo de ventas y cuentas por cobrar. El auditor puede revisar el diagrama de flujo para obtener información sobre el diseño de las políticas y los procedimientos relacionados. Adicionalmente, el auditor puede considerar los resultados de los procedimientos aplicados por los auditores respecto a los procedimientos y las políticas para obtener información.

5.2.2 ROL DEL AUDITOR INTERNO ORIENTADO AL CONTROL PREVENTIVO

En lo que respecta a la definición del Control preventivo en el acápite V. Referencias de la Directiva N° 001-2005 –CG-GSNC, se establece que se entiende por control preventivo a la actividad no vinculante, dirigida a contribuir al mejoramiento de las entidades en sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno, sin que en ningún caso conlleve interferencia en el control posterior que corresponde.

Es un tipo de Control Gubernamental orientado a prevenir que la Entidad incurra en desviaciones que impidan o limiten la correcta ejecución de determinadas operaciones o actividades, para lo cual

colabora con la Entidad en la promoción de la transparencia, la probidad y el cumplimiento de la normativa correspondiente, cuyo resultado será comunicado oportunamente al Titular de la Entidad o quien haga sus veces con la finalidad que, de ser el caso, disponga los correctivos necesarios. En ese sentido, la labor del Control Preventivo contribuye con la optimización de la gestión de la Entidad, del control interno y de los sistemas administrativos. Asimismo, facilita la mejora en la toma de decisiones sin interferir en los procesos de dirección y gerencia; así como, podrá considerarse en los antecedentes para el ejercicio del control posterior que corresponda

El control preventivo tiene por objetivo efectuar verificaciones que permitan identificar posibles riesgos en la entidad, sobre determinadas operaciones o actividades.

De su denominación se desprende que el control preventivo está orientado a prevenir que el funcionario y/o servidor público incurra en desviaciones que impidan o limiten la correcta ejecución de determinadas acciones y actividades, para ello, entre otras acciones, desarrolla procedimientos que buscan identificar la

existencia de riesgos que pudieran afectar la transparencia, la probidad o el cumplimiento de la normativa correspondiente.

5.2.2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL PREVENTIVO

- **Ventajas del Control Preventivo**

Tiene como ventaja que trabaja en tiempo real y, por ello, actúa cuando el paciente aún está con vida y, por tanto, se asemeja a un diagnóstico preventivo. Otra ventaja es que la presencia del Veedor constituye un factor disuasivo de los actos de corrupción y que no requiere la identificación de responsables o culpables.

- **Desventajas del Control Preventivo**

Que requiere personal altamente calificado para que realmente sea efectivo, exige receptividad de parte del Titular de la Entidad, además de involucrar en algunos casos significativos recursos económicos para su desarrollo (ejemplo caso de veeduría a una obra compleja).

5.2.2.2 MODALIDAD DE VEEDURIA EN EL CONTROL PREVENTIVO

Veeduría : Constituye una modalidad de Control Preventivo que implica la acción de presenciar el desarrollo de las operaciones o actividades a cargo de la Entidad, cumpliendo tres (03) finalidades principales : **i) Alertar** al Titular de la Entidad o quien haga sus veces, de la existencia de riesgos que pudieran afectar la transparencia, probidad o cumplimiento de objetivos y de la normativa correspondiente; **ii) Disuadir** intentos de actos de corrupción; **iii) Recabar** información que será utilizada para fines del control posterior, de ser el caso.

El ejercicio de las veedurías según la participación de la CGR y el OCI, en los procesos o actos que realice la Entidad y que se especifica en la presente Directiva, se efectuarán de las formas siguientes: Cuando el OCI de la Entidad que tiene a su cargo la ejecución del proyecto o actividad, es el responsable de efectuar y conducir la veeduría programada en su Plan Anual de Control, acreditando para tal efecto a su representante o equipo técnico de veeduría utilizando su propia capacidad operativa.

La falta de previsión o control en relación con determinadas situaciones, circunstancias o elementos "críticos" (como, por ejemplo, no hacer que se realicen las revisiones periódicas de las diferentes áreas. Cuando se habla del rol del Auditor Interno se habla la manera de qué controles, procesos de autoevaluación ha utilizado en la entidad, ya que existe determinada cultura administrativa en dicha institución, mediante la cual sus integrantes tienen claramente entendido lo que es el proceso de control, la importancia y beneficio de un buen sistema de control, así como de su propia responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia del funcionamiento del proceso respectivo. Comprobar cómo se ha realizado la evaluación inicial y periódica de los riesgos, analizar sus resultados y verificarlos. Comprobar que el tipo y planificación de las actividades preventivas se ajusta a lo dispuesto en la normativa general. Comprobación de los diferentes tipos de actividades preventivas que se deben realizar como consecuencia en la evaluación de los riesgos para eliminar, controlar o reducir dichos riesgos, así como de la planificación de estas actividades preventivas. Analizar la adecuación entre los procedimientos y medios requeridos para realizar las actividades preventivas mencionadas en el párrafo anterior.

5.2.3 ROL AUDITOR INTERNO ORIENTADO AL CONTROL POSTERIOR

Es un tipo de Control Gubernamental ejecutado por los órganos conformantes del SNC, orientado a verificar y evaluar de manera objetiva y sistemática, los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales; siendo una herramienta esencial del Sistema mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental.

Ejercer el control posterior a los actos y operaciones de la entidad sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control a que se refiere el art. 7º de la Ley, así como el control externo a que se refiere el artículo 8º de la Ley, por encargo de la Contraloría General . (Resolución de Contraloría General N° 459-2008-CG, Contraloría General de la República).

Entre algunos controles posteriores tenemos:

- Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones en cumplimiento del Plan Anual de Control, así como ejercer el control externo de acuerdo a la normativa emitida por la Contraloría General de la República.

- Promover la gestión correcta y transparente de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, mediante la ejecución de labores de control.
- Efectuar auditorías a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de la misma, de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General de la República.
- Elaborar los programas de trabajo, estableciendo objetivos y procedimientos a seguir e indicando los recursos humanos y materiales necesarios, y estimando el tiempo de ejecución.
- Recolectar y analizar toda la documentación relacionada con las auditorías y detecta fuentes de información para la ejecución de las mismas.
- Elabora planes de trabajo para auditorías de emergencia en unidades, para las cuales no han sido programadas las mismas.
- Analizar leyes, reglamentos y normas técnicas que regulan las actividades de control posterior

5.2.4 ROL DEL AUDITOR INTERNO FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El modelo "ACYPS": Nuevo enfoque para el buen cumplimiento rol del auditor interno, considera la Administración de riesgo como un nuevo rol del auditor interno.

5.2.4.1 LA AUDITORÍA INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El propósito del auditor interno, respecto de la administración del riesgo, es el de proveer una evaluación objetiva a la entidad a través del proceso de auditoría interna sobre la efectividad de las políticas y acciones en la materia, con el propósito de asegurar que los riesgos institucionales están siendo administrados apropiadamente y que el Sistema de Control Interno está siendo operado efectivamente.

Las entidades deben entender claramente que la Alta Dirección tiene la responsabilidad de la Administración del riesgo y que los auditores internos deben recomendar, motivar las decisiones gerenciales sobre riesgo. En consecuencia, uno de los requerimientos clave de la Alta Dirección es verificar que se evalúe la política de administración del riesgo

Las entidades deben entender claramente que la Alta Dirección tiene la responsabilidad de la Administración del riesgo y que los auditores internos deben recomendar, motivar las decisiones gerenciales sobre riesgo. En consecuencia, uno de los requerimientos clave de la Alta Dirección es verificar que se evalúe la política de administración del riesgo y que los riesgos institucionales están siendo manejados en niveles aceptables.

Dicha evaluación puede provenir de diferentes fuentes, de las cuales la evaluación realizada por parte de la Alta Dirección es fundamental; sin embargo, esta debe ser complementada con la evaluación independiente por parte del auditor interno la cual normalmente se realiza en tres áreas:

- Procesos de administración del riesgo, tanto en su diseño como en su funcionamiento.
- Administración de aquellos riesgos clasificados como “institucionales” (riesgos claves), incluyendo la efectividad de los controles y otras respuestas a éstos.
- Confiabilidad y evaluaciones apropiadas de riesgos y reportes de riesgo y estatus de controles.

- **Acciones del Auditor Interno frente a la Administración del Riesgo:**

- Brindar elementos para la evaluación sobre procesos de administración del riesgo.
- Brindar elementos para determinar si la evaluación de los riesgos es correcta.
- Evaluar los procesos de administración del riesgo.
- Evaluar reportes de riesgos institucionales.
- Revisar el manejo de los riesgos institucionales.
Acciones principales respecto de administración del riesgo.
- Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.
- Entrenamiento a la Alta Dirección sobre respuesta a riesgos.
- Coordinación de actividades de administración del riesgo.
- Consolidación de reportes sobre riesgos.
- Mantenimiento y desarrollo del marco de administración del riesgo.
- Desarrollo de estrategias de administración del riesgo para aprobación de la alta dirección

5.2.4.2 LAS OFICINAS DE CONTROL INSTITUCIONAL EN LAS ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.

Paralelo al surgimiento del enfoque de administración del riesgo, la función de control interno también ha cambiado de un enfoque de auditoría basado en el cumplimiento de controles hacia un enfoque más amplio basado en la administración del riesgo, suministrando la evaluación sobre las políticas y procedimientos de la administración del riesgo y sin comprometer la independencia y objetividad de la función de auditoría interna. Es importante entender que no todas las organizaciones tienen el mismo estado de implementación y madurez de su proceso de administración de riesgo. Por lo anterior, el enfoque de auditoría variará de acuerdo con el nivel de madurez de dicho proceso.

Auditar los procesos de administración del riesgo y utilizar la valoración de riesgos de lo optimizado completamente inmerso en las operaciones y procesos de la organización y administración donde sea apropiado para establecer la planeación de auditorías.

A modo de orientación, a continuación se presentan las actividades sugeridas para los roles de evaluación y asesoría del auditor interno que debe llevar a cabo en cada una de las etapas de la Administración del Riesgo, dependiendo del estado de implementación del proceso. Las etapas del proceso de administración del riesgo a analizar son:

- a) Etapa de establecimiento del contexto
- b) Etapa de identificación y análisis de riesgos
- c) Etapa de evaluación de riesgos
- d) Etapa de valoración de riesgos
- e) Etapa de evaluación y seguimiento

a) Etapa de establecimiento del contexto

- Verificar que la administración de la entidad, en su fase de establecimiento de contexto, se haya fundamentado en metodologías de reconocido valor que le permitan:
 - Identificar riesgos potenciales con base en las fuentes internas y externas.
 - Conocer los objetivos y las metas de la organización.

- Alinear el plan estratégico y las estrategias de riesgo.
- Establecer interrelación permanente entre grupos internos y externos con todos los procesos
- Efectuar la definición de la estructura de administración del riesgo a través de procesos.
- Apoyar a la organización en el diagnóstico del nivel y grado de madurez de los procesos de administración de los riesgos, ayudando a identificar las fortalezas y debilidades de las prácticas existentes para desarrollar luego planes de mejoramiento.
- Sugerir y ser facilitador de metodologías con base en estándares internacionales con el fin de que la administración pueda conocerlas y asimilarlas.
- Establecer un plan para alcanzar el nivel deseado en la Administración del riesgo, basado en la identificación de brechas entre el estado actual y el deseado, diseñando así, las estrategias óptimas para alcanzarlo.

- Sugerir opciones de mejoramiento que le permitan a la entidad ubicarse mediante la organización evaluación, administración, monitoreo y revisión establecidas.
- Elaborar un programa anual de auditoría basado en riesgos dentro de los procesos de globalización actuales para enfrentar un contexto adecuado en la Administración del riesgo.

b) Etapa Identificación y Análisis de Riesgos

- Asegurar que la organización ha identificado los riesgos claves de la institución y que dichos riesgos son conocidos y entendidos por los responsables de los procesos y que las acciones para su tratamiento están alineadas con los objetivos y estrategias corporativos.
- Alinear las funciones de evaluación de la administración del riesgo a cargo de la Alta Dirección, con la actividad de Auditoría Interna, para lo cual se debe:

- Adoptar un enfoque de auditoría basado en riesgos, el cual sea compatible con la política de administración del riesgo establecido por la organización y enfocar los esfuerzos de auditoría alrededor de estos procesos.
- Elaborar el programa de auditoría anual basado en riesgos, el cual permita control en el riesgo.
- Proveer a la Alta Dirección un concepto razonable e independiente que verifique que:
 - Los procesos de gestión de riesgos que la organización ha implementado funcionen en forma adecuada y de acuerdo con lo establecido.
 - Los procesos de gestión de riesgos tienen un diseño adecuado.
- La metodología de identificación, análisis y evaluación de riesgos contempla todas las variables del proceso de gestión de riesgos.

El tratamiento de los riesgos es adecuado y efectivo:

- Existen, funcionan y son suficientes los controles internos que la administración ha implementado para tratar los riesgos
- Se realizan actividades de supervisión para reevaluar periódicamente los riesgos y la eficacia de los controles que manejan el riesgo
- La Alta Dirección reciben informes periódicos sobre los resultados de los procesos de gestión de riesgos.

c) Etapa de evaluación de riesgos

- Cumplir un rol proactivo en el establecimiento inicial del proceso de gestión de riesgos garantizando la objetividad e independencia necesarias.
- Facilitar a la administración técnicas y herramientas que utiliza la Auditoría Interna para identificar y analizar los riesgos y controles.
- Ayudar a la organización a identificar, evaluar e implantar metodologías de gestión de riesgos y controles para tratar aquellos riesgos.

d) Etapa Valoración de Riesgos

- Estado de Administración del riesgo
- Evaluación Asesoría
- Si existe en la Organización

e) Etapa evaluación y seguimiento

- Revisar y evaluar periódicamente la eficacia de todo el proceso de Administración del riesgo aprobaciones impartidas por la Alta Dirección (metodologías y procesos, base de datos y tecnología de soporte).
- Dentro de las auditorias regulares, obtener evidencia si el sistema de Administración del riesgo está funcionando (revisión del manejo de los riesgos claves; así como la evaluación de los reportes de dichos riesgos).
- Llevar a cabo el monitoreo continuo de operaciones sensibles.
- Facilitar la centralización, monitoreo y control de los procesos de Administración del riesgo

- Apoyar el diseño de indicadores de gestión, procesos y riesgos como herramienta para evaluar todo el proceso de Administración del riesgo.
- Recomendar las mejoras apropiadas a las políticas, procedimientos y al proceso de Administración del riesgo.

5.2.5 ROL DEL AUDITOR INTERNO ORIENTADO AL VALOR AGREGADO

El modelo "ACYPS": Nuevo enfoque para el buen cumplimiento rol del auditor interno, considera el valor agregado como un nuevo rol del auditor interno.

En tiempos inestables como estos, los auditores están llamados a contribuir no solo a la preservación del valor, sino también a la creación de valor.

Las mismas normas establecen que el valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas y la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.

Hoy en día el auditor, está obligado a transformarse por medio de servicios de ayuda a las juntas y a los altos ejecutivos para una mejor gestión de los riesgos de la organización.

Aunque contamos con una definición formal de lo que representa el agregar valor, sin lugar a dudas, existe una nebulosa cuando se trata de aplicar esta definición en el trabajo diario, es por esa razón que determinamos cuatro factores que ayudan a añadir valor al trabajo:

- **Conocimientos profundos de su organización**, incluyendo: cultura, actores claves, ambiente competitivo, sector en la que opera la organización. Conocer el negocio a la entidad en que opera la entidad u organización. Convertirse en un experto, tener los conocimientos suficientes para ser una autoridad en la rama de la auditoría interna, debemos comprometernos a ser cada día mejores.
- **Conocer tus clientes:** Obtener retroalimentación – Responder rápidamente a requerimientos, esto significa ayudar a resolver sus problemas, ver los problemas como oportunidades, ser capaces de alinear el trabajo a el plan estratégico de la organización y a las expectativas y necesidades de los clientes.

- ***El Coraje de innovar en una forma que los participantes no esperen y que ni siquiera pensarán que quisieran:*** Creatividad para adaptar las innovaciones a la organización en forma que exceda las expectativas de los clientes, funcionarios y logre resultados sorprendentes. Arriésgase al mucho; que está hecho para los intrépidos, si hay algo seguro y cierto en los negocios es la incertidumbre. Deriva las barreras mentales que te atan y que no te permiten modificar tus paradigmas y dogmas.

- ***Adopción de un enfoque de auditoría centrado en riesgo :*** Además del enfoque en controles, tenemos que proveer aseguramiento sobre los riesgo que afectan a la organización, desarrollar un monitoreo continuo de los riesgos y mantener al comité de auditoría y a la alta gerencia informados respecto a cambios constante en la exposición.

- ***Descansar en la tecnología para optimizar el trabajo :*** Maximizar el uso de la tecnología para fortalecer la eficiencia, efectividad y calidad:
 1. Incrementar la eficiencia a través de automatizar los papeles de trabajo, sistema de evaluación de riesgo, rastreo, monitoreo y

actividades administrativas. Usar de forma intensiva la descarga de datos y herramientas de análisis de base de datos.

2. Mejorar la efectividad en la búsqueda de errores y transacciones inusuales, probar la población total de datos automáticamente.

3. Fortalecer la calidad, aplicar tecnología de punta para realizar revisiones en tiempo real, para asegurar el cumplimiento con estándares establecidos y detectar desviaciones oportunamente.

¿Qué valor agregado aporta el auditor interno a las organizaciones?

El auditor interno provee una serie de valores adicionales a las organizaciones, los cuales detallamos a continuación:

- **Valor estratégico:** Cuando logra asegurar que existe verdadera coherencia entre los objetivos fijados por los planes de negocios y los medios disponibles para alcanzarlos. Este valor estratégico debe tender a acrecentar o al menos mantener la competitividad de la empresa en el mercado.
- **Valor productivo:** Cuando asegura la capacidad de la empresa para cumplir en tiempo y forma los compromisos asumidos con los clientes con la mayor economía de recursos posible.

- **Valor humano:** Mediante la capacitación y el desarrollo de individuos que luego pueden ser destinados a tareas de línea.
- **Valor financiero:** Al asegurar mediante el monitoreo continuo de los riesgos y los controles la conveniencia o no de decisiones de inversión, expansión, reingeniería, distribución de dividendos, etc., las que en definitiva pueden afectar su propia existencia.

5.2.6 ROL DEL AUDITOR INTERNO ORIENTADO A LA ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORÍA

El modelo "ACYPS": Nuevo Enfoque para el Buen Cumplimiento Rol del Auditor Interno, considera al acompañamiento y asesoría como un nuevo rol del auditor interno.

El rol del auditor interno orientado al acompañamiento y asesoría es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno."

El auditor interno está excelentemente posicionado para desempeñar trabajos de asesoría y consultoría, basándonos en:

- (a) su cumplimiento de las normas más elevadas de objetividad, y
- (b) su extenso conocimiento de los procesos, riesgos y estrategias de la organización.

Por lo tanto, la organización puede contar con la función de auditoría interna calificada para realizar tareas de asesoramiento y consultoría formal.

Un factor clave de éxito para lograr que el acompañamiento y asesoría se realicen de óptima manera, es la buena relación y comunicación entre las oficinas de Control interno y la Alta Dirección, reflejada en un trabajo conjunto que permita identificar fácilmente las necesidades en esta materia y el planteamiento de las soluciones.

Acompañamiento y Asesoría como uno de los principales tópicos que enmarcan el rol del auditor interno.

El modelo "ACYPS": Nuevo enfoque para el buen cumplimiento del rol del auditor interno propone las recomendaciones y sugerencias que contribuyan a su mejoramiento y optimización."

La neutralidad es la cualidad que permite conceptuar sobre el desarrollo y efectividad del Sistema de Control Interno y la gestión sin favorecer a ningún servidor o área organizacional.

La objetividad se relaciona con la utilización de un método que permita observar los hechos de la entidad y la gestión de los servidores, de tal forma que los hallazgos y conclusiones estén soportados en evidencias. Los auditores internos, deben conservar una independencia y objetividad permanentes en el ejercicio de sus funciones, inclusive cuando desarrollen su rol de Asesoría y Acompañamiento.

En ese sentido, es fundamental que los auditores internos comprendan que su rol de asesoría y acompañamiento consiste principalmente en la orientación técnica y recomendaciones orientadas a:

- Evitar desviaciones en los planes, procesos, actividades y tareas;
- Mejorar los procesos y la eficacia de las operaciones;
- Identificar riesgos a través de la auditoría y evaluar la administración de los mismos;

- Implementar y fortalecer el Control Interno en general, principalmente en los procesos críticos;
- Incrementar la calidad y veracidad de la información.

La función asesora del auditor interno se desarrolla siguiendo los niveles que a continuación se describen:

- **Suministrar.-** Son permanentes las circunstancias en que se pueda requerir información a esta dependencia, referente generalmente a estudios de solicitado. Interés coyuntural de la Alta Dirección y en general cualquier información que a su juicio deba adelantar esta oficina y que no altere su condición de independencia y objetividad frente al quehacer institucional.
- **Ofrecer.-** Los auditores internos deben estar en capacidad de dar una solución a una respuesta efectiva, no sólo encaminada a dar una solución al problema planteado y expuesto por la Dirección, sino que deben preguntarse si el problema que se plantea es el que realmente requiere una solución. Muy a menudo la administración necesita mayor ayuda para definir el problema real que para solucionarlo. Así, un proceso de asesoría útil implica iniciar el trabajo con el planteamiento tal y

como lo expresa la administración e ir logrando definiciones más precisas a medida que se adelante un trabajo conjunto.

- **Dirigir.-** Gran parte del valor de la asesoría descansa en la experiencia para hacer un diagnóstico correcto. Aunque a menudo se requiere un diagnóstico independiente, es aconsejable utilizar a miembros del área para redefinir un problema. o del proceso, por cuanto es más probable que la administración reconozca su papel en los problemas y acepte una redefinición en las tareas si participa en el proceso de diagnóstico. Se ha comprobado que a medida que avanza el proceso, los responsables empiezan a poner en práctica las acciones correctivas sin tener que esperar las recomendaciones formales.
- **Suministro.-** Es conveniente entender que la actividad de las oficinas de control interno no culmina cuando se presenta un informe escrito donde se nos resumen hallazgos encontrados, acompañado de un plan consistente específico, viable y lógico de pasos para resolver el problema diagnosticado; los auditores internos deben comprometerse a formular y concertar las recomendaciones, y la Administración a tomar interés en la viabilidad de su ejecución.

- **Obtener el Consenso y el Compromiso.-** Implica que el auditor interno mantenga una actitud persuasiva y una capacidad analítica muy afinada, esto en razón a que una asesoría efectiva, significa ser capaz de convencer a la administración de tomar una medida, no sólo en la dimensión de la simple adopción, sino en el sentido de lograr el apoyo suficiente para que la acción tenga éxito. Lo fundamental radica en que a través de una relación de mutua colaboración, se logre un beneficio mutuo.
- **Facilitar el Aprendizaje Organizacional.-** Significa que el auditor interno no sólo puede conformarse con ayudar a la administración a solucionar sus problemas inmediatos, sino que debe aumentar la capacidad para aprender nuevos métodos y procedimientos que le permita afrontar los retos del futuro. El reto del auditor interno es ganar tal confianza de la administración que les permita lograr que ésta a su vez cambie su forma tradicional de hacer las cosas y se decida por la aplicación de nuevas y efectivas maneras de alcanzar los fines de la entidad.
- **Mejoramiento.-** Si no se empieza a ver la organización como un todo interrelacionado, será muy poco lo que se alcance en

pro del mejoramiento de la efectividad en efectividad. Se ha demostrado que muchos proyectos encaminados a la gestión orientada a resultados. Un aspecto del funcionamiento de la entidad, son contraproducentes porque no se integran con otras situación de la organización, es decir, que la visión sistémica, es una condición primordial que deben tener los auditores internos para promover la efectividad total de la entidad, ya que mientras atienden los problemas de un área, debe relacionarlos con lo que sucede en el resto de la Organización.

Siguiendo los consejos para la práctica emitidos por el Instituto de Auditores Internos, los principios que pueden consultarse como referente para desarrollar trabajos de asesoría son los siguientes:

- ***Proposición de Valor.*** Comprende las actividades de evaluación y asesoría que sean concebidas para agregar valor a la organización aportando un enfoque sistémico y disciplinado en los procesos de gestión, riesgo y control.
- ***Actividades de la evaluación y la asesoría:*** Las múltiples actividades que pueden ser desarrolladas por la Oficina de Control Interno. La evaluación y la asesoría no son excluyentes

entre sí, y no impiden realizar otro tipo de servicios de auditoría, tales como investigaciones y funciones distintas.

- **Interrelaciones entre evaluación y asesoría:** La asesoría le da valor agregado al trabajo del auditor interno; si bien la asesoría es a menudo el resultado directo de las actividades de evaluación debemos reconocer también que la evaluación puede estar, a su vez, generada por los trabajos de asesoría.
- **Las actividades de asesoría impulsadas por la Alta Dirección:** Los auditores internos han desempeñado tradicionalmente diversos tipos de actividades de asesoría para analizar operaciones y efectuar recomendaciones. El auditor interno debe propiciar que la actividad de Control Interno preste servicios adicionales siempre que no representen un conflicto de intereses o le aparten de sus obligaciones frente al Comité. Esto debe estar reflejado en el plan de acción del auditor interno.
- **Objetividad:** Las actividades de asesoría pueden mejorar el entendimiento que tenga el auditor interno de los procesos de la entidad o de aspectos relacionados con el trabajo de evaluación y no necesariamente afectan su objetividad. Las decisiones de adoptar o implantar las recomendaciones originadas en el rol de

asesoría realizado por el auditor interno debe tomarlas la Alta Dirección. En consecuencia, la objetividad del auditor interno, no debería verse afectada por las decisiones tomadas por la Alta Dirección.

- **Comunicación de Información Fundamental:** Uno de los valores principales de la actividad del auditor interno es entregar los resultados de sus evaluaciones a la Alta Dirección. Los trabajos de asesoría no pueden ser realizados de forma que oculten información que, a criterio del auditor interno, deba ser presentada a la Alta Dirección.
- **Responsabilidades del auditor interno:** El rol de asesoría permite al auditor interno establecer un diálogo con la Alta Dirección para resolver determinados asuntos de la gestión; en este diálogo, la extensión del trabajo y su calendario deben responder a las necesidades de la Alta Dirección. Sin embargo, el auditor interno mantiene la prerrogativa de establecer las técnicas de auditoría y el derecho de informar a la Alta Dirección, cuando la naturaleza y el logro de los resultados presenten riesgos significativos para la entidad. En general, la mejor manera de obtener valor agregado de las actividades de asesoría de la Oficina, es el trabajo conjunto entre la Alta

Dirección y la misma, para facilitar la identificación de necesidades y el planteamiento de soluciones. De ahí que sea fundamental que estas oficinas entiendan que su labor de asesoría consiste en la orientación técnica con el fin de generar valor organizacional en la oportuna toma de decisiones, basada en la evaluación de posibles alternativas de solución a una problemática dada, advirtiendo la posible ocurrencia de hechos o actos no deseados, generando confianza institucional para lograr el fortalecimiento del Sistema de Control Interno. La asesoría es más que "aconsejar" y por ende su compromiso es con la solución y no con el problema.

El éxito de una buena asesoría radica en la capacidad para lograr una comunicación efectiva entre los diferentes actores de los procesos que permita generar compromisos que conduzcan al buen funcionamiento de la organización y la resolución de problemas de manera cooperada y concertada. Los auditores internos deben realizar permanentemente en todas las entidades un proceso de difusión sobre el tema del Control Interno, haciendo énfasis en la responsabilidad que cada miembro de la entidad tiene sobre el mismo.

5.2.7 ROL DEL AUDITOR INTERNO ORIENTADO A LA CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

El modelo "ACYPS": Nuevo enfoque para el buen cumplimiento rol del auditor interno, considera a la certificación de la calidad como un nuevo rol del auditor interno.

En el actual mundo de los negocios, los conceptos de calidad, transparencia, rentabilidad y responsabilidad social corporativa han constituido la sinergia fundamental para alcanzar la "excelencia". El concepto de excelencia, de calidad y de responsabilidad social corporativa ha sido múltiple veces tratado, estudiado y discutido en los últimos años, dentro del campo de la gestión y la economía. A estos conceptos se añade la "transparencia", término difícil de cuantificar, pero cualitativamente importante para responder a las exigencias de los diferentes usuarios de la información proporcionada por todo tipo de entidades y para garantizar la reputación corporativa de las mismas.

Dentro de este nuevo orden de información empresarial, la promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley por el Congreso de los Estados Unidos, en julio de 2004, ha marcado un hito en el

comportamiento de las organizaciones, tanto desde el punto de vista del comportamiento de sus directivos, como desde la elaboración de los estados financieros “de calidad”, donde la transparencia se establece como uno de los objetivos fundamentales. La incidencia de esta nueva ley, no sólo se notará en las organizaciones que realizan actividades en los Estados Unidos, sino que dado la influencia norteamericana actual en los sistemas de gestión de empresas, incidirán, en un horizonte no muy lejano, en todas las compañías.

De manera indirecta, la nueva ley otorga un papel estratégico a la Auditoría Interna en el cumplimiento de la calidad y transparencia de los Estados Financieros. En este contexto, la Actividad de Auditoría Interna, sólo podrá garantizar calidad sobre los aspectos que desarrolla, si el propio departamento de auditoría interna está certificado como de “calidad”, cumpliendo un conjunto de exigencias, dependiendo del sistema de certificación utilizado para su propia valoración. De esta forma, se podrá garantizar la máxima que propone el Institute of Internal Auditors, “Auditando para crear valor”.

Es en este contexto, en cómo garantizar la calidad de la Auditoría Interna, donde desarrollamos este trabajo.

Todas las grandes empresas y multinacionales, que cuentan con un departamento de auditoría interna someterán al proceso de calidad el funcionamiento del mismo, como uno de los instrumentos necesarios para garantizar la transparencia de la empresa. La primera empresa española que ha dado el paso ha sido Telefónica, la cual ha seguido un proceso de evaluación del aseguramiento de la calidad, elaborado por The Institute of Internal Auditors (IIA) americano y coordinado por el Instituto de Auditores Internos de España (IAI).

Aprobar el examen proporciona garantías de que el departamento de Auditoría Interna está trabajando de manera óptima y que sus miembros desarrollan sus actividades con independencia y eficacia. La revisión incluye un análisis exhaustivo de todo el proceso de auditoría interna, desde las relaciones con el primer directivo, la localización del departamento dentro del organigrama de la entidad, su jerarquización, así como todo el proceso operativo.

La duración del proceso de evaluación se encuentra íntimamente relacionada con el tamaño del departamento y normalmente se realiza por profesionales acreditados por el Instituto de Auditores

Internos español o por el americano, con amplia experiencia en el tema.

Una vez concluido el proceso de evaluación, se emite un informe en el cual se desarrollan y especifican los puntos fuertes y débiles de la organización, obteniendo el correspondiente certificado emitido por el IIA.

El resultado del informe puede recoger tres situaciones diferentes:

- a) Que el departamento de Auditoría Interna cumple con el Código de Ética y garantiza el cumplimiento de los más altos estándares de la profesión.
- b) Que no cumple.
- c) Que parcialmente lo cumple.

Cada proceso evaluador debe ser revisado periódicamente cada 5 años. La necesidad de este tipo de certificación surge a raíz de la entrada en vigor en los Estados Unidos de la Ley Sarbanes-Oxley, que ha implicado la necesidad de transparencia en las organizaciones; es decir, la consecuencia de auditorías realizadas poco claras implican graves sanciones para los responsables de las mismas. Al mismo tiempo, esta ley plantea la exigencia de que las

memorias de auditoría de las sociedades que cotizan en Estados Unidos, incluyan un informe de auditoría documentando los controles internos y los procedimientos desarrollados dentro de la empresa. Esto garantizará la certificación, por parte de la auditoría, de la efectividad del control interno de la entidad; requisito indiscutible para la Auditoría de los Estados Financieros.

El proceso de certificación de calidad dentro de la Auditoría Interna puede, además, obtenerse mediante los requisitos de calidad fijados por las Normas ISO 9000:2000, en concreto, por la ISO 9001, que para el caso de España, lo emite AENOR. En la actualidad, ya nos encontramos con grandes empresas certificadas como pueden ser Grupo Iberdrola, Banco SCH, grupo Dragados, Caja Madrid, etc.

El certificado emitido por AENOR, garantiza la calidad e independencia de la Auditoría Interna, pero a diferencia del otorgamiento por el Instituto de Auditores Internos, sólo tiene reconocimiento a nivel nacional. En el trabajo que presentamos no hacemos referencia del modelo de certificación de calidad ISO 9000:2000, puesto que ha sido múltiple veces tratado por diferentes autores. Nos centramos en el modelo de certificación del Instituto de Auditores Interno, con carácter internacional y el cual consideramos

que se adapta a las exigencias planteadas por la Ley Sarbanes-Oxley, para el cumplimiento de la transparencia y calidad de los Estados Financieros de las compañías.

Dado el proceso de globalización de carácter económico que estamos viviendo, y de armonización internacional de Normas Contables, es necesario una acreditación internacional en materia de calidad de la Auditoría Interna para que las empresas que cotizan en las distintas bolsas de valores, garanticen sus estándares de transparencia e independencia. (La Calidad en la Actividad de La Auditoría Interna. Incidencia de la Sarbanes-Oxley Act M^a Angela Jiménez Montañés). Profesora Titular de la Universidad de Castilla-La Mancha.

5.2.8 ROL DEL AUDITOR INTERNO ORIENTADO A LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO

El modelo "ACYPS": Nuevo enfoque para el buen cumplimiento rol del auditor interno, considera a la adaptación al cambio como un nuevo rol del auditor interno.

Es la capacidad que tiene el auditor para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar

determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias.

Los auditores que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
- Responden al cambio con flexibilidad.
- Son promotores del cambio
- Manejan adecuadamente las múltiples demandas, reorganizan pronto las prioridades.
- Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes
- Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible.

5.3 FOMENTO DE CONTROL

5.3.1 ASPECTOS GENERALES DE LA CULTURA DE CONTROL

En el actual marco normativo, las funciones de los auditores internos se enmarcan básicamente en verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad; y para esto es vital fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional y en el cumplimiento de los planes, metas y objetivos previstos, como instancia evaluadora del Sistema de Control Interno.

Como marco referencial para desarrollar este propósito estatal es indispensable unificar criterios conceptuales y metodológicos respecto del papel de la cultura en las organizaciones, como el espacio donde se enmarca todo accionar humano. Desde el punto de vista antropológico se entiende cultura como un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporados en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican,

perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida. Actualmente, se asume que la cultura tiene diversas subculturas que responden a las necesidades de organización y de significaciones específicas de cada grupo.

Una de ellas es la cultura organizacional que se experimenta como instrumento en el ejercicio de la observación, análisis y desarrollo de las relaciones sociales que tienen lugar en una empresa como medio para lograr sus objetivos.

En este sentido, se entiende por cultura organizacional un conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales. Así mismo, se podría describir la cultura organizacional como un conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la entidad a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas.

Dentro de la cultura organizacional los temas más frecuentes que se trabajan consisten en la forma cómo las organizaciones desarrollan y mantienen los valores centrales de las personas que la conforman o

la manera cómo estos valores y comportamientos se transmiten a nuevos miembros de la organización.

Es de resaltar que el entorno organizacional está mediado por el lenguaje, ya que crea y recrea la realidad organizacional. Es así como la cultura implica convocar las narraciones que dan cuenta de los relatos que evidencian formas de vida particulares de la entidad, construcciones lingüísticas, creencias, significados que expresan la cultura y la psicología popular. Se puede así establecer la relación de la cultura con las organizaciones, dado que cada una es distinta; tiene su identidad, sus propios valores y sus diferentes resultados.

La forma repetitiva de valores, de principios, de logros, de modelos, de controles, de aptitudes y de actitudes, van a dar a cada entidad su propia cultura. y esto apoya su fundamento en el hecho de que las entidades van unidas al potencial humano. La cultura de una organización es el producto de todas sus características, sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos.

Para efectos de este Modelo ACYPS se entenderá cultura como un “sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la entidad, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria,

etc.), pero formada por el proceso de aporte colectivo de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc.

En este sentido, es de primordial importancia fortalecer el principio del autocontrol en los servidores públicos asumido como la capacidad de cada uno de considerar el control como inherente e intrínseco a sus responsabilidades, acciones, decisiones, tareas y actuaciones. En otros términos, proyectarlo a nivel institucional como la actitud de hacer bien las cosas en condiciones de justicia, calidad, oportunidad, transparencia y participación y como la capacidad de control para regularse a sí mismo y tomar decisiones que beneficien a todos.

De ahí que el control de la gestión estatal y su expresión moderna en la interiorización y ejercicio particular del autocontrol es útil a las entidades para que se logren los objetivos institucionales, los resultados sean óptimos, se proteja el patrimonio público, se preste un excelente servicio, se satisfaga a los ciudadanos, se legitime el

Estado y se propenda por el crecimiento personal del servidor público.

Para dinamizar la cultura del control, es necesario que se implemente un proceso de sensibilización, capacitación y divulgación en pro de la interiorización y compromiso por la misma, para lo cual las Oficinas de Control Interno podrían desarrollar el siguiente plan de acción:

Objetivo: Generar en los servidores públicos una actitud de mejoramiento en la realización de las labores.

Estrategia: Trabajo relacionado con las condiciones y características de la entidad.

- Medición del clima organizacional
- Diagnosticar las principales fortalezas y debilidades que afectan positiva o negativamente el desarrollo de los objetivos organizacionales.
- Difundir adecuadamente los procesos y procedimientos de trabajo.
- Establecer los estándares de calidad de los productos o servicios.

- Motivar sobre la presentación de propuestas relacionadas con el mejoramiento laboral.
- Diseñar participativamente herramientas de autoevaluación

Paralelo a este esfuerzo, las organizaciones interesadas en implementar el autocontrol deben generar o contar con espacios para la reflexión institucional, así como mecanismos de participación de líderes y servidores en la formulación y ejecución de los planes, el ejercicio del control mediante la autoevaluación y generar buenos niveles de confianza en los mecanismos de control. Las políticas que se diseñen al respecto deben ilustrar en forma clara y explícita a todos los empleados la visión, la misión, la cultura, los principios y los diferentes planes de la entidad.

Con base en el tema tratado se plantea a continuación una propuesta metodológica que facilita el ejercicio del control en la operacionalización del autocontrol dentro de la cultura organizacional pública, como una opción concreta que permite a cada servidor visualizar su gestión bajo elementos integrales.

Dicha propuesta es tomada del Instituto Internacional de Auditores (IIA), a modo de referente:

Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de control interno debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el objetivo institucional, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de los planes y programas.
- Protección del patrimonio.
- Cumplimiento de la normatividad vigente.

Para ello, se cuenta con la autoevaluación, entendida como un proceso a través del cual la efectividad del Control Interno es examinada y evaluada y cuyo objetivo es proveer seguridad razonable para que todos los objetivos de la entidad sean alcanzados.

La concepción implícita en esta definición es que la Alta Dirección y/o los equipos de trabajo de cada área organizacional (excluyendo a las Oficinas de Control Interno) son los que evalúan el Control Interno. Esto es el "auto" en autoevaluación de control y es un

cambio real de roles, del enfoque tradicional donde sólo los Jefes de Oficina de Control Interno evaluaban la efectividad del control interno en función de alcanzar los objetivos.

Una organización que utiliza la autoevaluación del control tendrá un proceso formal y documentado que permita a la Alta Dirección y equipos de trabajo directamente involucrados en una área organizacional, función o proceso, participar de forma estructurada con el fin de:

- Identificar riesgos y exposiciones,
- Evaluar los controles que mitigan o manejan aquellos riesgos,
- Desarrollar planes de acción que reduzcan los riesgos a niveles aceptables, y
- Determinar la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales.

Los resultados que pueden derivarse de las metodologías de autoevaluación son los siguientes:

- El personal de las áreas de la organización logra formarse y tener experiencia en evaluar riesgos y asociar los procesos de

control con el manejo de aquellos riesgos, y mejorar las posibilidades de alcanzar los objetivos de la entidad.

- Los controles blandos (o informales) son identificados y evaluados con mayor facilidad.
- Los funcionarios están motivados para sentirse propietarios de los procesos de control, y las acciones correctivas tomadas por los equipos de trabajo son a menudo más eficaces y oportunas.
- Toda la infraestructura de objetivos, riesgos y controles de una organización está sujeta a una mayor vigilancia y a la mejora continua.
- Los auditores internos participan y son conocedores del proceso de autoevaluación, sirviendo como facilitadores e informadores para los equipos de trabajo y como facilitadores de conceptos de riesgo.
- La actividad de auditoría interna adquiere más información sobre los procesos de control dentro de la organización y puede aprovechar esa información adicional en la asignación de recursos, de modo que puede focalizar sus esfuerzos a investigar y evaluar las áreas que tengan debilidades de control significativas o altos riesgos residuales.

- Se refuerza la responsabilidad de la Alta Dirección en los procesos de gestión de riesgos y controles de la organización, y la Alta Dirección estará más comprometida con los Jefes Oficina de Control Interno.
- El rol principal del auditor interno continuará incluyendo la validación del proceso de evaluación mediante la realización de pruebas, y la expresión de su juicio profesional sobre la adecuación y eficacia de la totalidad de la gestión de riesgos y los sistemas de control.

Las principales características de la autoevaluación del control son las siguientes

- Todos los funcionarios (en lugar de la Oficina de Control Interno) evalúan los controles internos.
- Puede realizarse dentro de la entidad sin la participación de la Oficina de Control Interno.
- Utiliza herramientas que pueden ser nuevas para las Oficinas de Control Interno, tales como destreza como facilitador de grupo, encuestas, votaciones anónimas o unidades de proyección.

- Es la mejor forma de analizar los controles “suaves” o informales, los cuales requieren la cooperación y participación de la parte auditada, en vez de auditorías tradicionales.
- Los talleres pueden usarse para enseñar evaluación de riesgo y diseño de control interno al equipo de trabajo.
- La Alta Dirección está más involucrada en el proceso de auditoría.
- Existe una mayor posibilidad de admisión de los resultados, debido al enfoque participativo y de colaboración que ella trae consigo.

La autoevaluación del control implica que los responsables de los procesos sean los encargados de evaluar y analizar sus propios controles. Esto permite que tengan mayor conciencia sobre su injerencia en la gestión de las dependencias o procesos a su cargo y no descansar su responsabilidad en el Jefe de Oficina de Control Interno.

5.3.2 LAS OFICINAS DE CONTROL INTERNO EN LA AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL.

La autoevaluación del control representa un cambio en ciertas responsabilidades relacionadas con el Control Interno como se presenta a continuación:

- Establecer objetivos de la entidad.
- Evaluar el riesgo de la Alta Dirección.
- Razonabilidad del Control Interno.
- Evaluación de riesgo y control.
- Control Interno de Equipo
- Reporte Jefe de la Oficina Control Interno de Equipo
- Validar evaluación de riesgos y controles Jefe de la Oficina Control Interno
- Se puede observar que la responsabilidad por el Control Interno (la cual incluye establecer objetivos y evaluación de riesgo y controles relacionados) no cambia con la autoevaluación del control, ésta permanece en la Administración Pública.

La participación de las Oficinas de Control Interno en algunos programas de autoevaluación del control es muy significativa. Puede patrocinar, diseñar, implantar, e incluso adueñarse del proceso, conduciendo el entrenamiento, proveyendo facilitadores, informadores, y orquestando la participación de la Alta Dirección y los equipos de trabajo.

En otros programas de autoevaluación del Control, la participación de las Oficinas de Control Interno es mínima, sirviendo como parte interesada y asesor de la totalidad del proceso y como último verificador de las evaluaciones generadas por los equipos. En la mayoría de los programas, la participación de las Oficinas de Control Interno en los esfuerzos de autoevaluación del Control de la organización, está en algún punto entre los dos extremos mencionados anteriormente.

A medida que aumenta el nivel de participación de la Oficina de Control Interno en el programa de autoevaluación del control y las deliberaciones de los talleres, el Jefe de la Oficina de Control Interno debe vigilar la objetividad del personal a su cargo, tomar acciones para manejar la

objetividad (si fuera necesario), y aumentar las pruebas de Auditoría Interna para asegurar que no haya parcialidad o desvíos en las opiniones finales del personal.

Un programa de autoevaluación del control aumenta el rol tradicional de la actividad de Control Interno, colaborando con la Alta Dirección en el cumplimiento de sus responsabilidades para establecer y mantener los procesos de administración del riesgo y para evaluar la adecuación de ese sistema. A través de un programa de autoevaluación del control, la actividad de Control Interno y las dependencias y procesos colaboran para producir mejor información sobre el funcionamiento adecuado de los procesos de control y el significado real de los riesgos residuales. Para concluir, el ejercicio de la autoevaluación del Control debe incrementar la cobertura de la evaluación de procesos de control a través de la organización, mejorar la calidad de las acciones correctivas efectuadas por los responsables del proceso, y centrar el trabajo de las Oficinas de Control Interno en la revisión de procesos de alto riesgo y situaciones inusuales.

CONCLUSIONES

- El rol del auditor tiene influencia poco favorable en la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, debido a que no realiza con integridad su rol orientado a la evaluación de la gestión, su rol orientado al control preventivo y el rol orientado al control posterior.
- El rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión tiene una influencia poco favorable en la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.
- El rol del auditor interno orientado al control preventivo tiene una influencia poco favorable en la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.
- El rol del auditor interno orientado al control posterior tiene influencia poco favorable en la calidad de la Gestión Pública en las Municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.

RECOMENDACIONES

- Para optimizar el Rol del auditor Interno y, por ende, se logre la calidad de la Gestión Pública, se recomienda proponer el modelo "ACYPS": Nuevo Enfoque para el Buen Cumplimiento del Rol del Auditor Interno, que contribuya a la optimización de sus roles orientado a: la evaluación de la gestión, al control preventivo y al control posterior, y de acuerdo al Siglo XXI, sus roles orientado a: a la administración de los riesgos, acompañamiento y asesoría, al valor agregado, certificación de Calidad , adaptación al cambio y finalmente cuente con un nuevo perfil del Auditor interno y un Fomento de Cultura de Control.
- Para mejorar el rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión, se recomienda se realice un seguimiento continuo a la: evaluación inicial de todas las áreas que realizan los auditores, la evaluación orientada a las acciones y actividades que realiza el auditor, así como elevar el nivel de conocimiento sobre los sistemas administrativos, mediante el requerimiento de los requisitos consistente en 3 a 4 años de experiencia en gestión pública que deben los auditores, y le permita acertadamente, identificar los

puntos de atención y; de esta forma, contribuya favorablemente al mejoramiento de la gestión pública.

- Para mejorar el rol del auditor interno orientado al control preventivo, se recomienda que se realice un seguimiento continuo en el control preventivo, sobre todo identificando acertadamente los posibles riesgos, y se realice las revisiones periódicas y que el control preventivo que realice el auditor interno contribuya favorablemente al mejoramiento de la gestión pública.

- Para mejorar el rol del auditor interno orientado al control posterior, se recomienda se realice un seguimiento al control posterior, con el propósito de que se logre el cumplimiento de las metas y al logro de sus resultados de su Plan Anual de Control y, finalmente, se evalúe con frecuencia los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del estado y; de esta manera, elevar la calidad de la gestión pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias de libro

- ANDER-EGG, Ezequiel. (1990) Introducción a las técnicas de Investigación Social. 7ª edición Buenos Aires: Humanitas.
- ARGANDOÑA DUEÑAS, Marco A. Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública. (2010). Ediciones Marketing Consultores S.A.
- (CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina.pag.07).
- Instituto de Auditores Internos del Perú. Manual de Auditoría Interna y Guía de Estudio Examen CIA. (2004) Editores Pacífico
- ARGANDOÑA DUEÑAS, Marco A. Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública. (2010). Ediciones Marketing Consultores S.A.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), "Programa de Modernización de la Contraloría General de la República y Desconcentración del Sistema Nacional de Control.

- Instituto de Auditores Internos del Perú. Curso: “El Rol de la Actividad de Auditoría Interna en el Gobierno, Riesgo y Control”, 2004.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2000) Metodología de Investigación Científica. México: McGraw Hill/Interamericano.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2000) Metodología de investigación Científica. México: McGraw Hill/Interamericano
- Instituto de Auditores Internos del Perú. Curso: “Conduciendo los Encargos en Auditoría Interna”, 2004
- Instituto de Auditores Internos del Perú .Curso. “Los nuevos Modelos de Control Interno, 2003.
- (PINGO FLORES, Rolando; (2009) Glosario de Términos de Auditoría y Contabilidad, Perú-Lima).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), “Programa de Modernización de la Contraloría General de la República y Desconcentración del Sistema Nacional de Control.

- Instituto de Auditores Internos del Perú Curso: “El Rol de la Actividad de Auditoría Interna en el Gobierno, Riesgo y Control”, 2004.
- Contraloría General de la República Directiva N° 114-2003-CG “Reglamento de los Órganos de Control Institucional”, 2003.
- Contraloría General de la República “Lineamientos de Política para la Formulación del Plan Anual de Control de los Órganos de Control Institucional” para el año 2004. R.C. N° 331-2003-CG.
- Instituto de Auditores Internos del Perú. Curso: “Conduciendo los Encargos en Auditoría Interna”, 2004

Referencia en Linea

- Wilfredo Pareto, extraído el 2011-08-08 desde www.intosai.org, consultado
- (CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina.pag.11).
- INTOSAI, extraído el 08-08-2011 desde www.intosai.org (www.guía del Auditor, consultado el 2011-08-08).

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Postgrado

ANEXOS

MÉTODO DE CONSISTENCIA INTERNA ALFA

CROMBACH

ANEXO 01

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTOS

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa Cronbach, obteniéndose el valor 0.931 tal como señala el Cuadro N° 2 (ver anexo). El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=ITEM1 ITEM2 ITEM3 ITEM4 ITEM5 ITEM6 ITEM7 ITEM8 ITEM9  
ITEM10 ITEM11 ITEM12 ITEM13 ITEM14 ITEM9 ITEM10 ITEM11 ITEM12  
ITEM13 ITEM14 ITEM15 ITEM16 ITEM17 ITEM18 ITEM19 ITEM20 ITEM21  
ITEM22 ITEM23
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

ANÁLISIS DE FIABILIDAD

[Conjunto_de_datos2] C:\Documents and Settings\Administrador\Mis documentos\ALIZVI.sav

ESCALA: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	80	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	22

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Postgrado

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
CRITERIO DE EXPERTOS APLICACIÓN DEL
MODELO ESTADÍSTICO CHI CUADRADA**

Tacna- Perú

2012

ANEXO 02

INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

1. Identificación del experto

Nombres y apellidos:

Institución donde trabaja:.....

Título de Pre grado:.....

Título de Post grado:.....

Institución donde lo obtuvo:.....

Año:

ANEXO N° 3

CUADRO DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Nro	ITEMS	SI	NO
1	¿EL INSTRUMENTO TIENE UNA ESTRUCTURA LÓGICA?		
2	¿LA SECUENCIA DE PRESENTACIÓN DE ITEMS ES ÓPTIMA?		
3	¿EL GRADO DE DIFICULTAD O COMPLEJIDAD ES ACEPTABLE?		
4	¿LOS TERMINOS UTILIZADOS EN LAS PREGUNTAS SON CLARAS Y COMPRENSIBLES?		
5	¿LOS REACTIVOS REFLEJAN EL PROBLEMA DE INVESTIGACION?		
6	¿EL INSTRUMENTO ABARCA LA TOTALIDAD DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION?		
7	¿LOS ITEMS PERMITEN MEDIR EL PROBLEMA DE INVESTIGACION?		
8	¿LOS REACTIVOS PERMITEN RECOGER INFORMACION PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION?		
9	¿EL INSTRUMENTO ABARCA LAS VARIABLES E INDICADORES?		
10	¿LOS ITEMS PERMITEN CONTRASTAR LAS HIPOTESIS?		

SUGERENCIAS.....
.....
.....
.....

FECHA :

.....
FIRMA DEL EXPERTO

ANEXO 04

PRUEBA ESTADÍSTICA CHI CUADRADA –

Se ha sometido a seis jueces para que valoren la validez del instrumento, según formato adjunto en el anexo 03, referido Al “Rol del auditor y la calidad de la gestión pública”

Formulación de Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho)= El instrumento no es válido

Hipótesis Alternativa (Ha)= El instrumento es válido

Nivel de Significación

Alfa = 0,05

Estadígrafo de Prueba: Modelo estadístico: Chi cuadrado

Resultados del cálculo

NPAR TESTS

/CHISQUARE=ITEM1

/EXPECTED=1 3

/MISSING ANALYSIS.

Pruebas no paramétricas

[Conjunto_de_datos0]

Prueba de chi-cuadrado

Frecuencias

ITEM

	N observado	N esperado	Residual
NO	6	15,0	-9,0
SI	54	45,0	9,0
Total	60		

Estadísticos de contraste

	ITEM
Chi-cuadrado	7,200 ^a
gl	1
Sig. asintót.	,008

ITEM

	N observado	N esperado	Residual
NO	6	15,0	-9,0
SI	54	45,0	9,0

a. 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 15.0.

Por lo tanto, el Pvalue se compara con el nivel de significación (Es la probabilidad de cometer un error Tipo I).

El Sig. Asintot. es el pvalue (valor crítico)

Si el pvalue es menor que el nivel de significación entonces se debe rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En este caso, la conclusión es la siguiente:

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO

ANEXO 05

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Postgrado

CUESTIONARIO

**PARA EVALUAR EL ROL DEL AUDITOR INTERNO COMO
FACTOR HACIA LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA
EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA
CIUDAD DE TACNA**

Autor: C.P.C. Yhovana Nieves Gonzales Jallo

Tacna-Perú

2012

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL ROL DEL AUDITOR
INTERNO Y LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

FICHA TÉCNICA

Autor : C.P.C. Yhovana Nieves
Gonzales Jallo

Procedencia : Universidad Nacional Jorge
Basadre Grohmann- Tacna

Año : 2011

Tiempo de : 40 minutos
administración

Ámbito de aplicación : A los Jefes (funcionarios) y
personal administrativo (nombrado) de las áreas
críticas y el personal administrativo de las Área
Críticas (Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería,
Personal, Presupuesto) de

las Municipalidades de la ciudad de Tacna, con el propósito de evaluar el rol del auditor interno y la calidad de la gestión pública.

Tipo de instrumento	:	Cuestionario estructurado con escalamiento tipo Likert
Método de validación	:	Validez de contenido (mediante juicio de expertos)
Confiabilidad	:	0,945 (Coeficiente Alfa Crombach.)

CUESTIONARIO

1. ¿CÓMO CONSIDERA USTED LA EVALUACION INICIAL DE TODAS LAS AREAS QUE REALIZAN LOS AUDITORES?

- a) Muy consistente (4)
- b) Consistente (3)
- c) Poco Consistente (2)
- d) Inconsistente (1)

2. COMO CONSIDERA USTED LA EVALUACION ORIENTADA A LAS ACCIONES Y ACTIVIDADES QUE REALIZA EL AUDITOR?

- a) Muy Eficiente (4)
- b) Eficiente (3)
- c) Poco Eficiente (2)
- d) Ineficiente (1)

3. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DEL AUDITOR?

- a) Muy Eficiente (4)
- b) Eficiente (3)
- c) Poco Eficiente (2)
- d) Ineficiente (1)

2. ¿CONSIDERA USTED QUE EL AUDITOR POSEE HABILIDADES SUFICIENTES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS AREAS CRITICAS, DURANTE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

3. ¿USTED CONSIDERA QUE EL CONTROL PREVENTIVO QUE REALIZA EL AUDITOR INTERNO PERMITE LA IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES RIESGOS?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

4. ¿USTED CONSIDERA QUE EL AUDITOR INTERNO REALIZA REVISIONES PERIÓDICAS?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

5. ¿COMO CONSIDERA USTED LA LABOR DE CONTROL PREVENTIVO POR PARTE DE AUDITORE INTERNO?

- a) Muy bueno (4)
- b) Bueno (3)
- c) regular (2)
- d) malo (1)

6. ¿USTED CONSIDERA QUE LA LABOR DE CONTROL PREVENTIVO QUE REALIZA EL AUDITOR INTERNO CONTRIBUYE AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

7. ¿USTED CONSIDERA QUE LA LABOR DE CONTROL PREVENTIVO QUE REALIZA EL AUDITOR INTERNO CONTRIBUYE AL CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

8. ¿USTED CONSIDERA QUE LA LABOR DE CONTROL PREVENTIVO QUE REALIZA EL AUDITOR INTERNO CONTRIBUYE EN LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

9. ¿COMO CONSIDERA USTED LA PLANIFICACION DE LOS AUDITORES EN SUS ACTIVIDADES PREVENTIVAS DE ACUERDO A LAS NORMAS DE LA CONTROLARORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA?

- a) Muy consistente (4)
- b) Consistente (3)
- c) Poco Consistente (2)
- d) Inconsistente (1)

10. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS AUDITORES CUMPLE LA FUNCION DE VEEDURIAS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE ACUERDO A LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

11. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS AUDITORES EVALÚAN Y VERIFICAN LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

12. ¿COMO CONSIDERA USTED LOS CONTROLES POSTERIORES QUE REALIZAN LOS AUDITORES?

- a) Muy adecuado (4)
- b) Adecuado (3)
- c) Poco Adecuado (2)
- d) Inadecuado (1)

13. ¿USTED CONSIDERA QUE EL CONTROL POSTERIOR QUE REALIZA EL AUDITOR INTERNO CONTRIBUYE AL LOGRO DE SUS METAS CONSIGNADAS EN SU PLAN ANUAL DE CONTROL?.

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

14. ¿USTED CONSIDERA QUE EL CONTROL POSTERIOR QUE REALIZA EL AUDITOR INTERNO CONTRIBUYE AL LOGRO DE SUS RESULTADOS, DE ACUERDO A SU PLAN ANUAL DE CONTROL.

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

15. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL CONTROL POSTERIOR QUE REALIZA EL AUDITOR INTERNO, MEDIANTE LA EVALUACIÓN LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL USO DE LOS RECURSOS Y BIENES DEL ESTADO?

- a) Muy adecuado (4)
- b) Adecuado (3)
- c) Poco Adecuado (2)
- d) Inadecuado (1)

16. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL CONTROL POSTERIOR QUE REALIZA EL AUDITOR INTERNO, MEDIANTE LA VERIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL USO DE LOS RECURSOS Y BIENES DEL ESTADO?

- a) Muy adecuado (4)
- b) Adecuado (3)
- c) Poco Adecuado (2)
- d) Inadecuado (1)

17. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL CONTROL POSTERIOR QUE REALIZA EL AUDITOR INTERNO, MEDIANTE EXÁMENES ESPECIALES A LAS DIFERENTES ÁREAS ADMINISTRATIVAS?

- a) Muy adecuado (4)
- b) Adecuado (3)
- c) Poco Adecuado (2)
- d) Inadecuado (1)

18. ¿CONSIDERA USTED QUE EL TRABAJO DE LOS AUDITORES INTERNOS CONTRIBUYEN AL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

19. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS AUDITORES INTERNOS CUMPLEN SU ROL CON INTEGRIDAD DE ACUERDO A LA NORMATIVIDAD VIGENTE?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

20. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS AUDITORES INTERNOS CUMPLEN SU ROL CON CALIDAD?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

21. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS AUDITORES PARA CUMPLIR SU ROL UTILIZA LOS RECURSOS ADECUADOS Y SUFICIENTES AL MENOR COSTO POSIBLE?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

22. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS AUDITORES CUMPLEN SUS METAS Y OBJETIVOS, TENIENDO EN CUENTA SU PLAN ANUAL DE CONTROL EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE?

- a) Siempre (4)
- b) Frecuentemente (3)
- c) a veces (2)
- d) nunca (1)

ANEXO 06

ENTREVISTA PARA EVALUAR EL ROL DEL AUDITOR INTERNO Y LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA

FICHA TÉCNICA

Autor : C.P.C. Yhovana Nieves
Gonzales Jallo

Procedencia : Universidad Nacional Jorge
Basadre Grohmann- Tacna

Año : 2011

Tiempo de : 20 minutos
administración

Ámbito de aplicación : A los Jefes (funcionarios) y
personal administrativo (nombrado) de las áreas
críticas y el personal administrativo de las Área
Críticas (Contabilidad,
Abastecimiento, Tesorería,

Personal, Presupuesto) de las Municipalidades de la ciudad de Tacna, con el propósito de evaluar el rol del auditor interno y la calidad de la gestión pública.

ENTREVISTA

INSTRUCCIONES:

La presente entrevista tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación titulada "EL ROL DEL AUDITOR COMO FACTOR HACIA LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA"; al respecto se le solicita a usted, se sirva responder con palabras claras las mismas que serán de importancia en el desarrollo del estudio. Se le agradece su participación.

1. ¿CONSIDERA USTED QUE EL AUDITOR INTERNO, COMO RESULTADO DE SUS CAPACITACIONES, REALIZAN DIFUSIÓN CON EFECTO MULTIPLICADOR,

.....
.....

2. COMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN ENTRE EL AUDITOR INTERNO Y USTED; SUS FUNCIONARIOS, PERSONAL?

.....
.....

3. CONSIDERA USTED QUE EL ROL DEL AUDITOR SON PROACTIVOS Y POSITIVOS EN SU ENFOQUE?

.....
.....

**ANEXO Nº 7
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

“EL ROL DEL AUDITOR INTERNO COMO FACTOR HACIA LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA CIUDAD DE TACNA, AÑO 2011”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN DE VARIABLES	TIPO DE VARIABLE
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera el rol del auditor interno influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>d. ¿Cómo el rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión influye en la calidad de la gestión</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar si el rol del auditor Interno influye en la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Analizar si el rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión influye en la calidad de la gestión pública en</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL</p> <p>El rol del auditor Interno influye significativamente en la calidad de la Gestión Pública en las Municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA</p> <p>a. El rol del auditor interno orientado a la evaluación de la gestión influye significativamente en la Calidad de la Gestión Pública en</p>	<p>Aplicada Descriptivo Correlacional Explicativa</p>	<p>Variable Independiente: ROL DEL AUDITOR</p> <p>Variable Dependiente CALIDAD DE LA GESTIÓN PUBLICA</p>	<p>ROL DEL AUDITOR: El concepto está vinculado a la función o papel que cumple el auditor que tiene la competencia para llevar a cabo una auditoria (www.monografias/rol.nuevo.rol.auditor.htm)</p>	<p>Cualitativa</p>

<p>pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011?</p> <p>e. ¿Cómo el rol del auditor interno orientado al control preventivo influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011?</p> <p>f. ¿De qué forma el rol del auditor interno orientado al control posterior influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011?</p>	<p>las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.</p> <p>b. Verificar si el rol del auditor interno orientado al control preventivo influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.</p> <p>c. Establecer si el rol del auditor interno orientado al control posterior influye en la calidad de la gestión pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.</p> <p>d. Proponer el Modelo ACYPS para mejorar el buen cumplimiento del rol del auditor Interno.</p>	<p>las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.</p> <p>b. El rol del auditor interno orientado al control preventivo influye significativamente en la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.</p> <p>c. El rol del auditor interno orientado al control posterior influye significativamente en la calidad de la Gestión Pública en las municipalidades de la ciudad de Tacna, año 2011.</p>			<p>CALIDAD DE LA GESTION PUBLICA : Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. (Decreto Ley N° 26162, Ley del Sistema Nacional de Control, Disposiciones Finales)</p>	<p>Cualitativa</p>
---	---	--	--	--	---	--------------------