



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

SECCIÓN DE POSGRADO

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO EN LOS
PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL SECTOR INTERIOR**

TESIS

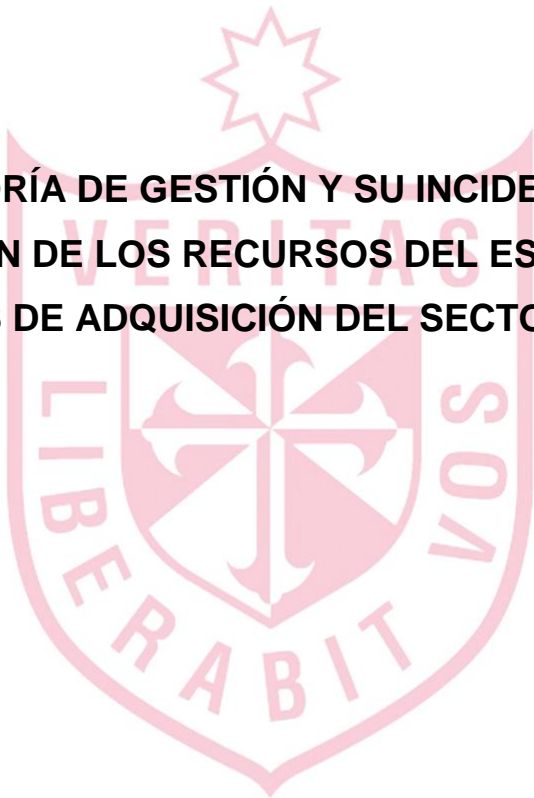
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO CON MENCIÓN EN
AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

PRESENTADA POR

GIOVANNI TOMÁS SEBASTIANI MIRANDA

LIMA-PERÚ

2013



**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO EN LOS
PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL SECTOR INTERIOR**



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mi esposa Leli quien en todo momento me dio apoyo y aliento para cristalizar tan anhelado sueño, a mis hijos como ejemplo de esfuerzo.

EL AUTOR.



AGRADECIMIENTO

Agradecer sinceramente al Doctor Juan ALVA GOMEZ, quien humanamente brindo el apoyo para la realización de estos estudios superiores; a los catedráticos de esta prestigiosa Universidad, por el desprendimiento de sus conocimientos sin egoísmos durante el periodo académico y a mis compañeros del grupo de estudio de la maestría, quienes permitieron culminar mi soñado proyecto.

EL AUTOR.

ÍNDICE

CARATULA	i
TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	vii
ABSTRAC	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Formulación del Problema	7
1.2.1 Problema General	7
1.2.2 Problemas Específicas	7
1.3 Objetivos de la Investigación	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificación de la Investigación	9
1.4.1 Justificación	9
1.4.2 Importancia	9
1.5 Limitaciones del Estudio	9
1.6 Viabilidad del Estudio	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación	11
2.2 Marco Histórico	13
2.3 Base Legal	17
2.4 Base Teóricas	19
2.4.1 Auditoría de Gestión	19
2.4.2 Optimización de los Recursos del Estado	63
2.5 Definiciones Conceptuales	86
2.6 Formulación de Hipótesis	91
2.6.1 Hipótesis General	91
2.6.2 Hipótesis Específicas	91

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1	Diseño de la Investigación	93
3.2	Población y Muestra	94
3.2.1	Población	94
3.2.2	Muestra	94
3.3	Operacionalización de Variables	95
3.4	Técnicas de Recolección de Datos	96
3.3.1	Técnicas	96
3.3.2	Descripción de los Instrumentos	96
3.5	Técnicas para el Procesamiento de la Información	97
3.6	Aspectos Éticos	97

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1	Presentación y Análisis de Resultados	99
4.2	Contrastación de Hipótesis	127

CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias Bibliográficas	141
Referencias Electrónicas	143

ANEXOS

Anexo N° 1	Matriz de Consistencia
Anexo N° 2	Encuesta

RESUMEN

La presente Tesis ha sido denominada: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO EN LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL SECTOR INTERIOR”. Se ha buscado este tema para aplicar la Auditoría de Gestión en los procesos de compras del estado en particular a la Policía Nacional del Perú, quien viene siendo hace mucho tiempo desabastecida y poco implementada por el Estado, quien asigna los fondos económicos necesarios para que se realicen las adquisiciones pertinentes, pero es el caso que no se ejecutan por falta de capacidades profesionales, desconocimiento de las normas, dualidad de funciones por parte de las unidades ejecutoras, así como la aplicación de los criterios en sus adquisiciones.

Para este propósito se ha buscado información relacionada a la Auditoría de Gestión como un examen crítico que ayude a la gestión de los procesos de las compras, sin necesidad de que los procesos sean declarados desiertos por la inconcurrencia de los proveedores, quienes con sus inconsistencias no permiten que la Dirección de Logística de la PNP realicen compras oportunas, económicas y transparentes, dilatando de estas formas los plazos y por ende generando la desconfianza de los nuevos proveedores.

La Auditoría de Gestión en los procesos de compras es un tema de mucha actualidad en donde se ha apreciado en los diferentes niveles del Estado que los procesos para las adquisiciones padecen de muchas dificultades, ya sea por las normas existentes o por parte de la argucia de los proveedores quienes dejan de lado los principios de la ética personal, impidiendo la normal secuencias que debe tener los procesos en las compras del Estado.

ABSTRAC

O presente Tesis esta denominada a auditoria de gestión e seu incidência em la optimización nos recursos do estado em nos processos de aquisições no setor interior, este tema esta orientado procurar a aplicassem da auditoria de gestion nos processos de comprado estado em particular a Polícia Nacional do Peru, quem vem sendo faz muito tempo desabastecida e pouco implementada pelo estado, quem atribuí os fundos econômicos necessários para que se realizem as aquisições apropriadas, mas e o caso que não se executem por desconhecimento das normas, capacidade Profissional e técnica, dualidade defunções por parte dos unidades executoras, às como a falta de critérios em suas aquisições.

Pero este propósito procurou-se informassem relocianado a auditoria de gestion como una ferramenta moderna que ajuda a gestion dos processos das compras, sem necessidade de que os processos sejam declarados desertos pela inconcurrencia dos provedores, quem com seus inconsistências não permite que a Dirección de Logística da PNP realizem compra oportunas, econômicas e transparentes, dilatando destas formas os prazos e portando a desconfiança dos novos provedores.

A auditoria de gestion nos processos de compra e um tema de muita atualidade em onde se aprecia diferentes níveis do estado que os processos para as aquisições padecem de muitas dificuldades, já seja pelas normas existentes ou por parte da argucia dos provedores quem deixam de lado os princípios da ética pessoal, impedindo as normal sequências que deve ter os processos nas compra do Estado.

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis se ha elaborado con la finalidad de dar recomendaciones para mejorar optimización en los procesos de adquisiciones en el sector interior mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión como un examen crítico que ayuda a dinamizar los procesos de compras y que actualmente se viene aplicando a empresas exitosas con resultados favorables. Puede servir como guía para las futuras compras que realicen en el sector del Estado, evidenciando eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

Cuando utilizamos el término Auditoría estamos pensando en que somos sujeto de control o revisión, pero cuando definimos a la Auditoría hablamos de un examen objetivo, crítico, sistemático y procedimental de los aspectos administrativos, operacionales y financieros de una empresa, con la finalidad de verificar si son confiables, seguros y trascendentes; lo mismo sucede en los procesos de adquisiciones que también tienen que ser revisados o supervisados para que sean llevados en forma óptima.

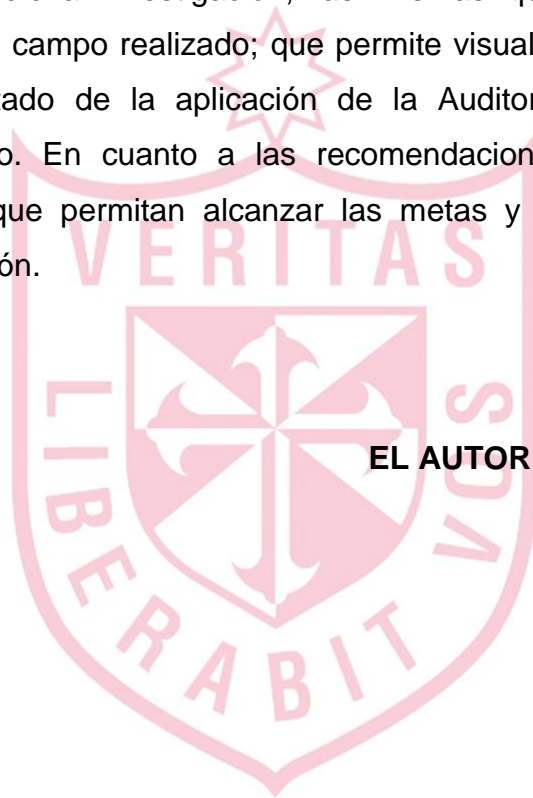
El Capítulo I y II detallan el planteamiento del problema, en donde se ha observado como realidad problemática que el Ministerio del Interior incluye a la Policía Nacional del Perú como una subunidad dentro de su estructura orgánica, el cual al momento de realizar los requerimientos como unidad usuario, tiene que necesariamente ser aprobados, supervisados y contralados por el Titular de la Cartera el Ministro del Interior, el cual deriva ante el Viceministro de Gestión Institucional a fin de que verifique y disponga su atención de acuerdo a los montos, ya que la unidad ejecutora 001 Oficina General de Administración tramita las necesidades de mayor cuantía y la unidad ejecutora 002 Dirección de Economía y Finanzas de la PNP atiende las necesidades de menor cuantía. En relación al marco teórico, se define claramente las dos variables, la primera está relacionada a la Auditoría de Gestión y la segunda a la Optimización de los recursos del Estado.

El Capítulo III se ha nombrado la metodología de estudio seguido durante la investigación, que guardan relación con el Objetivo General, Objetivos

Específicos, la conclusión parcial, conclusión final y la Hipótesis General, también se detalla el Tipo de Investigación, la Población y la Muestra que es materia del estudio.

El Capítulo IV se nombra el resultado e interpretación del trabajo de campo y la aplicación de herramienta estadística; así como la contrastación de la hipótesis.

En el Capítulo V se encuentran la discusión, conclusiones y recomendaciones, que es el análisis crítico de la investigación producto del trabajo presentadas como resultado de dicha investigación, las mismas que son elaboradas en relación al trabajo de campo realizado; que permite visualizar los planteamientos para llegar al resultado de la aplicación de la Auditoría de Gestión en los Recursos del Estado. En cuanto a las recomendaciones se dan soluciones técnicas y aportes que permitan alcanzar las metas y objetivos del presente trabajo de investigación.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El Ministerio del Interior delega responsabilidades en la Policía Nacional, a través de la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, encargada de ejecutar los procesos de Adquisiciones, en las compras de diferentes productos relacionados a las necesidades de las diferentes unidades de la Policía Nacional, haciéndola como responsable del manejo de los recursos del Estado.

La administración actual nos trae nuevos retos y mayores compromisos para optimizar las empresas, haciéndolas más eficientes, eficaces, económicas y transparentes dentro del sector privado; pero observamos que en el sector público resulta con una serie de inconsistencias que no le permite viabilizar su dinámica administrativa volviéndola lenta y burocrática.

La Dirección de Logística de la PNP tiene como función la de abastecer los bienes y servicios requeridos por las diferentes unidades de la Policía Nacional del Perú, con una política de gestión por resultados, que permita realizar un mejor manejo de la gestión con niveles de calidad, como demanda la moderna administración de los recursos.

La Problemática del Sistema Logístico de la PNP como una expectativa de la modernización para lograr organizar un eficiente órgano de apoyo; requiere precisar su normatividad como el marco teórico que le permita operativizar los bienes y servicios para el cumplimiento de su misión; en la cual está considerada en el contexto jurídico la Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, artículo 30° - numeral 1, inc. a), señala: "En el Gobierno Nacional, a nivel de Pliego, Unidad Ejecutora, Grupo Genérico de Gasto y Fuente de Financiamiento es autorizado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público, con cargo a los créditos

presupuestarios aprobados en el Presupuesto Institucional del pliego y en el marco de las proyecciones macroeconómicas contenidas en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal - Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958.

Las unidades ejecutoras como dependencia orgánica, para el cumplimiento de sus fines en el ciclo presupuestario, cuenta con los siguientes órganos:

a. Órgano de presupuesto

Responsable de coordinar las tareas relativas a la fase de programación presupuestal, así como de formular el presupuesto institucional para someterlo a consideración del titular; asimismo se encarga de la evaluación presupuestaria, que tiene por finalidad verificar el cumplimiento de la metas programadas en función de los recursos asignados.

b. Órgano de abastecimiento

Responsable de la previsión de gasto que consiste en recabar, evaluar y consolidar la información relativa a la magnitud de gastos ineludibles que la unidad ejecutora deberá asumir para el mantenimiento y operatividad de los servicios y funciones que desarrolla de acuerdo con su misión dentro del marco de los objetivos institucionales.

c. Órgano de infraestructura

Tiene bajo responsabilidad la elaboración y remisión de la información relativa a los estudios, obras y sus respectivas supervisiones que se prevean ejecutar durante el año fiscal, así como su ejecución de conformidad con el presupuesto aprobado y los gastos programados sobre el particular.

d. Órgano de tesorería

Es el encargado de ejecutar los pagos por las adquisiciones de bienes y servicios realizados, previa verificación de la conformidad de la documentación sustentadora.

e. Órgano de contabilidad

Es el encargado de efectuar los registros de las operaciones realizadas para la recepción de fondos y ejecución de pagos y gastos con cargo al presupuesto asignado e informar mediante reportes a la Dirección Nacional de Presupuesto Público y Dirección General de Tesoro Público.

La realidad de la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, forma parte de la Unidad Ejecutora del Presupuesto de la PNP002-DIRECFIN-PNP, encargada de la adquisición de bienes y servicios para las diferentes unidades orgánicas de dicha Unidad Ejecutora de conformidad con la estructura funcional; asimismo ejecuta los gastos para la adquisición de bienes y servicios para otras unidades ejecutoras con cargo a la específicas de gasto consideradas en Presupuesto Institucional de Apertura de la Unidad Ejecutora 002.

La Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú tiene como misión “abastecer de bienes y servicios requeridos por las Unidades PNP a nivel nacional, incidiendo en la modernización institucional a través de incorporaciones de los adelantos científicos y tecnológicos”¹. Esta misión se desprende de la parte sustantiva del Art. 21 de la Ley Orgánica de la PNP, correspondiente a los órganos de apoyo señalando que estos “están encargados de administrar los recursos humanos, económicos/financieros y logísticos, así como programas de bienestar y salud integral, soporte técnico y científico, las relaciones internacionales y otros que se establezcan, con el objeto de facilitar la actividad operativa y administrativa”².

En lo concerniente a la situación problemática que presenta la Unidad de Apoyo Logístico PNP, obedece al hecho de que durante el proceso

¹ MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIRLOG PNP

² CUELLAR MEJIA, Guillermo Adolfo. Teoría General de la Auditoría Ley de Contrataciones del Estado.

presupuestario en sus tres etapas las Unidades del Presupuesto de la PNP ejecutan sus actividades en coordinación con la División de presupuesto PNP, constituyéndose en mera recopiladora de información que se tramita a la Oficina Sectorial de Planificación del Ministerio del Interior para su posterior trámite a la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, según se trate de las etapas de Formulación y Programación, de Evaluación o de Ejecución; además los sistemas del SIAF son ejecutados directamente por las Unidades Ejecutoras directamente al MEF, donde el Tesoro Público deposita los fondos correspondientes a los calendarios de compromiso mensuales, para su posterior rendición de cuentas en los plazos establecidos.

De conformidad con el Art. 12 de la Ley Orgánica de la PNP, la Dirección General de la PNP es la encargada de la organización, preparación, administración, supervisión, el desarrollo, la disciplina y el empleo de los recursos; sin embargo, presupuestalmente no tiene responsabilidad e incidencia, puesto que la Ley asigna responsabilidad Titular del Pliego, o sea al Ministro del Interior y a los Jefes de las Unidades Ejecutoras, resultando contradictorio, en razón que el Director General de la PNP es quien conoce la realidad de las necesidades de las Unidades Operativas y Administrativas de la Institución, toda vez que dirige la elaboración del Proyecto de Presupuesto y dicta los lineamientos de priorización del gasto, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas programadas, de acuerdo a los Objetivos Institucionales que establece la Dirección General para el año Fiscal.

Dentro de la Estructura Funcional Programática del Presupuesto del Sector Interior, Pliego 007 Ministerio del Interior, a la Unidad Ejecutora 001 Oficina General de Administración del Ministerio del Interior se le ha asignado fondos presupuestales en el Programa 022 ORDEN INTERNO, Subprograma 0062-OPERACIONES POLICIALES para ser ejecutado en las siguientes Actividades Proyectos:

200132 CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACIÓN DE INSTALACIONES
100177 DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE CARÁCTER RESERVADO
100210 DESARROLLO DE ACCIONES ESPECIALES
100323 LUCHA CONTRA EL TRÁFICO Y USO DE ESTUPEFACIENTES
100335 MANTENIMIENTO, PROVISIÓN Y EQUIPAMIENTO DE AERONAVES
100349 OPERACIONES DE POLICÍA DE CARRETERA
100497 VIGILANCIA POLICIAL DE NATURALEZA CIVIL

Estas operaciones son propias de la Policía Nacional del Perú, las mismas que son delineadas y dirigidas por la Dirección General de la Policía Nacional, cuyos gastos operativos son hechos de conocimiento de la Unidad Ejecutora 001-OGA-MIN, pero los requerimientos son atendidos deficientemente y no satisfacen las necesidades propias de estas actividades.

También es necesario resaltar que la DIRLOG-PNP ejecuta la adquisición de bienes y servicios para satisfacción de sus necesidades con los fondos presupuestales asignados, sólo por la modalidad de adjudicación directa pública, no estando autorizada para adquirir por las modalidades de licitación pública ni concurso publico, haciéndolo la oficina general de administración del MININTER.

En este contexto, acorde con la política de descentralización y con la finalidad de que la Policía Nacional pueda administrar sus propios recursos presupuestales asignados, no se estaría considerando los niveles de eficiencia, así como la capacidad profesional de sus recursos humanos no es el más idóneo para este tipo de actividades, los medios tecnológicos carentes y su infraestructura no le permite tener una absoluta independencia en el manejo presupuestal y administrativo de la Policía Nacional del Perú, razón que hace el no poder constituirse en un Pliego Presupuestal cuyo titular deba ser el General de Policía Director General de la PNP, dependiente siempre del Sector Interior.

Se ha constatado en todos los Informes, memorias, trabajos de investigación que realizan en los Órganos de Instrucción de la PNP, que existen deficiencias de carácter logístico en todas las Unidades Operativas y Administrativas; ello constituye una suerte de descargo respecto a las limitaciones y deficiencias que corresponden a otro nivel de gestión, sin embargo es necesario reconocer limitaciones de carácter estructural que tiene que ver con el contexto normativo, estructura orgánica, capacidad gerencial, como otros aspectos que inciden en la percepción del Sistema Logístico de la PNP, no es eficiente, o no responde a las exigencias de calidad y modernidad que los usuarios demanda.

Dentro de las capacidades profesionales que debería tener el personal que presta labores en la Dirección de Logística no son las más óptimas por el pobre conocimiento que tiene sobre el manejo de los Recursos del Estado, eso sumado a las contrataciones de profesionales no calificados y con escasa experiencia de normas y manejo de los presupuestos no permiten llevar en forma eficiente y eficaz los procesos de adquisiciones de bienes y servicios para las unidades usuarias, causando un desabastecimiento de materiales y equipo que se requieren en el servicio policial.

De ello se desprende la necesidad de replantear e innovar el Sistema de Logística de la PNP, desde la perspectiva de la modernidad, a fin de optimizar su misión, contribuyendo con el mejoramiento del servicio policial que se brinda a la comunidad.

En razón que en los últimos años los procesos de compras realizados por la Dirección de Logística se han visto trabados por la falta de inoperancia de los funcionarios a cargo, por la poca experiencia y técnica profesional para ejecutar los procesos de adquisiciones; de igual manera la Oficina General de Administración del Ministerio del Interior no ha venido ejecutando en su totalidad el presupuesto asignado para la implementación, equipamiento, bienes y servicios para la Policía Nacional; razón que motiva para la aplicación de la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de

los recursos del Estado en los procesos de Adquisición en el Sector Interior.

Dentro de esta problemática también se constató que la Dirección de Logística en las diversas acciones de control interna y externa practicadas, han sido solamente a través de Auditorías Financieras, Presupuestales y Exámenes Especiales, no habiéndose ejecutado o realizado nunca una Auditoría de Gestión, razón que es materia de la presente investigación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida la Auditoría de Gestión incide en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera el nivel de establecimientos de metas y objetivos de la Auditoría de Gestión incide en los procesos de compras?
- b. ¿En qué forma el grado de ejecución de la auditoría influye en la convocatoria de los procesos?
- c. ¿En qué medida la cantidad de observaciones detectadas incide en el estudio de mercado?
- d. ¿En qué manera el tipo de hallazgos de auditoría influye en el nombramiento del comité para el proceso de adquisiciones?
- e. ¿En qué forma el nivel de las acciones correctivas incide en la conformación de las bases para los procesos?

- f. ¿De qué manera el nivel de la toma de decisiones incide en las contrataciones en sector interior?

1.3 Objetivo de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar en qué medida la Auditoría de Gestión incide en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior.

1.3.2 Objetivo específicos

- a. Determinar de qué manera el nivel de establecimientos de metas y objetivos de la Auditoría de Gestión incide en los procesos de compras.
- b. Establecer en qué forma el grado de ejecución de la auditoría influye en la convocatoria de los procesos.
- c. Señalar en qué medida la cantidad de observaciones detectadas incide en el estudio de mercado.
- d. Precisar de qué manera el tipo de hallazgos de auditoría influye en el nombramiento del comité para el proceso de adquisiciones.
- e. Identificar el nivel de las acciones correctivas incide en la conformación de las bases para los procesos.
- f. Señalar de qué manera el nivel de la toma de decisiones incide en las contrataciones en sector interior.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

1.4.1 Justificación

La Auditoría de Gestión es una acción de control considerada dentro del marco normativo de la Contraloría General de la República, pero esta no se ejecuta en el Ministerio del Interior, motivo por el cual esta investigación ha resuelto las razones que justifica ampliamente su aplicación.

1.4.2 Importancia

El tema de investigación, es importante porque se hará conocer a los funcionarios del Estado que la Auditoría de Gestión servirá como facilitador para los profesionales y personal policial que realiza el manejo de los recursos del Estado, llevándoles conocimiento de las normas vigentes en los procesos de contrataciones y en como permitir a la organización ser eficiente, eficaz, económica y transparente en todas sus actividades, brindando confiabilidad a sus trabajadores y proveedores.

1.5 Limitaciones del estudio

No existieron limitaciones para el desarrollo del presente trabajo de investigación, habiendo contado con el apoyo logístico y financiero pertinente.

1.6 Viabilidad del estudio

El presente trabajo de investigación es viable por las razones siguientes:

- Se contó con el apoyo de asesores en el campo metodológico y temático en la especialidad, así mismo, con el apoyo del personal de

funcionarios y empleados de la Dirección de Logística de la PNP que permitió acceder a la información requerida para la elaboración de la presente Tesis.

- Además, se obtuvo el suficiente recurso económico para poder viabilizar los costos de las diversas actividades por realizar para la ejecución del tema de investigación.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Auditoría de Gestión

NAVARRETE MARTEL, Sofía (2009), en su tesis denominada “Aplicación de una Auditoría Administrativa y Control Interno por áreas funcionales a una empresa comercial” presentada en la Universidad de Lima, en la que sostiene que es de vital importancia la auditoría administrativa para la administración porque permite detectar los puntos débiles de las políticas administrativas de la empresa, a fin de ponerles correctivos a tiempo. De aquí concluye que es necesario reconocer e identificar los riesgos en la auditoría operacional para poder aplicar los correctivos necesarios como aporte al estudio se tiene la detección de riesgos en la Auditoría Operacional.

HUAYLLANI TAYPE, Leoncio (2012), en su tesis denominada “La Auditoría de Gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en el Gobierno local de la Provincia de Angares-Lircay, Región Huancavelica”; presentada en la Universidad Nacional Federico Villareal, para obtener el grado académico de Doctor: en donde recomienda a las Autoridades que dispongan la ejecución de Auditorías de Gestión para tener una evaluación independiente sobre el desempeño integral del Gobierno Local, orientando a mejorar la economía, eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos y facilitar la toma de decisiones.

LIÑAN SALINAS, Elcida Herlinda (2002), en su tesis denominada “Las Acciones de Control para el desarrollo de una Auditoría de Gestión en una Universidad Pública”, presentada en la Universidad

Nacional Federico Villareal para obtener el grado académico de Maestro en Auditoría Contable y Financiera; en donde la autora presenta el marco filosófico y doctrinario de los principios, normas y procedimientos de las acciones de control que deben llevarse a cabo en el marco de una Auditoría Integral, como medio para mejorar la Gestión Institucional.

2.1.2 Optimización de los Recursos del Estado

ROJAS RÍOS Ángel G.(2000), en su tesis denominada “El Control Interno en la administración de los combustibles carburantes y lubricantes en la PNP”, presentada en la Universidad Particular Garcilaso de la Vega, para obtener el grado académico de Maestro en cuyas conclusiones señala que la investigación ha permitido determinar que el control interno se practica en le DIRLOG PNP no es el adecuado; en razón, que no se lleva a cabo las normas y procedimientos establecidos para este fin; incidiendo desfavorablemente en la administración de las combustibles lubricantes y carburantes a nivel de la DICCARLUB-PNP; dejando en claro que la Hipótesis del Trabajo no se cumple a plenitud.

SUAREZ SERVELLON, Luis Alberto (2011), en su tesis denominada “El Control Interno y su incidencia en el mejoramiento de la Gestión de Abastecimiento de Combustibles en la Policía Nacional del Perú” presentada en la Universidad Nacional Federico Villareal para obtener el grado académico de Maestro, en donde el autor se permite recomendar el establecer mecanismos, procedimientos, cronogramas a fin e implementar progresivamente y en el corto plazo, un adecuado sistema de Control Interno, teniendo como base el contenido del presente trabajo, además realizar la implementación de un plan de desarrollo tecnológico que permita contar con el soporte técnico en materia de software, hardware y comunicaciones,

de tal manera que facilite la implementación de una buena organización del Control Interno.

GUILLEN MONTERO, Marylin (2011), en su tesis denominada “Control Interno efectivo para facilitar el proceso de implementación de medidas correctivas en la Municipalidad de Lima”, presentada en la Universidad Nacional Federico Villareal, para obtener el grado académico de Maestro en donde la autora recomienda aceptar el Control Interno efectivo en donde comprende la verificación de cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción realizados por las Municipalidad Metropolitana de Lima.

2.2 Marco Histórico

2.2.1 Auditoría de Gestión

El marco histórico para el estudio de la Auditoría de Gestión es tan extenso como la administración misma, las iniciativas y tendencias que propiciaron el surgimiento de una es la razón de la existencia de la otra, es por eso que la base de información que la sustenta es común en muchas de sus vertientes y sirve de plataforma para darle contexto a la Auditoría de Gestión.

Más adelante, alrededor del año 1800 a. de c., en Babilonia aparece el Código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio. Con el paso del tiempo, en el año 1600 a. de C. nuevamente los egipcios presentan la iniciativa de reorganizar la administración y el control de los territorios ejercidos por el gobierno central.

En 1800, James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, desarrollan una propuestas para estandarizar y medir procedimientos de operación, la cual incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial en Gran Bretaña, considerada frecuentemente como la cuna de la auditoría, comienza el desarrollo técnico de esta disciplina, luego, cuando las sociedades anónimas se convirtieron en la forma jurídica predominante de organización, los administradores profesionales sustituyeron a los propietarios individuales y los sistemas de contabilidad fueron mejorados y estandarizados, consecuentemente, se establecieron controles internos en las empresas como una medida, fundamentalmente, para la prevención de fraudes y además, para la obtención de información contable digna de confianza.

En 1990 emerge de manera formal la administración científica, con el Frederick Winslow Taylor, propone el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción en su obra *The Principles Of Scientific Management*. Esta escuela fortalece sus fundamentos con los trabajos de Henry L. Gantt, en 1901 y de Harrington Emerson en 1910. El primero, por definir un sistema de tarea y bonificación por sus graficas de control, temas que dio a conocer a su libro *Industrial Leadership*. El segundo, por su ingeniería de eficiencia fundamentada en principios, difundida a través de sus artículos "Efficiency as a Basis for Operation and Wages", publicados por la revista *The Engineering Magazine*, entre 1900 y 1919.

Dos años después, en 1935, James Q. Mc Kinsey sentó las bases de lo que denominó "auditoría administrativa", la cual consistía en

“una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”, más adelante convirtiéndose en el control o Auditoría de Gestión.

2.2.2 Optimización de los Recursos del Estado

El ser humano es un animal social, lo dijo Aristóteles hace más de dos milenios, y tal verdad se verifica con el desarrollo de la sociedad mejor organizada que es el Estado, un ente jurídico que tiene vida propia, pues nace, se desarrolla, llega a su apogeo, decae y muere. Esta realidad la demuestra innumerables veces la historia (Grecia, el imperio helenístico, Roma, Bizancio, el imperio español, el imperio británico).

Para que el Estado subsista requiere generar riqueza, la que adquiere a través de su producción natural que se comercializa con otros Estados y de la cobranza y correcta aplicación de los tributos a sus habitantes, de allí que no puede existir un Estado sin recursos que lo sustente.

A continuación expongo un análisis de lo que es el Estado, los recursos que lo sustentan y los controles que protegen tales recursos.

El Estado como ente jurídico

El Estado

Es la sociedad políticamente organizada

Sociedad porque es un conglomerado de personas.

- Política porque esas personas toman decisiones sobre su agrupación,

- Organizada porque ese conglomerado o asociación desarrolla sus actividades mediante reglas producidas por las políticas tomadas.

Los componentes del Estado

Un estado para que sea considerado como tal, debe contener los siguientes componentes: Territorio, Habitantes y Poder.

Territorio

Es el lugar donde se establece un Estado, en él se desarrolla y ejerce soberanía o dominio. Constituye el suelo, subsuelo, el aire y el agua (marítima o fluvial).

Población

Componente o elemento que lo integran sus habitantes, es decir, los ciudadanos del Estado y sus residentes.

Poder

Constituye la soberanía o determinación que tiene el Estado sobre el destino de su territorio y población. También entiéndase por poder la protección que el Estado da a sus habitantes dentro y fuera de su territorio.

Para comprender mejor la historia de la tributación en nuestro país, debemos tener presente que está marcada por dos momentos diferentes: antes y después de la llegada de los españoles.

Desde esta perspectiva hay que entender que el desarrollo del proceso a través del cual el Estado recibe bienes (moneda, especie o trabajo), para cumplir con las funciones que le son propias (como realizar obras o brindar servicios para el bien común), va a ser distinto en ambos periodos. Mientras que en el mundo andino éste se dio a través de la reciprocidad, entendida como un intercambio de

energía humana, fuerza de trabajo o de "favores"; en el mundo occidental, se dio un proceso que produjo como resultado la entrega de dinero o productos a la autoridad, en términos muchas veces coercitivos.

Por lo tanto, tomaremos el mundo andino prehispánico para conocer cómo el Estado Inca y los pueblos pre incas alcanzaron un alto desarrollo, siguiendo una dinámica diferente a la del mundo occidental, no estrictamente reconocido como tributo, sino como una forma precursora de éste.

2.3 Base Legal

2.3.1 Auditoría de Gestión

Constitución Política del Perú

Artículo 82

La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de derecho público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el Órgano Superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

El contralor general es designado por el congreso, a propuesta del poder ejecutivo por siete años. Puede ser removido por el congreso por falta grave

- **Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, publicada el 23-07-2002.**
- **Ley N°28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado, publicado el 18-04-2006.**

- **Ley N°29743 Ley que modifica el Art. 10 de la ley N° 28716, ley de Control Interno de las entidades del Estado, publicado el 09-07-2011.**
- **Resolución de Contraloría N°320-2006-CG del 30-10- 2006, aprobando las normas del control interno.**
- **Resolución de Contraloría N° 162-95-CG del 22-09-1995, aprueba las normas de Auditoría Gubernamental**
- **Resolución de Contraloría N° 152-98-CG. del 18-12-1998, aprueba el manual, guías de planeamiento y elaboración del informe de Auditoría Gubernamental y las guías de papeles de trabajo y del auditado.**
- **Código de Ética del Auditor Nov. 1998.**

2.3.2 Optimización de los Recursos del Estado.

Constitución Política del Perú

Artículo 76

Las obras y la adquisición de suministros con la adquisición de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata o licitación pública, así como también la adquisición o la enajenación de bienes.

La contrata con de servicios y proyectos cuya importancia u cuyo monto señala la Ley de presupuestos se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las acepciones y las respectivas responsabilidades.

Artículo 166

La Policía Nacional tiene por finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las

leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras.

D.L N° 1148 Ley de la Policía Nacional del Perú, publicado el 10-12-2012.

Artículo 2

La Policía Nacional del Perú es una institución del estado creada para garantizar el orden interno, el libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas, el normal desarrollo de las actividades ciudadanas. Es profesional y jerarquizada. Sus integrantes representan la ley, el orden y la seguridad en toda la República y tienen la competencia para intervenir en todos los asuntos que se relacionan con el cumplimiento de su finalidad fundamental. Constitución Política del Perú promulgada 1993.

D .L. N° 1017 Ley de Contrataciones del Estado, publicado el 03-06-2008.

Ley N° 29812 Ley del Presupuesto del sector público para el año fiscal 2012, publicada el 09-12-2011.

Ley N° 27806 Ley de transparencia y acceso a la información pública, publicada el 07-06-2003.

2.4 Bases teóricas

2.4.1 Auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión, es un examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de recursos y mejorar las actividades primarias examinadas. Los estilos de dirección más modernos, buscan la menor distancia

posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la Auditoría de Gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Si bien la Auditoría de Gestión es dinámica necesita de un marco conceptual en que el auditor pueda trabajar. Es suficiente aun la información o lineamientos que le permita el auditor partiendo de ellos, ejecutar su labor de forma creativa pero sistemática y ordenada. En la Auditoría de Gestión, se necesita de varias disciplinas para obtener una descripción y comprensión del objeto a estudiar. La interdisciplinariedad descansa en la unidad material del mundo y responde a una necesidad de la actividad científica vinculada a la práctica social, en el caso de este tipo de auditoría se convierte en un requisito esencial donde tienen que lograrse una cooperación orgánica entre los miembros del equipo.

Manual de Auditoría Gubernamental

El Manual de Auditoría Gubernamental, en adelante MAGU, es el documento normativo fundamental que define las políticas y las orientaciones para el ejercicio de la auditoría gubernamental en el Perú. Es aprobado por el Contralor General de la República en su calidad de titular del órgano rector del Sistema Nacional de Control.

Objetivos

1. Establecer los postulados, criterios, metodología y los procesos que requiere la auditoría gubernamental, con el propósito de uniformar el trabajo de los auditores y promover un mayor grado de eficiencia, efectividad y economía en el desarrollo de la auditoría gubernamental en su conjunto.
2. Determinar los criterios básicos que permitan en el futuro llevar a cabo el control de calidad de la auditoría gubernamental que

realicen los auditores del Sistema Nacional de Control (Contraloría General de la República, Órganos de Auditoría Interna del sector público y las Sociedades de Auditoría Independiente, previamente designadas por el Organismo Superior de Control).

3. Aplicar las normas de auditoría gubernamental NAGU aprobadas por la Contraloría General de la República y aquella normatividad que sea pertinente, estableciendo criterios modernos para el desarrollo de la auditoría gubernamental.
4. Proporcionar un importante texto de consulta para los profesionales que ejercen la auditoría gubernamental, y promover la formación de auditores en las Universidades del país
5. Permitir el dictado de programas de entrenamiento profesional en la Escuela Nacional de Control, para los profesionales que ejercen la auditoría gubernamental aplicando el marco conceptual y terminología uniforme.

Criterios y fundamentos utilizados

En la preparación del MAGU, se han utilizado los criterios y fundamentos que se resumen a continuación:

1. Normas de auditoría gubernamental aprobadas por la Contraloría General de la República, mediante Resolución de Contraloría N° 162-95-CG del 26.09.95 y modificada mediante Resoluciones de Contraloría N°. 246- 95-CG de fecha 28.12.95 y No. 112-97-CG de fecha 20 de junio de 1997.
2. Normas de auditoría generalmente aceptadas, aprobadas en el III Congreso Nacional de Contadores Públicos en 1997, modificadas por los pronunciamientos 2 y 3 del Colegio de Contadores Públicos de Lima, 1993 y 1996;

3. Normas Internacionales de Auditoría (Versión 1992) aprobadas por el INTOSAI, siglas en inglés de International Organization of Supremes Auditing Institutions.
4. Normas Internacionales de Auditoría NIA, aprobadas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores IFAC (siglas en inglés).
5. Declaraciones sobre Normas de Auditoría-SAS publicadas por el Instituto Americano de Contadores Públicos AICPA, en la medida que fueron aplicables.
6. Pronunciamientos vigentes del Colegio de Contadores Públicos de Lima aprobados y ratificados en los Congresos Nacionales de Contadores Públicos del Perú.
7. Normas de Auditoría Gubernamental publicadas y aprobadas por la Contraloría General de los Estados Unidos de América-GAO, (revisión 1994).
8. Directrices de control interno (versión 1992) aprobadas por el INTOSAI.
9. Normas técnicas de control interno para el sector público emitidas por la Contraloría General de la República, julio 1998.

Alcance

El manual de Auditoría Gubernamental MAGU tiene el alcance siguiente:

1. Comprende la Auditoría Financiera, la Auditoría de Gestión y Examen Especial, de acuerdo con el marco conceptual de las normas de Auditoría Gubernamental aprobado por la Contraloría General de la República.
2. El MAGU es de obligatorio cumplimiento por parte de los auditores de la Contraloría General de la República, de los

auditores internos de las entidades del Sector Público Nacional y de los auditores de las sociedades de auditoría independiente, cuando sean designados para examinar a entidades del Estado.

3. Corresponde a la Contraloría General de la República ejercer el control de calidad de la Auditoría Gubernamental y determinar si el trabajo de los auditores fue concluido, de acuerdo con la normatividad, criterios y metodología establecida en el Manual de Auditoría Gubernamental MAGU.

Normas de Auditoría Gubernamental

Son emitidas por la Contraloría General de la República y guardan compatibilidad con los postulados básicos de la Auditoría Gubernamental. Estas normas constituyen una guía para los auditores, puesto que les permiten establecer el marco de su actuación, así como los procedimientos que deben aplicar.

Auditoría Financiera

En una Auditoría Financiera el auditor proporciona un nivel alto de certidumbre (satisfacción obtenida sobre la confiabilidad de las aseveraciones efectuadas por la administración que van a ser utilizadas por terceros), en cuanto a la ausencia de errores importantes en la información examinada. Esto se manifiesta de modo positivo en el dictamen bajo la expresión de una razonable certidumbre.

Auditoría de Gestión

En este tipo de examen de alcance amplio el auditor identifica situaciones o circunstancias significativas que inciden en la gestión de la entidad o programa bajo examen y pueden motivar oportunidades de mejoras en términos de efectividad, eficiencia y economía, así como el control gerencial de la entidad.

Examen Especial

Este examen puede incluir una combinación de objetivos financieros y operativos o restringirse a sólo uno de ellos, dentro de un área limitada o asunto específico de las operaciones. Tiene como propósito verificar el manejo de los recursos presupuestarios de un período dado, así como el cumplimiento de los dispositivos legales aplicables. También se efectúan exámenes especiales para investigar denuncias de diversa índole, ejercer control, sobre las donaciones, procesos licitatorios, el endeudamiento público y los controles de gestión gubernamental.

090 El proceso de la auditoría de gestión

En este manual se utiliza el término Auditoría de Gestión, por considerarse que es el vocablo más apropiado que refleja con mayor fidelidad los resultados que se estima obtener de este tipo de examen; cuyo alcance excede el marco estrictamente financiero, al evaluar las operaciones (eficiencia y economía) y el logro de objetivos y metas establecidas (efectividad), así como el funcionamiento del control gerencial.

Auditoría Gubernamental

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos y el control gerencial, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

Los objetivos de la Auditoría de Gestión son:

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad, programa o actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

Metodología para la Auditoría de Gestión

Para el mejor entendimiento de la práctica de la Auditoría de Gestión se ha considerado dividir su proceso en tres fases

- Planeamiento
- Ejecución
- Informe

La Auditoría de Gestión, que es el tema principal de este texto, representa en forma general un examen de la administración y su proceso, en ocasiones este tipo de auditoría suscita divergencias entre los profesionales que la practican y los que se encuentran involucrados con la Auditoría Operacional, situación que muchas veces surge por el celo profesional entre el Contador Público y el Licenciado o Maestro en Administración, que reclaman esta como su área natural; pero dicha situación debe subsanarse, lo justo es que preste servicio quien está mejor preparado, independientemente si es contador o administrador.

La Auditoría de Gestión es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

El concepto de Auditoría de Gestión representa la conjunción de una técnica de control ya existente y una disciplina que se inicia formalmente y que continua desarrollándose con nuevos enfoques, de ahí la existencia de diferentes definiciones en este campo, la cuales enmarcan la asociación de los dos términos y su aplicación en las organizaciones, con base en enfoques que dan relevancia a los procedimientos, ya sea en su operatividad o a lo concerniente a control; también se emplean expresiones relativas a la admiración y a las irregularidades dentro de ella, así como en los métodos y eficiencia en general.

Metodología de la Auditoría

La metodología de la Auditoría de Gestión tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifique criterios y se delimite la profundidad con que se revisaran y aplicaran los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y el ordenamiento de la información correspondiente al registro de hecho, hallazgos, evidencias, transacciones, entre otros.

Auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa; institución

o departamento gubernamental; o de cualquier entidad y de sus métodos, medios de operación y empleo que den a sus recursos humanos, materiales y físicos.

Se lleva a cabo una revisión y consideración de la función o responsabilidades a las que se encuentra obligado de acuerdo a los cargos que desempeña.

La Auditoría de Gestión al igual que la auditoría financiera tiene como objetivo fundamental detectar irregularidades que el personal ha cometido en el desarrollo de su trabajo para recomendar las medidas correctivas necesarias con la finalidad de mejorar la gestión administrativa que propenda a la eficiencia funcional.

La Auditoría de Gestión logra determinar el grado de confiabilidad de la administración en su ejercicio de control interno sobre los recursos humanos y materiales, establecer si los planes y metas propuestas por la empresa o entidad fueron logrados.

Se determina si el personal cumple con sus funciones de conformidad con las normas internas, los principios y técnicas de la administración.³

El comité especial del Instituto Americano de Contadores, en una obra de W. H. Bell y R. S. Johns ha definido la auditoría o intervención de cuentas como: el examen de los libros de contabilidad comprobantes y demás registros de un organismo público, institución, corporación, firma o persona, o de alguna persona o personas situadas en destino de confianza con el objetivo de averiguar la corrección o incorrección

³ WILLIAMSP Leonard AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, fue citado por VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, pp 50-51

de los registros y expresa opinión sobre los documentos suministrados comúnmente en una forma de certificación.⁴

De igual forma PALOMINO DOMINGUEZ Flavio y Cesar AMENS ENRIQUEZ en la obra Auditoría en la Gestión Empresarial.

Refiere que:

“La Auditoría es un examen crítico y sistemático de:

- La dirección interna.
- Estados, expedientes y operaciones contables preparados anticipadamente por la gerencia.
- Los demás documentos y expedientes financieros y jurídicos de una empresa comercial, tienen como objetivo:
- Averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de estos estados, expedientes, entre otros.
- Los libros de contabilidad, comprobantes y demás registros de un organismo público, institución, corporación, firma o persona, o de alguna persona o personas situadas en destino de confianza con el objeto de averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar opinión sobre los documentos suministrados comúnmente en forma de certificación.⁵

Al respecto PARDO VEGA Julio en su obra “Fundamentos de la Auditoría” señala lo siguiente:

“La Auditoría de Gestión es el examen y evaluación integral, objetiva, sistemático, analítico, constructivo e independiente de la performance de una empresa, de sus procedimientos, sus procesos operativos, sus resultados, de la adecuación y funcionalidad de sus recursos y administración; efectuado por un experto en evaluaciones con el fin de emitir recomendaciones que contribuyan a la optimización de la

⁴ PALOMINO DOMINGUEZ Flavio y Cesar AMENS ENRIQUEZ, fue citado en VALERIANO ORTIZ Luis Fernando. Op Cit. Pp 45-46.

⁵ IBID, fue citado en VALERIANO ORTIZ Luis Fernando OpCit P 47

economía, eficiencia, efectividad y cumplimiento de la gestión empresarial”⁶

Según MEJIA FERNANDEZ Alfonso en su obra “Auditoría Administrativa”, destaca que:

La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no requiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas por documentos; sino que la operación en su origen haya obedecido a su finalidad específica para solucionar su problema de la administración, con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir con los objetivos señalados en una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación en un juicio racional.

Para poder contestar todas las preguntas y formarse un juicio en la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones, que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después el resultado conjunto del negocio, mediante una auditoría de las funciones de la gerencia.⁷

Asimismo, el Centro de Altos Estudios en Ciencias Fiscalizadoras CAECIF, en la obra Auditoría Administrativa, reseña que: “examen y evaluación de la efectividad de los procedimientos seguidos por una unidad económica, poniendo de relieve el resultado de la gestión llevada a cabo por cada una de las áreas de responsabilidad y el grado de cumplimiento de las metas y objetivos que en un momento estableció la dirección.

⁶ PARDO VEGA Julio fue citado por VALERIANO ORTIZ Luis Fernando OpCit 53

⁷ MEJIA FERNANDEZ Alfonso fue citado por VALERIANO ORTIZ Luis Fernando OpCit p52

En el examen y evaluación realizada en una entidad para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación, organización, dirección y control administrativo interno.⁸

LOZANO NIEVA Jorge, en su libro Auditoría Externa, define a la Auditoría de Gestión:

Como una parte de la Auditoría interna que con mayor preparación y experiencia requiere para un buen desempeño. La ausencia de errores y el cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos serán prueba del buen funcionamiento de una gerencia y por lo tanto de una buena administración; en caso contrario, las faltas e incumplimiento de los procedimientos y normas serán la base de las recomendaciones del auditor interno, para mejorar la administración de la gerencia objeto de la revisión.⁹

Por último VALERIANO ORTIZ Luis Fernando, en su obra auditoría administrativa indica que: “Auditoría de Gestión” es el examen y evaluación realizado en una empresa para establecer el grado de eficiencia eficacia, efectividad y economía de la implementación de normas y procesos técnicos que desarrollan los sistemas administrativos; así como su planificación, organización, dirección, coordinación y control administrativo interno.¹⁰

Según los autores descritos nos explican que la auditoría administrativa es una prueba y apreciación imparcial, sistemático, analítico, y constructivo de una empresa o entidad, evalúa la

⁸ CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS FISCALIZADORAS fue citado en VALERIANO ORTIZ Luis Fernando OpCitpp 52-54

⁹ LOZANO NIEVA Jorge fue citado por VALERIANO ORTIZ Luis Fernando. OpCit p 54

¹⁰ VALERIANO ORTIZ Luis Fernando. OpCit .p 54

efectividad de los procedimientos operativos, el personal y otras funciones se oriente hacia el futuro más que hacia el pasado y proporciona un medio para realizar un estudio por comparativo, integrador e interpretativo.

Debe realizarlo un conocedor de evaluación, con la finalidad de brindar recomendaciones a las deficiencias obtenidas en dicho examen a la gerencia.

WILLIAMS P, LEONARD, en cuanto a lo que concierne alcance de las actividades señala en su obra auditoría administrativa al siguiente:

La Auditoría de Gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas. Por ejemplo en el estudio de una rutina de pedidos recibidos por el departamento de ventas, de investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento de contabilidad, procedimiento y cualidades del personal que aprueban el crédito del cliente. Otro ejemplo es la valoración de métodos de distribución para la mercancía terminada y enviada de la fábrica al almacén y de este a las distintas sucursales o distribuidores, junto con una investigación del estado de las existencias en los puntos indicados.

Teorías de la Auditoría de Gestión como un sistema de medición

Analizando lo indicado por la Contraloría General de la República (1998), la Auditoría de Gestión en el sector público, esta con la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de una entidad, así con la maximización de la relación costo/beneficio al alcanzarse los beneficios deseados. Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una

entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). La evaluación del desempeño implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y; b) otros criterios razonables de evaluación. El incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes. La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias. Los criterios referidos a la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como las flexibilidad que permiten priorizar los esfuerzos en el logro de la metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría y de gestión. La efectividad se

refiere para el grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo las cuales las entidades adquieren recursos, sean financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

Interpretando a la Contraloría General de la República (1998), para el mejor entendimiento de la práctica Auditoría de la de Gestión se ha considerado dividir esta en tres fases: Planeamiento, ejecución, e informe. Si bien las actividades relacionadas con el planeamiento tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes, producto de nuevas decisiones que obligará a afinar el planeamiento aun en la fase del informe. La formulación del informe no se inicia en la tercera fase, sino que empieza a considerarse desde el planeamiento. Durante el planeamiento el equipo de Auditoría se dedica básicamente, a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades de la entidad a examinar llevando a cabo acciones limitadas de revisión, en base a lo previsto en el plan de revisión estratégica, con el objeto de determinar, entre otros aspectos los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas. Durante esta fase el auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia que utilizará en el caso de la auditoría. La ejecución involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias para

asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumularlas para la formación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos en el presente manual. Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende: Pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (Condición y Criterio), desarrollo de observaciones (Incluyendo condición, criterio, causa, efecto y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de resultados a los funcionarios de la entidad, programa y/o proyecto examinada. Durante la tercera fase, el equipo de auditoría formaliza sus observaciones en el informe de auditoría. Este documento que es producto el final del examen, deberá detallar, además de los elementos de la observación (condición, criterio, causa y efecto), comentarios de la entidad, evolución final de tales comentarios, así como las conclusiones y recomendaciones. Después del control de calidad, mediante el que se confirman los estándares de calidad utilizados en la preparación del informe, finalmente éste es aprobado y emitido a la entidad auditada en la forma y modo establecido por la Contraloría General de la República.

Razonando lo indicado por López (2009), se determina que la Auditoría de Gestión pasa hacer hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales de las entidades, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible. La evaluación de la

gestión es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, optimizar y desarrollar métodos y técnicas que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas.

Según la teoría de Alejos (2002), la fase ejecución de la Auditoría de Gestión está focalizada, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría), aprobados en el plan de auditoría. No obstante algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicará la modificación del plan de auditoría. Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el informe de revisión estratégica. Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico dado que se refiere a deficiencia que son presentadas en el informe de auditoría. Dentro del proceso de ejecución de la auditoría, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o que podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe. Estos comentarios y cualquier revelación importante que se presente, deben

reconocerse y discutirse en el informe en forma apropiada y objetiva. Ningún informe de auditoría debe emitirse sin escuchar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, quienes tienen la oportunidad de presentar sus comentarios sobre los hechos que se observan. Un aspecto importante del desarrollo de las observaciones que en esencia involucran los elementos propios del hallazgo de auditoría (condición y criterio), es la identificación de las causas y efectos actuales o posibles de las deficiencias detectadas durante la fase de ejecución. La identificación oportuna de las razones que ocasionaron la situación negativa y por qué se mantiene (causa), en términos financieros, constituye una manera efectiva para interesar a los funcionarios de la entidad responsables de adoptar correctivos en forma oportuna. En base a la evidencia de auditoría reunida y a través de la evaluación de las opiniones vertidas por los funcionarios de la entidad, el auditor puede arribar a conclusiones concretas sobre las deficiencias identificadas durante la fase de ejecución. Las observaciones y conclusiones deben estar acompañadas de recomendaciones para los funcionarios a cargo de la entidad examinada, a fin de corregir las deficiencias identificadas y evitar en el futuro su repetición. Los papeles de trabajo son los documentos obtenidos por el auditor durante las fases de planeamiento de ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe. Los papeles de trabajo son revisados por el auditor encargado y el supervisor responsable con el objeto de establecer si son pertinentes a la auditoría, documenta en forma adecuada la evidencia obtenida y guarda consistencia internamente.

Según Arriagada (2002), la Auditoría de Gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. La Auditoría de Gestión tiene como objetivos primordiales: evaluar los objetivos y planes organizacionales; vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento; comprobar la

confiabilidad de la información y de los controles; verificar la existencia de métodos adecuados de operación; comprobar la correcta utilización de los recursos. En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada entidad auditada.

Clasificación de normas

El AICPA tiene autoridad para fijar normas y reglas que deben acatar todos los miembros y otros CPC que ejerzan la profesión. Las cinco áreas principales en las que el AICPA tiene autoridad para fijar normas y emitir reglas son:

Normas de Auditoría

Es responsable de emitir pronunciamientos sobre asuntos de auditoría para todas las entidades, menos para las compañías que cotizan en bolsa. Los pronunciamientos se llaman declaraciones de estándares de auditoría (SAS, por sus siglas en inglés).

Normas de recopilación y análisis

El accounting and review service comite (comité sobre normas de recopilación y análisis) es responsable de emitir pronunciamientos sobre las responsabilidades de los CPC vinculadas con los estados financieros de compañías privadas que no son auditadas. Estos pronunciamientos se conocen como declaraciones sobre estándares de servicios contables y de revisión, proveen los lineamientos para la realización de servicios de recopilación y análisis. En el servicio de recopilación, el contador ayuda a un cliente a preparar los estados financieros sin emitir ningún juicio sobre ellos. En el servicio de análisis, el contador realiza consultas y procedimientos analíticos que proporciona una base razonable para expresar certezas limitadas sobre los estados financieros.

Otras normas de Aseguramiento.

La primera declaración de estándares para compromisos de atestiguamiento (*statement standard for attestation engagements*) se emitió en 1986. El propósito era crear un marco para el desarrollo de las normas de contratos de aseguramiento que realizan los auditores, como la demanda de contratos de aseguramiento se ha incrementado, el ASB elaboró normas detalladas sobre tipos específicos de servicio de certificación tales como los informes y proyecciones sobre la información financiera prospectiva. En 2001, el consejo emitió la SSAE10, que actualiza las normas para mejorar su uso y para proveer una mayor flexibilidad a los auditores de servicios de certeza.

Normas de Consultoría.

El comité ejecutivo de servicio de consultoría (*managemet consulting service executive committee*) emite pronunciamientos de servicios de consultoría que ejecutan los CPA. Dichos servicios difieren principalmente por sus servicios de certificación, en el cual el CPC informa sobre una declaración que es de responsabilidad de una tercera persona. En un servicio de consultoría, el CPC toma la responsabilidad de emitir conclusiones resultados y recomendaciones que se presentarán al cliente, en vez de informar sobre una declaración emitida por un tercero.

Código de Conducta Profesional.

El comité de ética profesional (*committeeon profesional ethice*) del AICPA fija las reglas de conducta que deben cumplir los CPC. Estas reglas se aplican en todos los servicios que realizan los CPC e incluye un marco que contiene las normas técnicas.

Clasificación de normas II

Las normas de auditoría son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la

auditoría de estados financieros históricos. Ello incluye las consideraciones de capacidades profesionales como lo son la competencia y la independencia, los requisitos de informes y la evidencia. Las diez Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA por sus siglas en inglés) fueron elaboradas por el AICPA en 1947 y han sufrido cambios desde que fueron emitidas, se resume en tres categorías:

Normas Generales

1. La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacidad técnica adecuada y la competencia de un auditor.
2. En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente.
3. Debe tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de la auditoría y en la preparación del informe.

Normas sobre el trabajo de campo

1. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos deben ser supervisados de forma adecuada.
2. Debe conocerse de manera detallada el control interno a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que se desarrollaran.
3. Se debe obtener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una opinión con respecto a los estados financieros que se auditan.

Normas sobre información

1. El informe debe manifestar si los estados financieros se presentan de conformidad con las normas de información financiera aplicable.

2. En el informe se debe identificar aquellas circunstancias en las que no se hayan observado los principios de manera coherente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.
3. Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra cosa en el informe.
4. El informe debe contener una opinión de los estados financieros, en su totalidad, o alguna indicación de que no puede emitirse una opinión. cuando esto último suceda, las razones deben manifestarse en todos los casos en los que se asocie el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe incluir una indicación clara de la naturaleza del trabajo del mismo, si procede, y del grado de responsabilidad que asume.¹¹

Informe de Auditoría

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo es necesario prepara un informe, en el cual se consigne los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa o proyecto auditado el objetivo de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y en recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinden suficiente información respecto a la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Así mismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del trabajo del auditor.

¹¹ ARENS ELDER BEASLEY. Pp. 32-33-34

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- Objetividad. Visión imparcial de los hechos.
- Oportunidad. Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- Claridad. Fácil comprensión del contenido.
- Utilidad. Provecho que puede obtenerse de la información.
- Claridad. Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de calidad.
- Lógica. Secuencia acorde con el objetivo y prioridades¹² establecidas.

Independencia del Auditor

Que el CPC cuenta con independencia, debido a su importancia, es la primera regla de conducta. Antes de exponer los requisitos específicos de independencia primero se explicara los factores externos que pueden influir en la independencia de auditor.

En gran medida, el valor de la auditoría depende de la percepción del público sobre la independencia de los auditores. La razón por la cual muchos usuarios están dispuestos a confiar en los informes de los CPC en lo que respecta a la veracidad de los estados financieros es su expectativa de que esos profesionales sean imparciales. No solo los auditores deben ser independientes en los hechos, sino también deben serlo en apariencia. La independencia en los hechos existe cuando el auditor es capaz en realidad de mantener una actitud no tendenciosa a lo largo de la auditoría, mientras que la independencia en apariencia es el resultado de la interpretación de otros en esta independencia. Si los auditores son independientes en los hechos, pero los usuarios creen que son defensores de sus clientes, se pierde la mayoría del valor de la función de la auditoría.

¹² ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN. Pp 115-116

Tipos de auditoría

Auditoría operacional.

Evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Cuando se completa una auditoría operacional, por lo general, la administración espera recomendaciones para mejorar sus operaciones. Por ejemplo, los auditores pueden evaluar la eficiencia y exactitud de procesamiento de las transacciones de nómina de un sistema de cómputo recién instalado.

Durante las auditorías operacionales, las revisiones no se limitan a la contabilidad, pueden incluir la evaluación de la estructura organizacional, operaciones de cómputo, métodos de producción, mercadotecnia y cualquier otra área en la que este clasificado el auditor. Debido a las diferentes áreas en las que se puede evaluar la eficacia operacional, es imposible caracterizar la conducta de una auditoría operacional típica. En una organización el auditor puede evaluar la relevancia y suficiencia de la información que utiliza la administración cuando toma decisiones para adquirir nuevos activos fijos en otra, el auditor puede evaluar la eficiencia del flujo de información en el proceso de ventas.

La eficiencia y eficacia de operaciones son más difíciles de evaluar de forma objetiva que el cumplimiento o la presentación de estados financieros de acuerdo a las GAAP. Además, la determinación de criterio para evaluar la información de una auditoría operacional es una tarea muy subjetiva, en este sentido la auditoría operacional es más como consultoría administrativa que lo que en general es considerada como auditoría.

Auditoría de cumplimiento.

Se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos reglas o reglamentos específicos que una

autoridad superior ha establecido. Una auditoría de cumplimiento de un negocio privado puede incluir:

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

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

Auditoría de Estados Financieros.

Se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido. Por lo general, los criterios son GAAP, aunque también es común realizar auditorías de estados financieros preparados utilizando la base de efectivo a alguna otra base de contabilidad adecuada para la organización. Para determinar si los estados financieros han sido declarados de manera adecuada de acuerdo con las GAAP el auditor debe realizar las pruebas requeridas para determinar si los estados contienen errores importantes u otras declaraciones erróneas.

A medida que el nivel de complejidad de los negocios aumenta ya no es suficiente que los auditores enfoquen solo en las transacciones contables. Una visión integrada de la auditoría considera tanto el riesgo erróneo y los controles de operación pesados para prevenir

errores. Cada vez más este enfoque integrado incorpora una perspectiva estratégica de la entidad empresarial.

Cuando se aplica un enfoque de auditoría de sistemas estratégicos, el auditor debe tener un amplio conocimiento de la entidad y su ambiente. Este conocimiento holístico y de alto nivel incluye conocer la industria del cliente y su ambiente reglamentario y operativo, lo cual incluye las relaciones externas, tales como proveedores, clientes y acreedores. Además, el auditor debe considerar las estrategias empresariales del cliente y los indicadores de medición de factores críticos de éxito relacionados con esas estrategias. Este análisis ayuda al auditor a identificar los riesgos asociados con las estrategias del cliente que pueden afectar, aunque los estados financieros estén declarados de manera correcta. Varias de las facultades necesarias para el enfoque de la auditoría de sistemas estratégicos son similares a aquellas que se necesitan para proporcionar otros tipos de servicios de aseguramiento que pueden dar un valor agregado a la función de la auditoría¹³.

Alcances del Trabajo de Auditoría

La RT7 expresa que el informe debe contener una manifestación acerca de si el examen se desarrolló o no de acuerdo con las normas de auditoría vigentes. En el mismo sentido se pronuncian las NIA este requerimiento podría entenderse como suficiente para comprender el alcance de trabajo sin necesidad de explicar detalladamente en que consistió la auditoría, cuáles fueron los procedimientos aplicados en cada rubro, en qué oportunidad se aplicaron, que elementos del juicio de respaldo de la opinión se obtuvieron, etc.

¹³ARENS ELDER BEASLEY. pp. 14-15

Estas normas requieren que el auditor planifique y desarrolle la auditoría con el objeto de obtener un razonable grado de seguridad de que los estados contables no incluyan errores significativos.

Una auditoría involucra aplicar procedimientos, sustancialmente sobre bases selectivas para obtener elementos de juicio sobre la información expuesta en los estados contables.

Los procedimientos seleccionados dependen del trabajo profesional de auditor e incluyen su evaluación de los riesgos de que existan distorsiones significativas en los estados contables originadas en errores u omisiones o en irregularidades, al realizar esta evaluación de riesgo, el auditor considera el control interno existente en la sociedad, relevante para la preparación y presentación razonable de los estados contables, pero no efectúa una evaluación del control interno vigente con el propósito de expresar una opinión sobre su efectividad sino con la finalidad de seleccionar los procedimientos de auditoría que resulten a las circunstancias así mismo una auditoría incluye evaluar la apropiada aplicación de las normas contables y la razonabilidad de las estimaciones hechas por el directorio y la gerencia de la sociedad, así como la presentación general de los estados contables. Se entiende que los elementos del juicio obtenido constituyen una base suficiente y apropiada como para respaldar el dictamen de auditoría¹⁴.

2.4.1.1 Control Interno

Según R. Estupiñan Gaitán dice: Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o concejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable

¹⁴ LATTUCA Antonio Juan. pp. 34-35

de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Según el autor esta definición resalta ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno.

En el informe COSO se aclaran ciertos conceptos como:

Un proceso

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.

Los controles internos son más efectivos cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa, pues afecta la capacidad de una entidad para alcanzar los objetivos, y soporta las iniciativas de la calidad de los negocios (actividades de cualquier entidad, incluyendo organizaciones gubernamentales y otras sin fines de lucro). La búsqueda de la calidad está directamente relacionada con la manera cómo se dirigen los negocios, y por la manera como ellos son controlados. Las iniciativas de calidad formar parte de la estructura de operación de una empresa.

Personal

El control interno es realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos del control en su sitio.

El control interno reconoce que la gente no siempre comprende, comunica o desempeña de una manera consistente. Cada individuo lleva a su lugar de trabajo un trasfondo y unas habilidades técnicas únicas, y tiene necesidades y prioridades diferentes.

Tales realidades afectan y son afectadas por el control interno. La gente debe conocer sus responsabilidades y sus límites de autoridad. De acuerdo con ello, deben existir lazos claros y cerrados entre los deberes de la gente y la manera como se llevan a cabo, lo mismo que con los objetivos de la entidad.

Objetivos

Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo o específicos para las actividades dentro de la entidad.

Componentes

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio.

- Ambiente de control. La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia, y el ambiente en el que opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas destacan.
- Valoración de riesgos. La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar los objetivos, integrados con ventas, producción, mercado, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente.
- Actividades de control. Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que están aplicando

efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

- Información y comunicación. Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- Monitoreo. Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

En suma el control interno según la revista gubernamental para fines de “control” en el ámbito gerencial conforma a un plan de acción deseado y realista, dicho plan debe estar de acuerdo con las actividades, los proyectos y obras de la organización.

Aquí es importante subrayar la importancia de un plan de acción realista. Para que el control funcione es necesario:

1. Establecer en forma sistematizada, es decir, que deben seguir un ordenamiento racional.
2. Dotarlo de los elementos necesarios para su funcionamiento.
3. Orientarlo a objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, puede ser evaluable.

2.4.1.2 Antecedentes del Informe COSO

La comisión nacional sobre información financiera fraudulenta, conocida como comisión treadway, establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones particulares que derivaron las investigaciones sobre el caso Watergate (1973-76); fue integrada por cinco organismos profesionales que patrocinaron en conjunto; a

saber: (1) el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPAA), (2) la Asociación Americana de (Profesores) de Contabilidad (AAA), (3) El Instituto de Ejecutivos de Finanzas (FEI), (4) el Instituto de Auditores Internos (IAA) y (05) el Instituto de Contadores Gerenciales (IMA). La reunión de los representantes de estas organizaciones adoptó el nombre de Comité de Organismos patrocinadores y se identifica comúnmente por sus siglas en inglés: COSO.

El control Interno significa muchas cosas para diferentes personas. Esto causa confusión entre empresarios, legisladores, reguladores y otros; se convierte en una falta de comunicación y diferentes expectativas que causan problemas dentro de una empresa. Los problemas se acrecientan cuando el término no está definido claramente, está enmarcado, dentro de la ley, la regulación o la regla.

Este reporte trata sobre las necesidades y expectativas de la gerencia moderna para:

- Establecer una definición común que cumpla con las necesidades de diferentes partes.
- Proporcionar una norma complementaria para que las empresas y otras entidades grandes o pequeñas, en el sector público o privado, con fines de lucro o no, puedan evaluar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

El control interno está ampliamente definido como un proceso, efectuado por el consejo directivo de la entidad, administrativos y otro personal, diseñado para proporcionar información razonable, relacionando el alcance de los objetivos y de las categorías siguientes:

- Efectividad y eficiencia de operaciones.

- Confiabilidad del informe financiero.
- Cumplimiento con regulaciones y leyes aplicables.

2.4.1.3 Clases de Control Interno

El concepto de control interno, tradicionalmente estuvo relacionado con los aspectos contables financieros. Desde hace algunos se considera que su alcance va más allá de los asuntos que tiene relación con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas dado que incluyen también en el mismo concepto aspectos de carácter gerencial o administrativo. Aún cuando es difícil delimitar tales áreas, siempre es apropiado establecer algunas diferencias entre el alcance del:

- Control Interno Financiero.
- Control Interno Gerencial.

2.4.1.4 Control Financiero

Comprende en sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registros e información contables, incluye también el soporte documentario, los registros, conciliaciones de cuentas, normas de valorización o valoración, etc.

2.4.1.5 Control Interno Gerencial

Comprende en un sentido amplio el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la entidad o programa, así como el sistema para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Los métodos y procedimientos utilizados para ejercer el control interno de las operaciones, pueden variar de una entidad a otra, según la naturaleza, magnitud y complejidad de sus operaciones; sin embargo un control gerencial efectivo comprende los siguientes pasos:

- Determinación de objetivos y metas mensurables, políticas y normas.
- Monitoreo del progreso y avance de las actividades.
- Acción correctiva, en los casos que sean requeridos.

2.4.1.6 Normas de Control Interno

La Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG del 30 de Octubre del 2006 aprueba las Normas de Control Interno para que sean aplicadas en las entidades de Estado de conformidad con lo establecido por la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la entidades del estado, las que una vez leídas, se han considerado las más importantes para el problema en estudio, siendo las siguientes:

2.4.1.7 Norma general para el componente “Ambiente de Control”.

El componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno, siendo aplicables para el presente estudio sus normas básicas siguientes:

Estructura Organizacional

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de la eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

Administración de los recursos humanos

Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

Competencia profesional

El titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de autoridad.

2.4.1.8 Norma General para el componente “Evaluación de Riesgos”.

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una

respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad; considerando la norma básica para el presente estudio la siguiente:

Identificación de riesgos.

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Norma general para el componente “Actividades de Control Gerencial”.

El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que está llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que puedan afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos; siendo aplicables para el presente estudio sus normas básicas siguientes:

Procedimientos de autorización y aprobación.

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

Segregación de funciones.

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.

Verificaciones y conciliaciones.

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.

Evaluación de desempeño.

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

Rendición de cuentas.

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

Documentación de procesos, actividades y tareas.

Los procesos, actividades y tareas deben ser debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.

Revisión de procesos, actividades y tareas.

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

La información de la entidad es provista mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

2.4.1.9 Norma general para el componente de “Información y Comunicación”.

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las

direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales; siendo aplicables para el presente estudio sus normas básicas siguientes:

Funciones y características de la información.

La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

Informalidad y responsabilidad.

La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

Calidad y suficiencia de la información.

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que se debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

Sistemas de información.

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las

estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

Archivo institucional.

El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento.

2.4.1.10 Norma general para el componente “Supervisión”

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento; siendo aplicables para el presente estudio sus normas básicas siguientes:

Prevención y Monitoreo

El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma

adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

Monitoreo Oportuno de Control Interno

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

Implementación y Seguimiento de medidas correctivas.

Cuando se detecta o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implementación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

Noción, antecedentes y propósito del Código de Ética

1. La INTOSAI ha considerado que es esencial instaurar un código de ética internacional para los auditores pertenecientes al sector público.
2. Un código de ética constituye una exposición que abarque los valores y principios que guían la labor cotidiana de los auditores.

La independencia, las facultades y las responsabilidades del auditor en el sector público plantean elevadas exigencias éticas a la EFS y al personal que emplean o contratan para la labor de auditoría. El código deontológico de los auditores pertenecientes al sector público debe tener en cuenta tanto las exigencias éticas de los funcionarios públicos en general como las exigencias específicas de los auditores en particular, incluidas las obligaciones profesionales de éstos.

3. Tomando como fundamento la Declaración de Lima de Directrices sobre Preceptos de la Auditoría el Código de Ética de la INTOSAI deberá constituir un complemento necesario que fortalezca aún más las Normas de Auditoría de la INTOSAI emitidas en junio de 1992 por la Comisión de Normas de Auditoría de la INTOSAI.
4. El código de ética de la INTOSAI está dirigido al auditor individual, al director de la EFS, a los responsables ejecutivos y a todas las personas que trabajen al servicio de la EFS o en representación de ésta y que intervengan en la labor de auditoría. Sin embargo, no hay que considerar que el Código deba influir sobre la estructura organizativa de la EFS. Debido a las diferencias nacionales de cultura, idioma y sistemas jurídicos y sociales, es responsabilidad de cada EFS la elaboración de un código de ética propio que se ajuste de manera óptima a su propio entorno. Conviene que estos códigos de ética nacionales especifiquen con claridad los conceptos éticos. El código de ética de la INTOSAI se propone servir de fundamento a los códigos de ética nacionales. Cada EFS tiene que garantizar que todos sus auditores estén familiarizados con los valores y principios que figuran en el código de ética nacional y actúen de acuerdo con ellos.

5. La conducta de los auditores debe ser irreprochable en todos los momentos y todas las circunstancias. Cualquier deficiencia en su conducta profesional o cualquier conducta inadecuada en su vida personal perjudica la imagen de integridad de los auditores, la EFS que representan, y la calidad y la validez de su labor de auditoría, y puede plantear dudas acerca de la fiabilidad y la competencia profesional de la propia EFS. La adopción y la aplicación de un código de ética para los auditores del sector público promueven la confianza en los auditores y en su labor.
6. Tiene una importancia fundamental que la EFS suscite credibilidad y confianza. El auditor logra tal cosa mediante la adopción y la aplicación de las exigencias éticas de las nociones encarnadas en los siguientes conceptos claves: integridad, independencia y objetividad, confidencialidad y competencia profesional.

Seguridad, confianza y credibilidad

7. El poder legislativo y/o ejecutivo, el público en general y las entidades fiscalizadas tienen derecho a esperar que la conducta y el enfoque de la EFS sean irreprochables, no susciten sospechas y sean dignos de respeto y confianza.
8. Los auditores deben conducirse de un modo que promueva la cooperación y las buenas relaciones entre los auditores y dentro de la profesión. El apoyo de la profesión por parte de sus miembros y su cooperación recíproca constituyen elementos esenciales de la profesionalidad. La confianza y el respecto público que suscita un auditor es consecuencia, básicamente, de la suma de logros de todos los auditores, anteriores y actuales. Por consiguiente, tanto a los auditores como al público en general les interesa que el auditor trate a sus colegas auditores de una forma justa y equilibrada.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Las Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos: (1) normas generales, (2) normas de la ejecución del trabajo y (3) normas de informar.

En el Perú, fueron aprobados en el mes de octubre de 1968 con motivo del II Congreso de Contadores Públicos, llevado a cabo en la ciudad de Lima. Posteriormente, se ha ratificado su aplicación en el III Congreso Nacional de Contadores Públicos, llevado a cabo en el año 1971, en la ciudad de Arequipa.

En la actualidad las NAGAS, vigente en nuestro país son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

Normas Generales o Personales

a. Entrenamiento y capacidad profesional

La auditoría debe desempeñarse por unas personas que posean un adiestramiento técnico adecuado y pericia profesional.

b. Independencia

En todos los asuntos relacionados con el trabajo asignado, el auditor o los auditores debe mantener una actitud mental independiente.

c. Cuidado o esmero profesional

Debe ejercerse el celo profesional al conducir una auditoría y en la preparación del informe.

Normas de ejecución del trabajo

d. Planeamiento y supervisión

El trabajo debe planificarse adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben supervisarse apropiadamente.

e. Estudio y evaluación del control interno

Debe lograrse suficiente comprensión del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas a realizar.

f. Evidencia suficiente y competente

Deberá obtenerse suficiente evidencia comprobatoria competente a través de inspecciones, indagaciones y confirmaciones de forma que constituya una base razonable para la opinión concerniente a los estados financieros auditados.

Normas de preparación del informe

g. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

El informe deberá especificar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados.

h. Consistencia

El informe deberá identificar aquellas circunstancias en las cuales tales principios no se han observado uniformemente en el período actual con relación al período precedente.

i. Revelación suficiente

Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe.

j. Opinión del Auditor

El informe deberá expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no puede expresarse una opinión. Cuando no puede expresar una opinión total, deben declararse las razones de ello. En todos los casos que el nombre del contador es asociado con estados financieros, el informe debe contener una indicación clara de la naturaleza del trabajo del auditor, si lo hubo, y el grado de responsabilidad que el auditor asume.

2.4.2 Optimización de los Recursos del Estado

Las comunidades que más valoran a sus gobiernos son aquellas que están servidas por administraciones públicas que logran atender con eficiencia las prioridades sociales, a través de programas con alta capacidad de ejecución que beneficia a amplios sectores de la comunidad.

“El gobierno está convencido de que ese es un objetivo central de la administración pública, pues permite mantener el valor de los

servicios brindados a la comunidad, mediante una toma de decisiones debidamente informada, ejecuciones rápidas y consistentes y altos niveles de transparencia que aseguran la confianza del público.”¹⁵

En este sentido, es necesario reconocer que el sistema de contrataciones ha sido ineficiente a la hora de convertir los presupuestos en servicios para la comunidad. Los procesos se han vuelto lentos y tortuosos, la ejecución es mínima al comienzo del siglo fiscal y apresurado al final del mismo, con el agravante de que una parte del presupuesto se queda sin ejecutar y no siempre se obtiene la mejor relación precio calidad.

El gobierno reconoce también que el sistema de contrataciones públicas en el Perú ha obedecido estrictamente a una sucesión de pasos definidos, instituidos y vigilados legalmente, pero en ningún caso como una actividad profesional especializada. Y que por ello, es un sistema que no cuenta con un alto grado de confianza por parte del público, no promueve la competencia de sus proveedores y tampoco tiene una buena calificación cuando es comparado con los indicadores internacionales de desempeño.

La visión del gobierno es disponer de un sistema de contrataciones públicas que no solo proporcione a la comunidad beneficios de alta calidad, sino que también garantice la confianza de la comunidad con la integridad ética y la imparcialidad. El objetivo del gobierno es que nuestro país tenga un sistema de contrataciones que esté de acuerdo con estándares internacionales y sea reconocido como transparente, eficiente y confiable.

¹⁵ VERA NOVOA Mario y ALVAREZ ILLAÑES Juan en su obra SISTEMA DE ABASTECIMIENTO CONTRATACIONES DEL ESTADO GESTIÓN DE ALMACENES Y CONTROL PATRIMONIAL p 9

Se requiere de un fortalecimiento de la administración pública que garantice que los presupuestos de las entidades sean ejecutados correctamente, de acuerdo con proyectos y programas previamente aprobados, que estén ligados a los Planes Estratégicos derivados de las políticas nacionales y locales, en función de las prioridades públicas.

Efectividad institucional

Analizando a Koontz & O'Donnell (1990)¹⁶, la eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual la entidad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el Directorio. Si un auditor se centra en la efectividad, deberá comenzar por identificar las metas de los programas de la entidad y por operacionalizar las metas para medir la efectividad. Está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión óptima, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por sí sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión óptima, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Gestión óptima, es hacer que los miembros de una entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de

¹⁶Koontz & O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litografía Ingramex S.A

su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma. Cuando una gestión alcanza el estándar a continuación, puede considerarse eficiente. La gestión puede considerarse eficiente si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial y otras de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que la gestión institucional es un proceso, su optimización es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la optimización. La determinación de si una gestión es óptima o no y su influencia en la institución, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes del control interno: entorno de control interno, evaluación de riesgos, actividades de control interno, información y comunicación y supervisión. El funcionamiento eficaz de la gestión y el control interno, proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse. Cuando los responsables de la gestión se preocupan por hacer correctamente las cosas se está transitando por la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles) y cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar las cosas bien hechas son las que en realidad debían realizarse, entonces se encamina hacia efectividad (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles) y cuando busca los mejores costos y mayores beneficios está en el marco de la economía. La eficiencia, eficacia y economía no van siempre de la mano, ya que una entidad puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz,

aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia para optimizar la gestión.

Transparencia

Según la Contraloría General de la República del Perú. (1995)¹⁷, la transparencia significa el deber de las autoridades de realizar sus acciones de manera pública, como un mecanismo de control interno del poder y de legitimidad democrática de las instituciones públicas. Transparencia significa dejar pasar fácilmente la luz, en términos gubernamentales, la transparencia es una cualidad que permite el flujo adecuado y suficiente de información y pudiera considerarse un antídoto para frenar la corrupción, para contrarrestar cualquier tipo de sospecha o sospecha que se tenga de determinada dependencia u organismo público. Transparencia es un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre el gobierno y la sociedad, de tal forma que las responsabilidades, procedimientos y reglas se establecen, realizan e informan con claridad y son abiertas a la participación y escrutinio público. Transparencia es también, una ciudadanía sensible, responsable y participativa, que en el conocimiento de sus derechos y obligaciones, colabora en el fomento a la integridad y combate a la corrupción.

Con respecto a la gestión, Terry (1988) refiere que “la gestión consiste en administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc.”.

Para ello, Terry (1988), indicó que “la gestión tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se

¹⁷ Contraloría General de la República. (1995) Normas de Auditoría Gubernamental. Lima: Editora Perú.

definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen”.

La gestión comprende un proceso administrativo o proceso de gestión que según los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único.

Este proceso administrativo está formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control.

La **planeación** es la previsión de los recursos y actividades para un determinado periodo.

La **organización** es el ordenamiento estructural y funcional de las personas, procesos, actividades y funciones que lleva a cabo la entidad.

La **ejecución** es la realización de los procesos y procedimientos institucionales con el fin de cumplir las metas, objetivos y misión; en buena cuenta comprende la toma de decisiones sobre financiamiento, inversiones, rentabilidad y riesgos; también sobre prestación de servicios, determinación de los costos y gastos y los resultados institucionales.

El **control** es la aplicación de pautas para conservar los activos, evitar fraudes, cumplimiento de las normas, cumplimientos de las políticas, estrategias y tácticas operacionales.

Congruente con, Chiavenato (2011), nos deja entender que “la gestión institucional es uno de los factores más importantes cuando se trata de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades,

debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa”.

La gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador.

Para Sallenave (2008) “la gestión institucional consiste en una actividad intrínseca dentro de la entidad que está enfocado a mejorar tanto la rentabilidad como la competitividad de la misma”.

La clave del éxito de una entidad depende en gran parte de una buena gestión, que ayude a identificar aquellos factores que influyen en el mejor resultado de la entidad, y también identificar problemas a tiempo para tomar medidas de solución y nuevas estrategias. La gestión institucional o empresarial es realizada por individuos especializados que bien pueden ser directores, consultores, gerentes, administradores, etc.

Para realizar una gestión eficiente y que se vea reflejado en los resultados es importante empezar por una buena planificación, donde se definan los proyectos a emprender, eso irá seguido de una buena organización, analizar los recursos de los que dispone la entidad para obtener el mayor aprovechamiento de ellos. Aquí nos encontramos con una tercera tarea a realizar dentro de la gestión, la comunicación, es imprescindible que fluya una buena comunicación entre administradores y empleados, ello contribuye a mejorar el ambiente

de trabajo. Y para finalizar estaría el control de la gestión que valore y cuantifique en qué grado se han cumplido los objetivos marcados.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos y funciones mencionadas, se podría ver la eficacia que tiene el llevar a cabo la administración de la entidad a través del control de gestión. Y si se trata de una nueva línea de negocio o una nueva empresa, el papel de control de gestión adquiere mayor importancia aún, aumentando de esta manera los niveles de posibles éxitos de la empresa.

Es importante que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra.

La gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, los encargados de la gestión deben aplicar diferentes fórmulas para que se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Es importante destacar que la gestión tiene mucha más aplicación en las empresas de propiedad privada, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

En el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa

correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad de la gestión como parte de la competencia.

De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

Los primeros pasos de la reforma de las contrataciones en el Perú.

Se han dado inicialmente pasos importantes, incluyendo las reformas sustanciales de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, la transformación del CONSUCODE en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) asignado al Ministerio de Economía y Finanzas, el Fortalecimiento del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) y la creación de la Central de Compras Pública (Perú Compras).¹⁸

Con estas medidas el gobierno pasa a consolidar el proceso de reforma mediante este plan estratégico. La experiencia internacional muestra que las reformas institucionales y legislativas son solo el principio del trabajo a realizar.

Este plan estratégico traza una nueva fase para el desarrollo de la contratación pública en el Perú, que redundará en significativos beneficios económicos para la comunidad y en una administración pública en la que los ciudadanos puedan tener plena confianza.

¹⁸ VERA NOVOA Mario y ALVAREZ ILLANES Juan en su obra SISTEMA DE ABASTECIMIENTO CONTRATACIONES DEL ESTADO GESTIÓN DE ALMACENES Y CONTROL PATRIMONIAL p 10

Principios esenciales.

En los países de muy buena gobernabilidad, las adquisiciones públicas se definen primero, y sobre todo, como un asunto de gerencia especializada, regido por políticas usualmente diseñadas sobre un conjunto de principios que son la base de todo sistema.

Estos principios son:

- **Competencia:** procesos abiertos a todos los posibles participantes.
- **Eficacia:** gestión por resultados.
- **Eficiencia:** el mejor resultado en plazo razonables en beneficio para los ciudadanos
- **Igualdad:** decisiones que no perjudican ni favorecen a nadie.
- **Integridad:** eliminación de posibles conflictos de interés de los participantes del sistema.
- **Mejor valor por la inversión:** obtener la mejor alternativa posible con los recursos disponibles.
- **Rendición de cuentas:** el gobierno informa, la comunidad vigila.
- **Transparencia:** todo a la vista de todos en todo momento y en tiempo real, sin perjuicios de los derechos de reserva de los proveedores.

Estos principios en las contrataciones públicas son generalmente considerados como piezas claves del buen gobierno y son normalmente los objetivos de la legislación misma. Así mismo, están en la base de todas las regulaciones, de las políticas y los procesos de las contrataciones públicas, son también la base para establecer las garantías del debido proceso y de los códigos de ética de las organizaciones y personas que participan en estos procesos.

Plan Anual de Contrataciones del Estado

“El plan anual de contrataciones del estado es un instrumento de gestión indispensable. Para la programación y ejecución de las contrataciones de bienes , servicios, consultoría, ejecución de obras por contrata y otros que realizara la entidad durante el ejercicio los mismos que están orientados al cumplimiento de objetivos y metas obtenidas en el plan operativo y el presupuesto institucional aprobado”.¹⁹

Por tanto, cada entidad elabora su plan anual de contrataciones el cual deberá proveer todas las contrataciones de bienes servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal con independencia del régimen que las regule o su fuente de financiamiento, así como de los montos estimados y tipos de procesos de selección previstos. Los montos estimados hacer ejecutados durante el año fiscal correspondiente deberán estar comprendidos en el presupuesto institucional. El plan anual de contrataciones será aprobado por el titular de la entidad y deberá ser publicado en el Sistema Electrónico de contrataciones del estado (SEACE).

Compras corporativas obligatorias

Mediante Decreto Supremo del Ministerio de Economía y Finanzas (D.S. N° 1018-03-06-2008), con el voto aprobatorio de Consejo de Ministros se establecerán los bienes y servicios que se contrataran mediante compras corporativas obligatorias, así como las entidades participantes y técnicas.

La Central de Compras Públicas – Perú Compras es la entidad encargada de realizar Compras Corporativas Obligatorias, de acuerdo

¹⁹ VERA NOVOA Mario y ALVAREZ ILLAÑES Juan. Sistema de Abastecimiento Contrataciones del Estado Gestión de Almacenes y Control Patrimonial. p. 69

al Decreto Legislativo N° 1018, y a sus normas de organización y funciones.

La Central de Compras Públicas – Perú Compras se encargara de consolidar los requerimientos de la entidades participantes, para cuyo efecto determinara el contenido, cantidad y oportunidad de remisión de la información que deberán proporcionar las mismas.

La Central de Compras Públicas – Perú Compras se encuentra obligada a remitir información que, para el cumplimiento de sus funciones de supervisión, le solicite el OSCE. (Artículo 82 del reglamento D.S.184-2008-EF).

Compras corporativas facultativas

Para las Compras Corporativas que se realicen de manera facultativa se deberá elaborar un convenio que deberá ser suscrito por los funcionarios competentes de todas las entidades participantes, en el que se establezcan el objeto y alcance del mismo, las obligaciones y responsabilidades de las partes, así como la designación de la entidad encargada de la compra corporativa.

Alcances del encargo en el caso de Compras Corporativas

El encargo que se efectuó en las Compras Corporativas solo alcanza las acciones necesarias que permitan a la entidad encargada realizar el proceso de selección para obtener de parte de los proveedores del estado una oferta por el conjunto de requerimientos similares de las entidades participante, y solo hasta el momento en el que se determine al proveedor seleccionado y a la Buena Pro quede consentida, luego de lo cual , cada una de las entidades suscribirá los contratos correspondientes con el proveedor o proveedores seleccionados por el o los requerimientos que hubiesen sido encargados.

Una vez consentida la buena pro, la entidad encargada deberá comunicar a las entidades participantes los resultados del proceso, dentro de un plazo no mayor de TRES (3) días hábiles. El plazo del procedimiento para la suscripción del contrato previsto en el presente reglamento se computara a partir del día siguiente de recibida la indicada comunicación.

Plazos generales en el proceso de contratación

Dentro de los 53 plazos existentes nombrados por el C.P.C Vera Novoa Mario y Álvarez Illaños Juan, en su obra Actualidad Gubernamental se han destacado los principales y que son de mayor concurrencia en los procesos para las contrataciones del estado.

Cómputo de plazos durante el proceso de selección

“Los plazos en el proceso de selección desde su convocatoria hasta la suscripción de contrato se computan por días hábiles. Son inhábiles los días sábados domingos y feriados no laborables, y los declarados por el poder ejecutivo o autoridades competentes. El plazo excluye el día inicial e incluye el día de vencimiento, salvo disposición distinta establecida en el presente reglamento. (Art. 23º del reglamento D.S. Nº 184-2008-EF)”.²⁰

Convocatoria y presentación de propuestas (Art.24 D.S. Nº 184-2008 EF Reglamento de la Ley de Contrataciones)

En las Licitaciones Públicas y Concursos Públicos, entre las fechas de convocatoria y de presentación de propuestas no deberán mediar menos de veintidós (22) días hábiles, computados a partir del día siguiente de la publicación de la convocatoria en el SEACE. Así mismo entre la integración de las bases y la presentación de

²⁰ VERA NOVOA Mario y ALVAREZ ILLAÑES Juan en su obra SISTEMA DE ABASTECIMIENTO CONTRATACIONES DEL ESTADO GESTIÓN DE ALMACENES Y CONTROL PATRIMONIAL p 372

propuestas no podrán mediar menos de cinco (5) días hábiles, computados a partir del día siguiente de la publicación de las bases integradas en el SEACE.

1. Oportunidad de riesgo de participantes

El riesgo de participantes se efectuara desde el día siguiente de la convocatoria y hasta un (1) día hábil después de haber quedado integradas las bases. En el caso de propuestas presentadas por un consorcio bastara que se registre uno (1) de sus integrantes

2. Plazos para formulación y absolución de consultas (Art.53 D.S. N° 184-2008EF Reglamento de la Ley de Contrataciones).

El comité especial recibirá las consultas por un periodo mínimo de cinco (5) días hábiles contados desde el día siguiente de la convocatoria para licitaciones y concursos públicos. El periodo mínimo será de tres (3) días hábiles para adjudicaciones directas y de dos (2) días hábiles para adjudicaciones de menor cuantía para obras y consultoría de obras.

3. Plazos para formulación y absolución de observaciones (Art.57 D.S.N° 184-2008EF Reglamento de la Ley de Contrataciones).

En licitaciones públicas y concursos públicos, las observaciones de las bases serán presentadas dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes de haber finalizado el término para la absolución de las consultas. El comité especial notificara la absolución a través del SEACE y a los correos electrónicos de los participantes, de ser el caso, en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles desde el vencimiento del plazo para recibir las observaciones.

4. Elevación de observaciones (Art. 58 D.S. N°184-2008-EF Reglamento de la Ley de Contrataciones).

El plazo para solicitar la elevación de observaciones al titular de la entidad y al OSCE, según corresponda en los casos y dentro de los límites establecidos en el Art. 28º de la ley es de tres (3) días hábiles, computados desde el día siguiente de la notificación del pliego absolutorio a través de SEACE. Dicha opción no solo se origina cuando las observaciones formuladas no sean acogidas por el comité especial, sino además, cuando el observante considere que el acogimiento declarado por el comité especial continua siendo contrario a lo dispuesto por el Art. 26º de la Ley, cualquier otra disposición de la normativa sobre contrataciones del estado u otras normas complementaria o conexas que tengan relación con el proceso de selección.

5. Integración de bases (Art. 59 D.S. Nº 184-2008EF Reglamento de la Ley de Contrataciones).

Una vez absueltas todas las consultas y/u observaciones o si las mismas no se han presentado, las bases quedaran integradas como reglas definitivas y no podrán ser cuestionadas en ninguna otra vía ni modificadas por autoridad administrativa alguna, bajo responsabilidad del titular de la entidad. Esta restricción no afecta la competencia del tribunal para declarar la nulidad del proceso por deficiencias en las bases.

6. Plazos para la subsanación de propuestas.

Si existieran defectos de forma, tales como errores u omisiones subsanables en los documentos presentados que no modifiquen el alcance de la propuesta técnica, el comité especial otorgara un plazo entre uno o dos días desde el día siguiente de la notificación de los mismos, para que el postor los subsane, en cuyo caso la propuesta continuara vigente para todo efecto, a condición de la efectiva enmienda del defecto encontrado dentro del plazo previsto, salvo que el defecto pueda corregirse en el mismo acto.

7. Plazo para el otorgamiento de la Buena Pro a propuestas que accedan el valor referencial.

En el caso previsto en el Art. 33º de la ley, para que el comité especial otorgue la buena pro a propuestas que superen el valor referencial en procesos de selección para la ejecución de obras, hasta el límite máximo previsto en dicho artículo, se deberá contar con la asignación suficientes de créditos presupuestarios y la aprobación del titular de la entidad, salvo que el postor que hubiera obtenido el mejor puntaje total acepte reducir su oferta económica a un monto igual o menor al valor referencial. En los procesos realizados en acto público, la aceptación deberá efectuarse en dicho acto; en los procesos en acto privado las aceptación constara en documento escrito.

2.4.2.2 Procesos de Contrataciones del Estado.

D.L. N° 1017 Ley de Contrataciones del Estado

Artículo 2.- Objeto

El objeto del presente decreto legislativo es establecer las normas orientadas a maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones que realicen las entidades del sector público, de manera que éstas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, a través del cumplimiento de los principios señalados en el artículo 4º de la presente norma.

Artículo 3.- Ámbito de aplicación

3.1 Se encuentran comprendidos dentro de los alcances de la presente norma, bajo el término genérico de entidad(es):

- a) El gobierno nacional, sus dependencias y reparticiones;
- b) Los gobiernos regionales, sus dependencias y reparticiones;

- c) Los gobiernos locales, sus dependencias y reparticiones;
- d) Los organismos constitucionales autónomos;
- e) Las universidades públicas;
- f) Las sociedades de beneficencia y las juntas de participación social;
- g) Las fuerzas armadas y la policía nacional del Perú;
- h) Los fondos de salud, de vivienda, de bienestar y demás de naturaleza análoga de las fuerzas armadas y de la policía nacional del Perú;
- i) Las empresas del estado de derecho público o privado, ya sean de propiedad del gobierno nacional, regional o Local y las empresas mixtas bajo control societario del estado; y,
- j) Los proyectos, programas, fondos, órganos desconcentrados, organismos públicos del poder ejecutivo, instituciones y demás unidades orgánicas, funcionales, ejecutoras y/o operativas de los poderes del estado; así como los organismos a los que alude la Constitución Política del Perú y demás que sean creados y reconocidos por el ordenamiento jurídico nacional.

Artículo 4.- principios que rigen las contrataciones

Los procesos de contratación regulados por esta norma y su Reglamento se rigen por los siguientes principios, sin perjuicio de la aplicación de otros principios generales del derecho público:

- a) Principio de promoción del desarrollo humano: La contratación pública debe coadyuvar al desarrollo humano en el ámbito nacional, de conformidad con los estándares universalmente aceptados sobre la materia.

- b) Principio de moralidad: Todos los actos referidos a los procesos de contratación de las entidades estarán sujetos a las reglas de honradez, veracidad, intangibilidad, justicia y probidad.
- c) Principio de libre concurrencia y competencia: En los procesos de contrataciones se incluirán regulaciones o tratamientos que fomenten la más amplia, objetiva e imparcial concurrencia, pluralidad y participación de postores.
- d) Principio de imparcialidad: Los acuerdos y resoluciones de los funcionarios y órganos responsables de las contrataciones de la entidad, se adoptarán en estricta aplicación de la presente norma y su reglamento; así como en atención a criterios técnicos que permitan objetividad en el tratamiento a los postores y contratistas.
- e) Principio de razonabilidad: En todos los procesos de selección el objeto de los contratos debe ser razonable, en términos cuantitativos y cualitativos, para satisfacer el interés público y el resultado esperado.
- f) Principio de eficiencia: Las contrataciones que realicen las entidades deberán efectuarse bajo las mejores condiciones de calidad, precio y plazos de ejecución y entrega y con el mejor uso de los recursos materiales y humanos disponibles. Las contrataciones deben observar criterios de celeridad, economía y eficacia.
- g) Principio de publicidad: Las convocatorias de los procesos de selección y los actos que se dicten como consecuencia deberán ser objeto de publicidad y difusión adecuada y suficiente a fin de garantizar la libre concurrencia de los potenciales postores.

- h) Principio de transparencia: Toda contratación deberá realizarse sobre la base de criterios y calificaciones objetivas, sustentadas y accesibles a los postores. Los postores tendrán acceso durante el proceso de selección a la documentación correspondiente, salvo las excepciones previstas en la presente norma y su reglamento. La convocatoria, el otorgamiento de la buena pro y los resultados deben ser de público conocimiento.
- i) Principio de economía: En toda contratación se aplicarán los criterios de simplicidad, austeridad, concentración y ahorro en el uso de los recursos, en las etapas de los procesos de selección y en los acuerdos y resoluciones recaídos sobre ellos, debiéndose evitar exigencias y formalidades costosas e innecesarias en las bases y en los contratos.
- j) Principio de vigencia tecnológica: Los bienes, servicios o la ejecución de obras deben reunir las condiciones de calidad y modernidad tecnológicas necesarias para cumplir con efectividad los fines para los que son requeridos, desde el mismo momento en que son contratados, y por un determinado y previsible tiempo de duración, con posibilidad de adecuarse, integrarse y repotenciarse si fuera el caso, con los avances científicos y tecnológicos.
- k) Principio de trato justo e igualitario: Todo postor de bienes, servicios o de obras debe tener participación y acceso para contratar con las entidades en condiciones semejantes, estando prohibida la existencia de privilegios, ventajas o prerrogativas.
- l) Principio de equidad: Las prestaciones y derechos de las partes deberán guardar una razonable

relación de equivalencia y proporcionalidad, sin perjuicio de las facultades que corresponden al estado en la gestión del interés general.

- m) Principio de sostenibilidad ambiental: En toda contratación se aplicarán criterios para garantizar la sostenibilidad ambiental, procurando evitar impactos ambientales negativos en concordancia con las normas de la materia.

Artículo 8.- Plan Anual de Contrataciones

Cada entidad elaborará su plan anual de contrataciones, el cual deberá prever todas las contrataciones de bienes, servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal, con independencia del régimen que las regule o su fuente de financiamiento, así como de los montos estimados y tipos de procesos de selección previstos. Los montos estimados a ser ejecutados durante el año fiscal correspondiente deberán estar comprendidos en el presupuesto institucional. El plan anual de contrataciones será aprobado por el titular de la entidad y deberá ser publicado en el sistema electrónico de contrataciones del estado (SEACE).

El reglamento determinará los requisitos, contenido y procedimientos para la formulación y modificación del plan anual de contrataciones.

Artículo 12.- Requisitos para convocar a un proceso

Es requisito para convocar a proceso de selección, bajo sanción de nulidad, que el mismo esté incluido en el plan anual de contrataciones y cuente con el expediente de contratación debidamente aprobado conforme a lo que disponga el reglamento, el mismo que incluirá la disponibilidad de recursos

y su fuente de financiamiento, así como las bases debidamente aprobadas, salvo las excepciones establecidas en el reglamento.

Se podrán efectuar procesos cuya ejecución contractual se prolongue por más de un (1) ejercicio presupuestario, en cuyo caso deberá adoptarse la debida reserva presupuestaria en los ejercicios correspondientes, para garantizar el pago de las obligaciones.

Artículo 24.- Del Comité Especial

En las licitaciones públicas y concursos públicos, la entidad designará a un comité especial que deberá conducir el proceso. Para las adjudicaciones directas, el reglamento establecerá las reglas para la designación y conformación de comités especiales permanentes o el nombramiento de un comité especial ad hoc.

Ley de transparencia y acceso a la información pública

Artículo 3º.- Principio de publicidad

Todas las actividades y disposiciones de las entidades comprendidas en la presente ley están sometidas al principio de publicidad.

Los funcionarios responsables de brindar la información correspondiente al área de su competencia deberán prever una adecuada infraestructura, así como la organización, sistematización y publicación de la información a la que se refiere esta ley.

En consecuencia:

1. Toda información que posea el estado se presume pública, salvo las excepciones expresamente previstas por el Artículo 15° de la presente ley.
2. El estado adopta medidas básicas que garanticen y promuevan la transparencia en la actuación de las entidades de la administración pública.
3. El estado tiene la obligación de entregar la información que demanden las personas en aplicación del principio de publicidad.

La entidad pública designará al funcionario responsable de entregar la información solicitada.

Artículo 4°.- Responsabilidades y Sanciones

Todas las entidades de la administración pública quedan obligadas a cumplir lo estipulado en la presente norma. Los funcionarios o servidores públicos que incumplieran con las disposiciones a que se refiere esta Ley serán sancionados por la comisión de una falta grave, pudiendo ser incluso denunciados penalmente por la comisión de delito de Abuso de Autoridad a que hace referencia el Artículo 377° del Código Penal.

El cumplimiento de esta disposición no podrá dar lugar a represalias contra los funcionarios responsables de entregar la información solicitada.

Artículo 5°.- Publicación en los portales de las dependencias públicas

Las entidades de la administración pública establecerán progresivamente, de acuerdo a su presupuesto, la difusión a través de Internet de la siguiente información:

1. Datos generales de la entidad de la administración pública que incluyan principalmente las disposiciones y comunicados emitidos, su organización, organigrama, procedimientos, el marco legal al que está sujeta y el texto único ordenado de procedimientos administrativos, que la regula, si corresponde.
2. La información presupuestal que incluya datos sobre los presupuestos ejecutados, proyectos de inversión, partidas salariales y los beneficios de los altos funcionarios y el personal en general, así como sus remuneraciones.
3. Las adquisiciones de bienes y servicios que realicen. La publicación incluirá el detalle de los montos comprometidos, los proveedores, la cantidad y calidad de bienes y servicios adquiridos.
4. Actividades oficiales que desarrollarán o desarrollaron los altos funcionarios de la respectiva entidad, entendiéndose como tales a los titulares de la misma y a los cargos del nivel subsiguiente.
5. La información adicional que la entidad considere pertinente. Lo dispuesto en este artículo no exceptúa de la obligación a la que se refiere el Título IV de esta Ley relativo a la publicación de la información sobre las finanzas públicas.

La entidad pública deberá identificar al funcionario responsable de la elaboración de los portales de Internet.

Artículo 6º.- De los plazos de la implementación

Las entidades públicas deberán contar con portales en internet en los plazos que a continuación se indican:

- a) Entidades del Gobierno Central, organismos autónomos y descentralizados, a partir del 1 de julio de 2003.

- b) Gobiernos Regionales, hasta un año después de su instalación.
- c) Entidades de los Gobiernos Locales Provinciales y organismos desconcentrados a nivel provincial, hasta un año desde el inicio del nuevo período municipal, salvo que las posibilidades tecnológicas y/o presupuestales hicieran imposible su instalación.
- d) Entidades de los Gobiernos Locales Distritales, hasta dos años contados desde el inicio del nuevo período municipal, salvo que las posibilidades tecnológicas y/o presupuestales hicieran imposible su instalación.
- e) Entidades privadas que presten servicios públicos o ejerzan funciones administrativas, hasta el 1 de julio de 2003.

Las autoridades encargadas de formular los presupuestos tomarán en cuenta estos plazos en la asignación de los recursos correspondientes.

2.5 Definiciones Conceptuales

2.5.1 Auditoría de Gestión

Objetivos y Metas

Objetivos: Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de este, en

otras palabras, ser capaz de describir el resultado específico que si se consiguen le hará asumir que el objetivo también se ha conseguido.

Metas: Corresponde al nivel que debe lograrse en un tiempo determinado en un área de responsabilidad. La meta es la expresión cuantificada del objetivo y es factible de medición en términos de resultados.

Auditoría

Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación, revisión, análisis y examen periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de determinar opiniones con respecto a su funcionamiento.

Observaciones

Esta referida a hechos o circunstancias significativos identificados durante el examen que pueden motivar oportunidades de mejoras. Si bien el resultado obtenido adquiere la denominación de hallazgo, para fines de presentación en el informe se convierte en observación.

Hallazgos de Auditoría

Este concepto es utilizado para describir el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación o circunstancias en las cuales el criterio fue aplicado. Comprende una reunión lógica de datos y la presentación objetiva de los hechos

concernientes a la situación actual. Es toda información que a juicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en forma significativa en la gestión de la entidad o programa que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

- **Sumilla**

Es clase de resumen, es la versión corta de un texto; consiste en redactar lo esencial de éste, manteniendo la información del mismo en el menor número de palabras.

- **Condición**

Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios.

- **Criterio**

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada.

- **Efecto**

Constituye el resultado adverso o potencial de la condición encontrada. Generalmente, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta. La identificación del efecto es un factor importante al

auditor, por cuanto le permite persuadir a la gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva oportuna para alcanzar el criterio o la meta.

- **Causa**

Representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma. La simple expresión en el informe de que el problema existe, porque alguien no cumplió apropiadamente con las normas, es insuficiente para convencer al usuario del informe.

Acciones Correctivas

El seguimiento de medidas correctivas es una actividad que desarrollan los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, con el objeto de establecer el grado de superación de las observaciones efectuadas por los auditores, así como evaluar las acciones adoptadas por la administración de la entidad para implementar las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano. Se explica con detalle que hay que plantear los objetivos que se desean, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en el plan, evaluar la marcha del plan y de los resultados que se van alcanzando.

2.5.2 Optimización de los Recursos del Estado

Proceso de Compras

Procesos: Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Compras: Compras es un proceso en el que participan el solicitante que formula el requerimiento de un bien tanto de patrimonio como un bien para el consumo en el proceso de su actividad dentro de la institución.

Además del servicio que solicita la compra, participa la oficina de Compras propiamente dicha, esta oficina de compras recibe el requerimiento, selecciona el proveedor y registra las ofertas, luego selecciona el proveedor y emite la orden de compra.

Mercado

El concepto de mercado se refiere a dos ideas relativas a las transacciones comerciales. Por una parte se trata de un lugar físico especializado en las actividades de vender y comprar productos y en algunos casos servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, en tanto que ahí concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios.

Nombramiento del Comité

El comité especial tendrá a su cargo la elaboración de las bases y la organización, conducción y ejecución del proceso de selección, hasta que la Buena Pro quede consentida o administrativamente firme, o se cancele el proceso de selección.

Convocatoria

Convocatoria es algo o alguien que convoca. El concepto también se utiliza para nombrar al escrito o anuncio con que se convoca. Para comprender este concepto, debemos saber que el verbo convocar refiere a citar o llamar a una o más personas para que asistan a determinado acto o lugar.

Contrataciones del Estado

Es el documento que contiene el conjunto de reglas formuladas por la entidad convocante, donde se especifica el objeto del proceso, las condiciones a seguir en la preparación y ejecución del contrato y los derechos y obligaciones de los participantes, postores y del futuro contratista, en el marco de la ley y el presente reglamento.

2.6 Formulación de hipótesis

2.6.1 Hipótesis general

Aplicar la Auditoría de Gestión oportunamente sobre estrategias y lineamientos de control establecidos en la optimización de los procesos, entonces influirá positivamente en la adquisición del sector interior.

2.6.2 Hipótesis específicas

- a. Si el nivel de establecimientos de metas y objetivos de la Auditoría de Gestión mejora en los procesos de compras
- b. Con la aplicación el grado de ejecución de la auditoría influye en la convocatoria de los procesos.
- c. Señalar si la cantidad de observaciones detectadas incide en el estudio mercado.

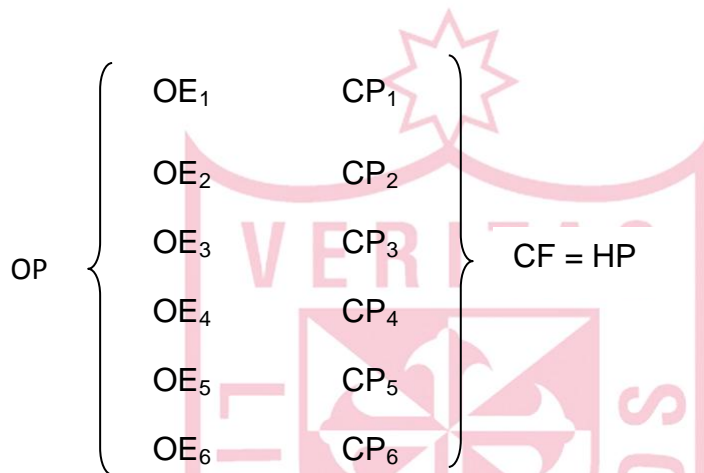
- d. Si el tipo de hallazgos de auditoría influye en el nombramiento del comité para el proceso de adquisiciones.
- e. Si el nivel de las acciones correctivas incide en la conformación de las bases para los procesos.
- f. Analizar el nivel de la toma de decisiones para las contrataciones que realiza el sector interior.



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

El presente estudio dado la naturaleza de las variables, materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos; de acuerdo al siguiente esquema:



Leyenda:

- OP = Objetivo Principal
- OE = Objetivos Específicos
- CP = Conclusiones Parciales
- CP = Conclusión Final
- HP = Hipótesis Principal

En el esquema en que estamos presentando, nos indica que el objetivo general está formado por los objetivos específicos, los cuales se contrastarán a través de la recopilación y contrastación de la información para formular nuestras hipótesis.

Esta contrastación dio lugar a la formulación de las conclusiones parciales de nuestra investigación, las que se deben correlacionar adecuadamente para realizar el informe final (tesis), que debe estar relacionada con la hipótesis principal de nuestro trabajo de investigación.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estuvo conformada por 41 empleados (entre PNP y civiles) del Ministerio del Interior involucrados en los procesos de adquisición de éste sector en el mes de Octubre del 2012.

3.2.2 Muestra

En la determinación de la muestra óptima, se utilizó el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es desconocida.

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

Donde:

- Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- e = Margen de error muestral 9.5%
- P = Proporción de empleados que manifestaron que existe optimización en los procesos de adquisición debido a la auditoría de gestión (se asume P=0.5)
- Q = Proporción de empleados que manifestaron que no existe optimización en los procesos de adquisición debido a la auditoría de gestión (se asume Q=0.5)

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 9.5% tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (41)}{(0.095)^2 (41-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 30.

La muestra de empleados (PNP y civiles) del MININTER se seleccionó aleatoriamente.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable independiente

X Auditoría de Gestión

Indicadores

X1. Establecimientos de metas y objetivos por alcanzar

X2. Ejecución de la auditoría

X3. Observaciones detectadas

X4. Hallazgos de auditoría

X5. Acciones correctivas

X6. Toma de decisiones

2.5.2 Variable dependiente

Y Optimización de los recursos del estado

Indicadores

Y1. Procesos de compras

Y2. Estudio de mercado

Y3. Nombramiento del comité en el proceso de compras

Y4. Convocatoria en los procesos

Y5. Conformación de las bases

Y6. Contrataciones

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

Las principales técnicas que hemos utilizado en nuestra investigación son:

Encuesta

Al personal y empleados del departamento de adquisiciones y abastecimiento de la dirección de logística de la Policía Nacional del Perú.

Análisis documental a documentos

Revisión documental se utiliza en la técnica para obtener datos de las fuentes de información tales como normas, libros, manuales, reglamentos, tesis, directivas relacionados a las revistas, periódicos, trabajos de investigación de auditoría interna.

3.4.2 Descripción de los instrumentos

Ficha bibliográfica, instrumento que se utiliza para recolectar datos legales de la muestra establecida y con el propósito de investigación en Internet relacionados con la auditoría interna.

Guía de encuesta

Este instrumento de recopilación se utilizará para obtener datos de la muestra establecida y con el propósito de contrastar las hipótesis de nuestra investigación.

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

En el presente estudio en el procesamiento de información se hará de la siguiente manera; la presentación de cuadros o tablas de frecuencia y contingencia así como diversos tipos de gráficos que expresen esta información, para el caso del estudio cualitativo se procederá a elaborar una guía para su análisis e interpretación.

3.6 Aspectos éticos

En el presente estudio se considera que su importancia ética radica en la transparencia en los procesos que debe realizar el personal que ejecuta los recursos del estado y además esto va a permitir el uso adecuado de los recursos públicos por parte de los usuarios a los que contratan durante los procesos de adquisiciones.

El código de ética de la INTOSAI se propone servir de fundamento a los códigos de ética nacionales. Cada EFS tiene que garantizar que todos sus auditores estén familiarizados con los valores y principios que figuran en el código de ética nacional y actúen de acuerdo con ellos.

Transparencia es también, una ciudadanía sensible, responsable y participativa, que en el conocimiento de sus derechos y obligaciones, colabora en el fomento a la integridad y combate a la corrupción.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Presentación y Análisis de Resultados

1. ¿En su opinión, se debe establecer metas y objetivos para los procesos de adquisiciones en la DIRLOG PNP?

Tabla 01
Metas y objetivos en los procesos de adquisiciones
en la DIRLOG PNP

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

En la encuesta realizada al personal de la Dirección de Logística de la PNP, División de Abastecimiento, en relación a la primera pregunta en donde de su opinión sobre establecer metas y objetivos para los procesos de adquisiciones, se pudo apreciar que existe una aceptación mayoritaria del 100% que están de acuerdo; pero se demuestra que todos los encuestados desean que se mejore los procesos de adquisiciones en el sector interior.

Con la finalidad de mejorar los procesos de adquisición necesariamente se tiene que trazar metas y objetivos con el propósito de que en forma

pormenorizada se realice un auto evaluación de cada uno de los pasos que se van dando para lograr un resultado favorable en los procesos.

Es importante que el personal responsable deba llevar los procesos de adquisición y sea muy cuidadoso y ante todo ser profesional que tenga conocimiento sobre las leyes, normas y directivas que regulan los procesos y adquisiciones del estado verificando los pasos que se deben desarrollar para que las metas alcancen su cometido una a una y los objetivos propuestos sean la cristalización del proceso con resultado beneficioso para las partes: pero ante todo momento aplicando una absoluta transparencia para desvirtuar cualquier tipo de favoritismo que empane la buena gestión.

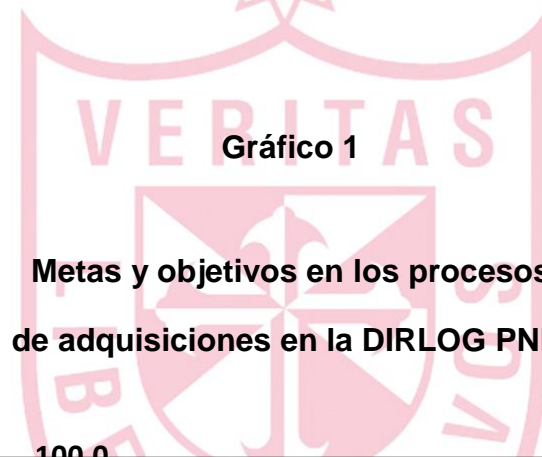
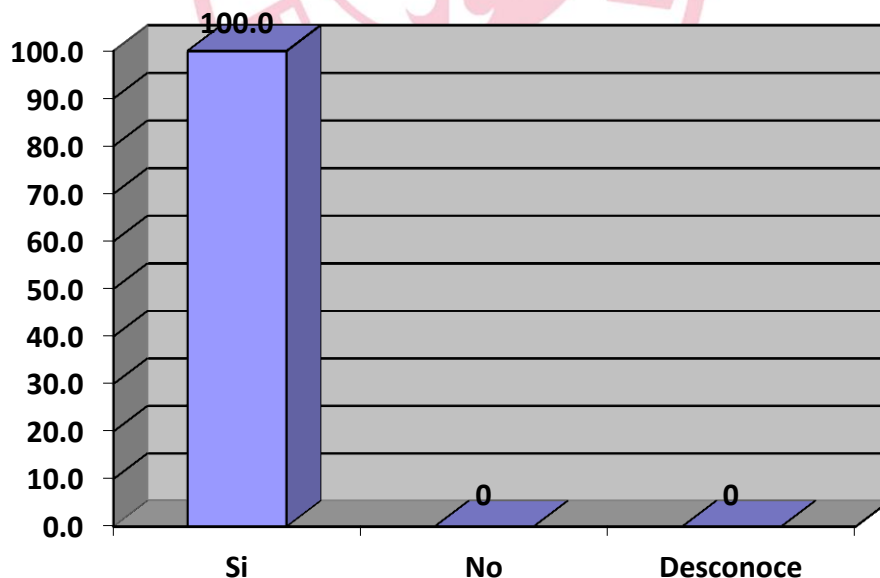


Gráfico 1

Metas y objetivos en los procesos de adquisiciones en la DIRLOG PNP.



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

2. ¿La Auditoría de Gestión mejora los procesos de adquisiciones en la Dirección de Logística de la PNP?

Tabla 02

La Auditoría de Gestión mejora los procesos de adquisiciones en la Dirección de Logística de la PNP

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	9	30%
No	8	27%
Desconoce	13	43%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

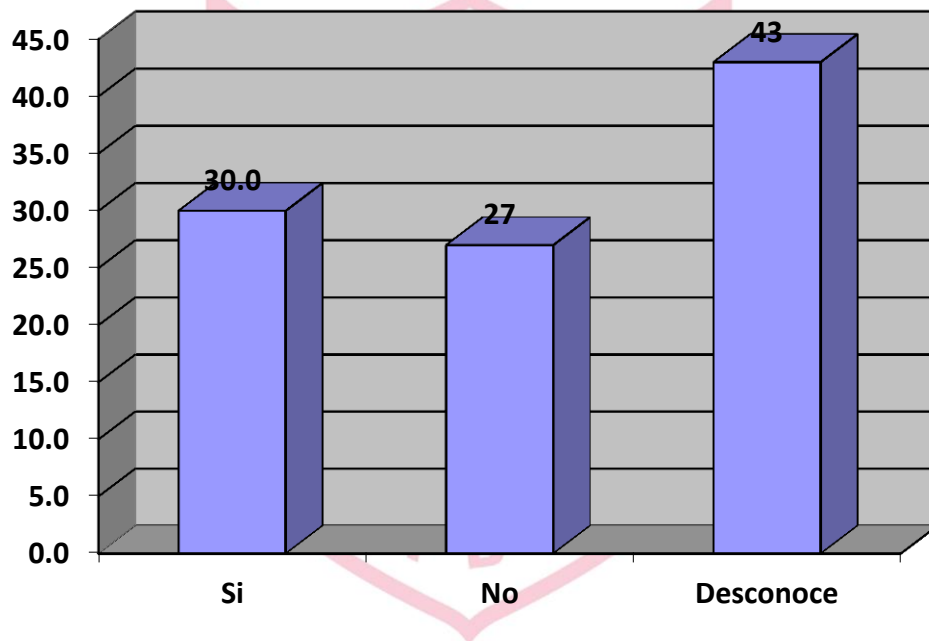
En la consulta realizada a la Dirección de Logística en el área de abastecimiento, en relación a la ejecución de la auditoría de gestión para la mejora de los procesos de adquisiciones, se pudo obtener como información que el 30% si acepta a la auditoría como un aporte a los procesos y un 27% no admite a la auditoría de gestión como una herramienta de optimización en los procesos; así mismo un 43% desconoce a la auditoría de gestión como herramienta de eficiencia y eficacia, sumando el 100%.

Nuestro país viene viviendo momentos de mucha prosperidad y desarrollo económico donde el sector interior a través de la policía nacional no es ajeno a este evento y con la finalidad de desarrollar políticas de estado seguras y confiables, la dirección de logística para poder estar al nivel de estos acontecimientos de la auditoría de gestión en los procesos de adquisiciones debe crear un ambiente de eficiencia, eficacia y transparencia ante cualquier proveedor nacional o extranjero, que las reglas sean las mismas dando matices de confiabilidad en sus procesos: la auditoría de gestión va a

permitir realizar evaluaciones de cada una de las etapas, buscando que estén sean las que más se acercan a los requerimientos solicitados por las unidades usuarias: razón por la que también se debe capacitar al personal de esta herramienta moderna que viene dando resultados favorables en el sector privado y que muy beneficioso resultaría aplica en todo el aparato público.

Gráfico 2

La Auditoría de Gestión mejora los procesos de adquisiciones en la Dirección de Logística de la PNP



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

3. ¿Cree Usted que las observaciones detectadas durante la Auditoría como parte del proceso de control incidirá en el proceso de adquisiciones?

Tabla 03
Observaciones durante la Auditoría
como parte del proceso de control

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	10	33.3%
No	10	33.3%
Desconoce	10	33.3%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

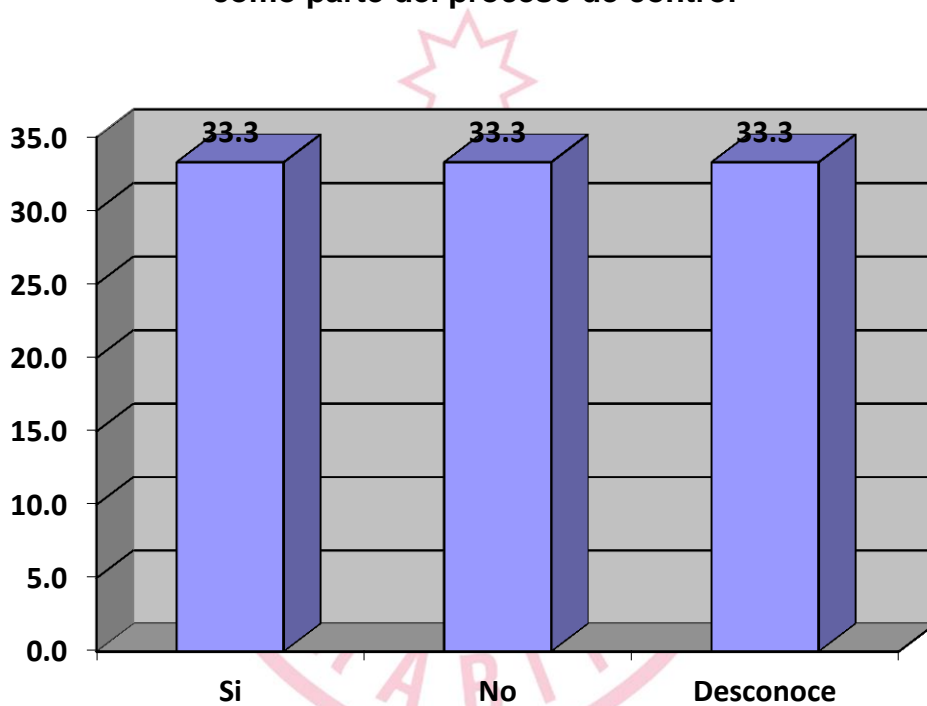
INTERPRETACIÓN

Las observaciones que se detectan durante la auditoría de gestión pueden incidir en los procesos de adquisiciones, como lo demuestra la encuesta realizada en donde se ha aprecia que un 33.3% si admite que las observaciones pueden mejorar los procesos, otro 33.3% no conoce sobre las observaciones de la auditoría y el 33.3% desconoce totalmente las observaciones y las auditorías, sumando el 100%.

Las observaciones que son apreciadas por los auditores en las etapas de control indica muchas veces en los procesos de adquisiciones en razón de que no se vienen ejerciendo medidas de control de detalle y las metas no se están cumpliendo muchas veces por desconocimiento del personal encargado del proceso de la normativa existente en el control interno o también se da que es indiferente a la aplicación de las normas : además el poco conocimiento de la auditoría va a permitir que los objetivos no alcancen el resultado esperado en todo proceso: existen instituciones del estado que vienen aplicando muchas medidas y acciones de control en los procesos de adquisiciones y que ejecutan su presupuesto anual en un 100% sin

necesidad de estar haciendo devoluciones al tesoro público, su presupuesto asignado cuanto más si se tiene conocimiento que en el sector interior específicamente la Policía Nacional viene adoleciendo de un absoluto equipamiento de sus unidades.

Gráfico 3
Observaciones durante la Auditoría
como parte del proceso de control



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

4. ¿En su opinión se aplica correctamente la Auditoría de Gestión en los procesos de la DIRLOG PNP ?

Tabla 04
Aplica correctamente la Auditoría de gestión
en los procesos de la DIRLOG PNP

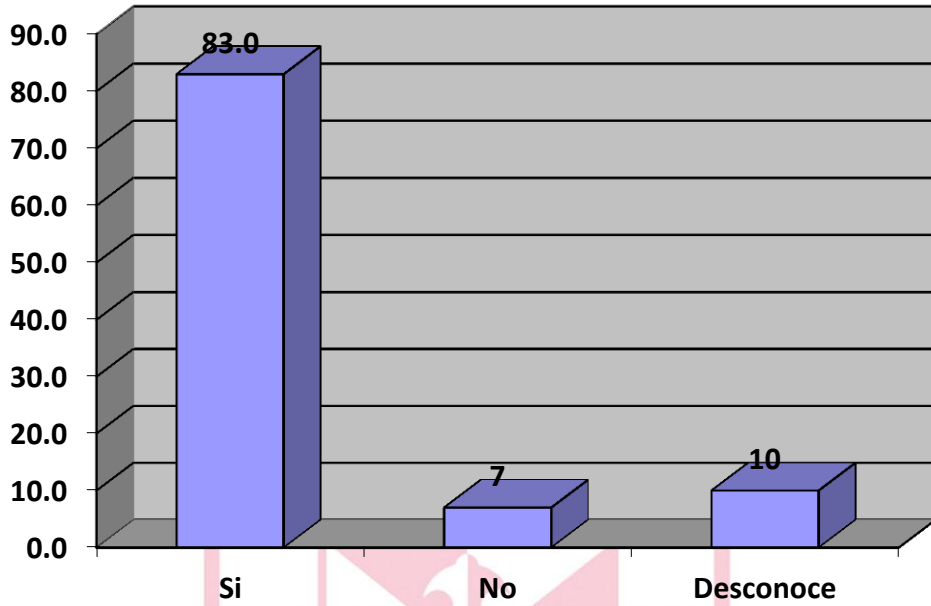
Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	25	83%
No	2	7%
Desconoce	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

En la pregunta consultada al personal de la dirección de logística en el área de abastecimiento y adquisiciones directas, opino que el 83% si acepta los hallazgos de la auditoría como una mejora en el manejo de los procesos de adquisiciones en lo concerniente al 7% no conoce sobre los hallazgos de la auditoría y el 10% desconoce toda relación de los hallazgos de la auditoría, sumando el 100%.

Gráfico 4
Aplica correctamente la Auditoría de Gestión
en los procesos de la DIRLOG PNP



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la
DIRLOG-PNP oct-nov-2012

5. ¿Considera Ud. que las acciones correctivas aplicadas por la Auditoría permitirá que el personal PNP se tecnifique en este tipo de procesos?

Tabla 05

Aplica acciones correctivas debido a la Auditoría

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	22	73%
No	7	24%
Desconoce	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

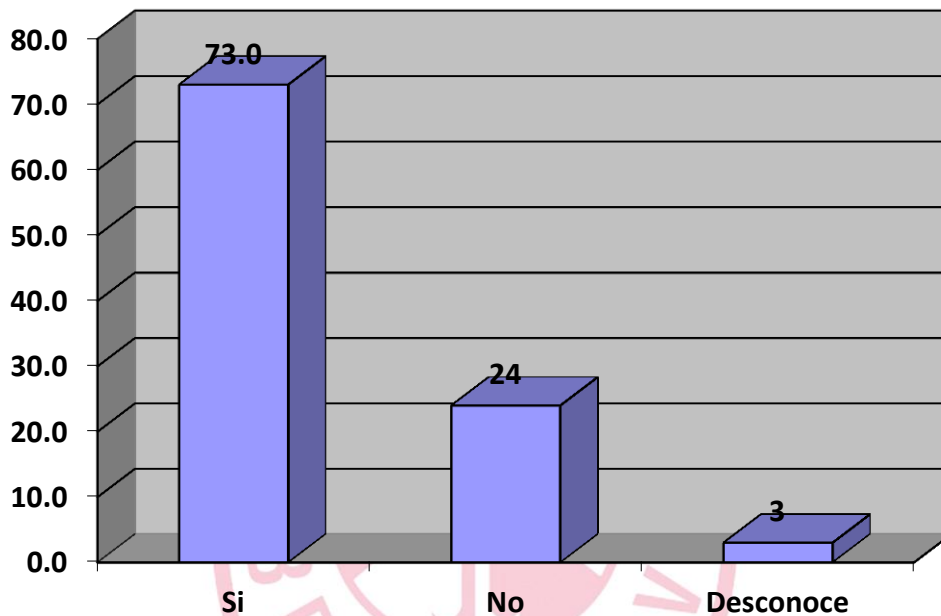
En relación a las acciones correctivas que se deben aplicar durante la auditoría, va a permitir que el personal mejore mediante la tecnificación en este tipo de procesos; quedando demostrado que el 73% de los consultados si acepta las acciones correctivas, un 24% no admite la mejora en el personal con las acciones correctivas y el 3% desconoce totalmente las acciones correctivas, sumando el 100%

En muchas empresas los empleados cuando son objeto de algunas acciones correctivas son aceptadas en forma favorable es de decir en beneficio propio de la empresa porque está permitiendo tomar una mejor decisión para la aplicación de las etapas de los procesos de adquisiciones: esto permite cierta tecnificación por parte del trabajador que va a tener que corregir y aplicar un nuevo criterio para optimizar su labor: en la dirección de logística existe mucha preocupación por el personal que labora en la ejecución de los procesos para que se aplique este tipo de auditoría de gestión que de alguna manera permite realizar un control de lo que se está haciendo y también de encontrar las correcciones oportunas van a ser tomadas posteriormente con

el propósito de que se tecnifique más el personal responsable del desarrollo del proceso, debemos tener en cuenta que en todo grupo humano no se aceptan las correcciones por considerarlas inoportunas o que se está entorpeciendo la labor: la dirección de logística no es ajena a esta realidad.

Gráfico 5

Aplica acciones correctivas debido a la Auditoría



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

6. ¿En su opinión la Toma de Decisiones deberá tener algunas responsabilidades en sus determinaciones?

Tabla 06
La Toma de Decisiones debe tener algunas
Responsabilidades en sus determinaciones

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	26	86%
No	2	7%
Desconoce	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

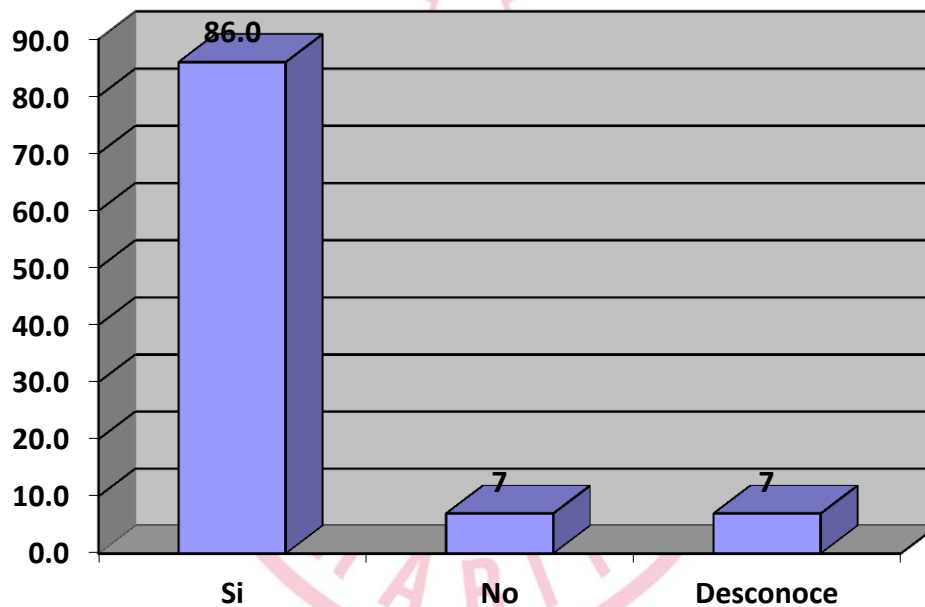
INTERPRETACIÓN

Con relación a la pregunta realizada se consulta al personal de la dirección de logística que emita una opinión en relación a la toma de decisiones para responsabilizar las determinaciones; se puede apreciar que existe un 86% de aceptación en dicha medida, un 7% no admite que se responsabilice por la toma de decisiones y el 7% desconoce totalmente, sumando el 100%.

Es necesario buscar la persona idónea para el puesto idóneo, hecho que va a permitir buscar capacidades profesionales en cada uno de los trabajadores así como su preparación y experiencia profesional todas las empresas de éxito invierten cuantiosas sumas de dinero en la capacitación de sus empleados: haciendo en cada uno de ellos conseguir sus aspiraciones anheladas a través de estímulos o compensaciones con el único fin de obtener el logro de las metas y objetivos trazados, pero sin embargo cuando se trata de responsabilizar por las malas acciones adoptadas y sus determinaciones son avasalladas.

En la dirección de logística sucede un aspecto muy peculiar se observa que el personal que trabaja en los procesos de adquisiciones viene siendo rotado de sus cargos permanentemente en forma anual, así como la capacitación profesional es ínfima, razón por lo que muchas veces sus determinaciones no son las más acertadas, trayendo consigo el descredito de esta dirección ante los diferentes proveedores que desean trabajar con el estado.

Gráfico 6
La Toma de Decisiones debe tener algunas
Responsabilidades en sus determinaciones



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

7. ¿Actualmente se está aplicando la Auditoría de Gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz?

Tabla 07

Aplican la Auditoría de Gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Desconoce	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

Sobre la pregunta realizada a los encuestados de las áreas de adquisiciones, abastecimiento, estudio de mercado, se pudo apreciar que la aplicación de la auditoría en un 70% es más eficaz y eficiente, y el 30% no admite a la auditoría de gestión, sumando el 100%.

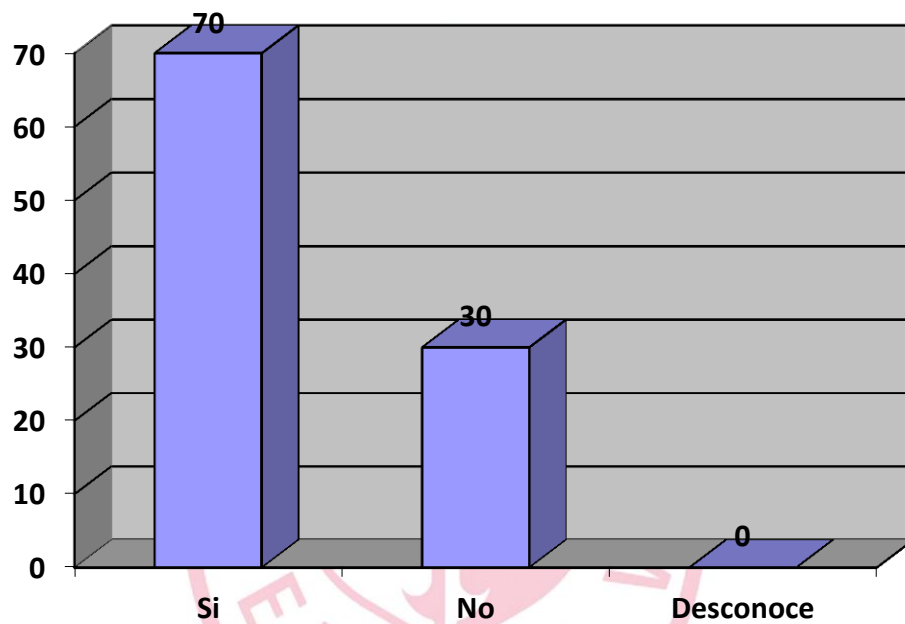
Se observa que existe un porcentaje razonable que estima la aplicación de la auditoría de gestión en los recursos del estado pero no se aprecia una efectiva acción en el manejo de los procesos de adquisiciones debido al poco conocimiento que se aplica en relación a la auditoría de gestión, toda vez que debe estar reflejada en sus resultados.

La dirección de logística cuenta con un pequeño grupo de profesionales de diferentes especialidades y que no tienen capacidad plena sobre la auditoría de gestión como herramienta moderna para los manejos de los procesos, motivo por el cual no existe una unidad de criterio definidos sobre esta materia, si bien es cierto que se da como aplicada la auditoría de gestión en

la encuesta, pero queda demostrado que esta demanda un mayor logro para aplicar a todos los procesos y ejecutar el presupuesto anual en su totalidad, buscando otorgar capacitación profesional a todo el personal encargado u optimizar la función que vienen desarrollando.

Gráfico 7

Aplican la Auditoría de Gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

8. ¿En qué medida considera Ud. que los procesos de compras se optimizaran con la Auditoría de Gestión?

Tabla 08
Los procesos de compras se optimizaran con la Auditoría de Gestión

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	15	50%
No	11	37%
Desconoce	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

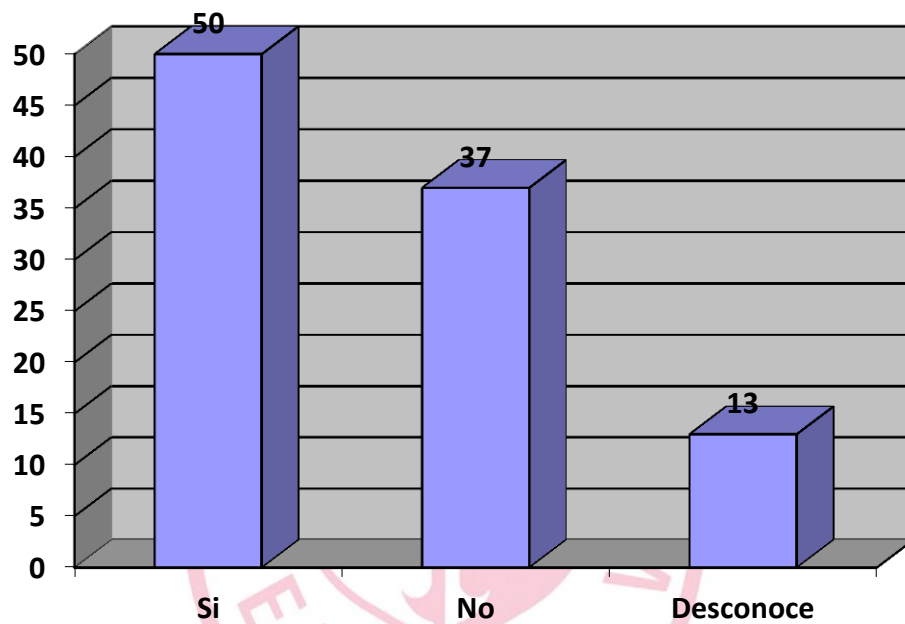
Se aprecia que la pregunta relacionada a los proceso de compra optimizaran sus procesos con la auditoría de gestión, un 50% si acepta a la auditoría de gestión, el 37% no admite a la auditoría como una herramienta eficaz y el 13% desconoce, sumando el 100%.

La auditoría de gestión aplicada en todas sus formas, estableciendo metas, objetivos, acciones de control y transparencia va a permitir brindar un mayor apoyo al personal encargado de ejecutar los procesos de adquisición.

La auditoría de gestión busca desarrollar mayores capacidades técnicas y profesionales en los trabajadores quienes se va a sentir satisfechos de los logros favorables obtenidos, también va a permitir corregir aquellos aspectos que por la propia inoperancia conducen al error a los empleados levantando los hallazgos que sin subsanados y corregidos brindando muestra de esta forma a los proveedores nacionales y extranjeros sobre el profesionalismo puesto de manifiesto por los responsables de los procesos de adquisiciones: así mismo los procesos serán optimizados a través de la aplicación de las

medidas de control interno que va a permitir garantizar la eficiencia. Eficacia, economía y transparencia que se ejecuta en cada uno de los procesos de adquisiciones realizados en la dirección de logística de la PNP.

Gráfico 8
Los procesos de compras se optimizaran con la Auditoría de Gestión



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

9. **¿Considera que actualmente se están realizando estudios de mercado en forma eficiente y eficaz como aporte a los procesos de adquisiciones?**

Tabla 09

Realizan estudios de mercado en forma eficiente y eficaz como aporte a los procesos de adquisiciones

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	10	33.3%
No	10	33.3%
Desconoce	10	33.3%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

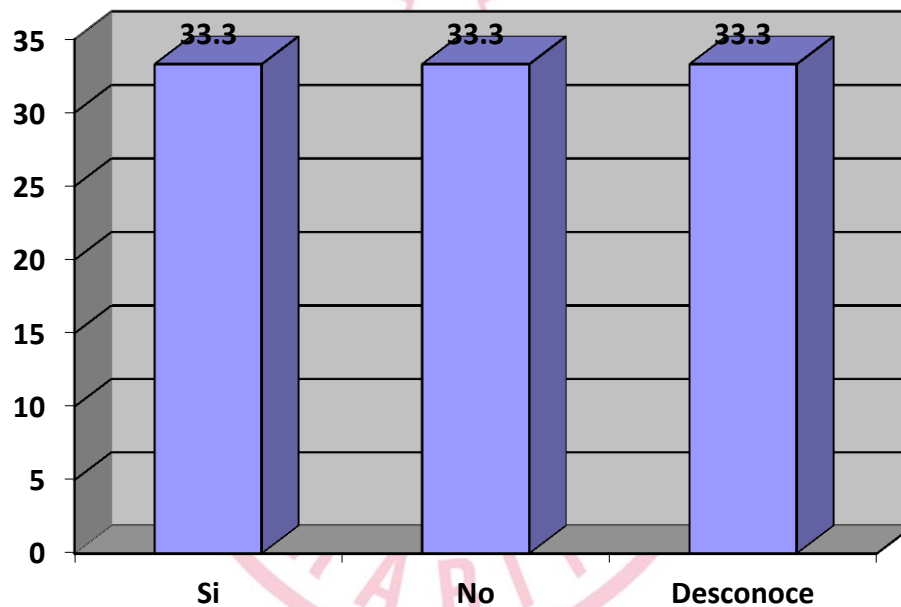
En la encuesta realizada al personal de la dirección de logística sobre los estudios de mercado estén llevándose en forma eficiente y eficaz; se obtiene como resultado que el 33.3% acepta en forma favorable, el 33.3% no admite que se esté llevando en forma eficiente y eficaz y el 33.3% desconoce, sumando el 100%.

Los estudios de mercado muchas veces tienen que ver cuáles son los precios referenciales de los productos que se van a incluir dentro de un proceso de adquisiciones en donde el mercado de proveedores aplica la ley de la oferta y la demanda para hacerlo más atractivo.

Todas las cotizaciones de los diferentes proveedores llevan los plazos requeridos y los precios siendo muy expectantes, consolidando varias propuestas se procede a realizar una evaluación del tipo del producto con el precio, terminando en un informe detallado el cual viene siendo manejado

por el personal razonable del proceso en forma idónea tal como lo refleja la encuesta: requiriéndose alguna acciones de detalle para llegar a su optimización es el caso de algunas empresas proveedoras a pesar de haber sido participadas en forma documentada no ha mostrado un mayor interés por participa en el estudio de mercado, hecho que no permite tener un mejor resultado en el proceso

Gráfico 9
Realizan estudios de mercado en forma eficiente y eficaz como aporte a los procesos de adquisiciones



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

10. ¿Considera Ud. que el nombramiento del comité especial debería estar conformado por profesionales calificados en este tipo de procesos?

Tabla 10
El comité especial debe estar conformado por profesionales calificados

Independencia e imparcialidad del perito	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	26	87%
No	4	13%
Desconoce	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

Se puede observar en la pregunta realizada sobre el nombramiento del comité especial, debe estar integrado por profesionales calificados, apreciándose que un 87% considera como positiva esta determinación, y el 13% la desestima, sumando el 100%.

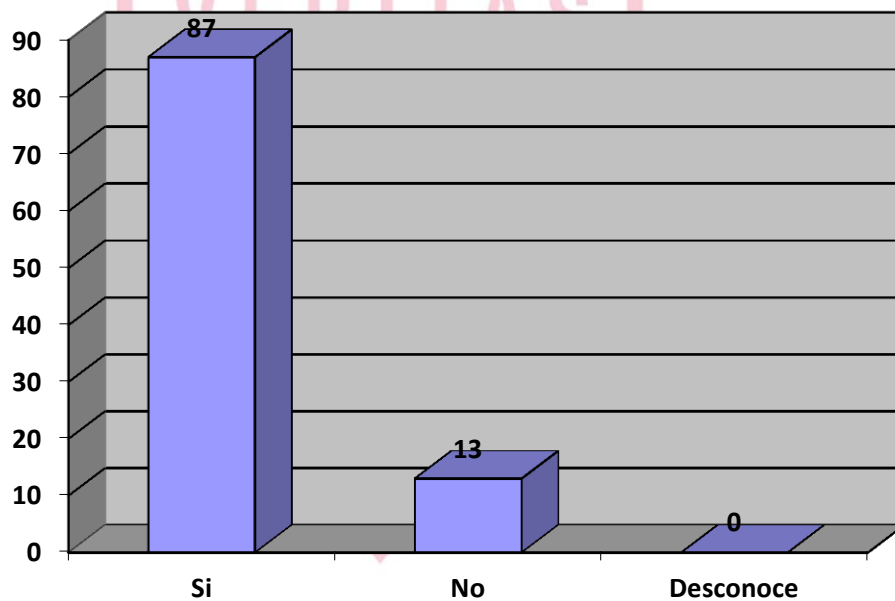
Existiendo una gran preocupación por el personal que trabaja en los procesos de adquisiciones se reconoce que debe de existir un buen número de profesionales altamente calificados y con el conocimiento y experiencia en los procesos de adquisiciones para que contribuya con aportes relacionados a la auditoría de gestión enseñado al resto de trabajadores como alcanzar un mayor grado de eficiencia.

El profesional técnico y calificado permite dar seguridad y garantía a todos los trabajadores quienes tendrán que adoptar posturas favorables en la gestión, tal como lo demuestra el 87% de aceptación en la encuesta, en este tipo de apoyo sino se cuenta con personal calificado se podrá solicitar

asesoría de técnicos especializados en la materia que mediante contrato puedan ilustrar al personal responsable de los procesos, este tipo de experiencias van a permitir apreciar en un corto periodo resultados alentadores que eleva un grado de satisfacción en los trabajadores, así como en el mediano y largo plazo se puedan establecer metas y objetivos supervisados en forma constante por el control interno buscando siempre obtener una mayor eficiencia y eficacia dentro del personal que trabaja en la dirección de logística.

Gráfico 10

**El comité especial debe estar
conformado por profesionales calificados**



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

11. ¿En su opinión considera que la convocatoria durante los procesos de adquisiciones está siendo realizada en forma eficiente y eficaz?

Tabla 11

**Los procesos de adquisiciones esta
siendo realizada en forma eficiente y eficaz**

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	9	30%
No	8	27%
Desconoce	13	43%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

En la pregunta realizada se puede observar que el 30% de los encuestados considera que la convocatoria durante los procesos esta en forma óptima, el 27% determina que los procesos están mal convocados y el 43% desconoce totalmente, sumando el 100%.

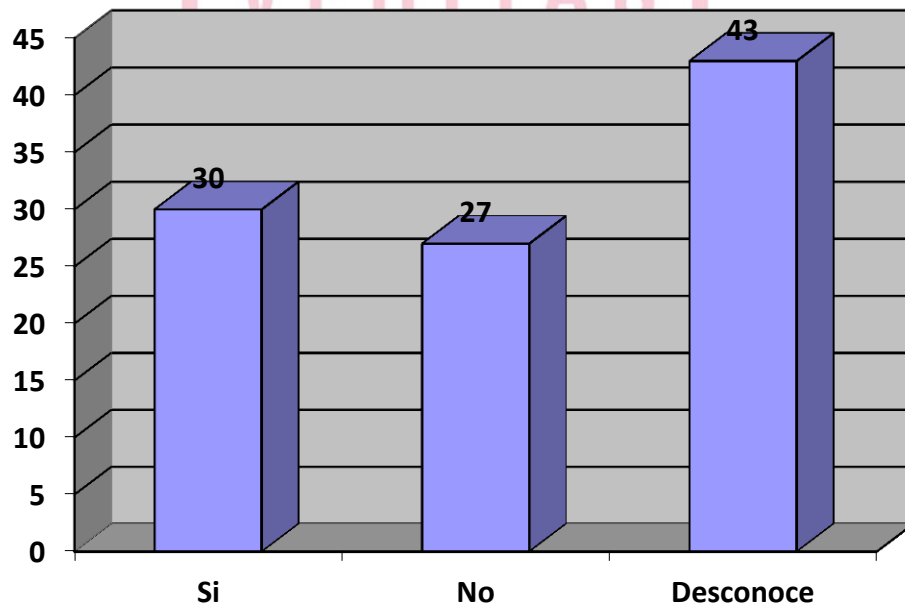
Se puede observar en la pregunta sobre convocatoria durante los procesos de adquisiciones se están realizando en forma eficiente y eficaz, estableciéndose que la convocatoria de los procesos de adquisiciones es eficiente, el 30% indican que es favorable, mientras que el 27% opina que es desfavorable la convocatoria de los procesos y que el 43% desconoce totalmente como es que se realizan estas convocatoria.

La convocatoria en los procesos de adquisiciones es muy importante porque es una muestra de cómo el proveedor aprecia el trabajo realizado por el personal de la dirección de logística y también es una demostración de cargo de confiabilidad como muestra de imagen que se está difundiendo a toda

una cartera de clientes en el caso del 30% de aceptación sobre las convocatoria no refleja una clara preocupación por ser un nivel bajo en donde se tiene que crear políticas más serias, confiables que permitan revertir esta cifra que de alguna manera hacen denotar la desconfianza de los proveedores y el poco deseo de trabajar con la Dirección de Logística de la PNP, se requiere una pronta implementación y capacitación de estructuras académicas que brinden mejores ideas para atraer a los clientes que de alguna manera son necesarios en el abastecimiento de nuestras necesidades.

Gráfico 11

**Los procesos de adquisiciones esta
siendo realizada en forma eficiente y eficaz**



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la
DIRLOG-PNP oct-nov-2012

12. ¿Considera Ud. que la forma de realizar la conformación de las bases para los procesos es llevada de acuerdo a lo programado y el debido control?

Tabla 12

Las bases para los procesos son llevadas de acuerdo a lo programado y el debido control

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	16	53%
No	5	17%
Desconoce	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

En la pregunta realizada se puede observar que el 30% de los encuestados considera que la convocatoria durante los procesos esta en forma óptima, el 27% determina que los procesos están mal convocados y el 43% desconoce totalmente, sumando el 100%.

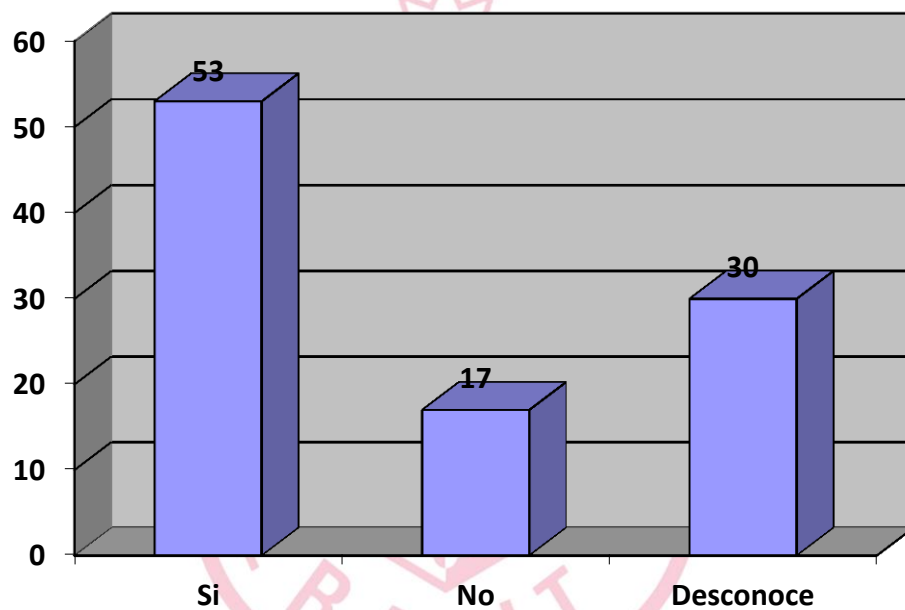
Todos los procesos de adquisiciones requieren de una buena conformación de las bases, en donde se detallan las especificaciones técnicas del producto, los precios del mercado, la forma de cómo se va a realizar la compra y que formalidades deben reunir los proveedores, con la finalidad de que ambas partes se vean satisfechas en sus necesidades.

Es muy cierto que en estos procesos debe tener en cuenta que sean expeditivos y ante todo transparentes, cuidando siempre que se mantenga el principio de formalidad y rigurosidad para todo aquellos que participen en los procesos de adquisiciones, en la formulación de las bases deben reunir todo lo programado sin dejar un tema de lado, para evitar cualquier desacierto

que pueda generar ventaja o desventaja a los participantes y todo estar contando con un control extremo, con seguimiento y evitar que se vean beneficiados terceros, parientes y recomendados que lo único que podrían provocar es traslucir en forma negativa el manejo de las bases en los procesos.

Gráfico 12

Las bases para los procesos son llevadas de acuerdo a lo programado y el debido control



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

13. ¿Conoce si los procesos de adquisiciones realizadas por la DIRLOG PNP han sido realizadas en forma eficiente, eficaz, económica y transparente?

Tabla 13
Las adquisiciones han sido realizadas en forma eficiente, eficaz, económica y transparente

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	15	50%
No	6	20%
Desconoce	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

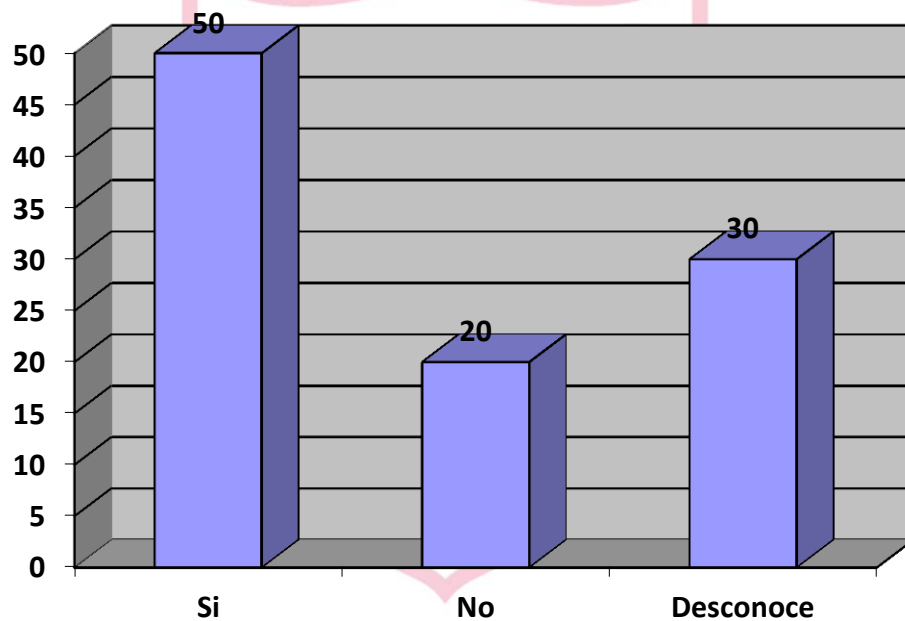
En relación a la pregunta realizada al personal de adquisiciones de la dirección de logística sobre las contrataciones realizadas en formas eficientes, eficaces, económicas y transparentes; el 50% de los encuestados opina favorablemente sobre la gestión, el 20% desestima los procesos de contrataciones y el 30% desconoce totalmente, sumando el 100%.

Se hace mención que la dirección de logística realiza una serie de procesos para las adquisiciones de las unidades usuarias, pero buscando una mayor participación de los proveedores, tratando de realizar durante las diferentes etapas del proceso que estas sean eficientes en el manejo de los recursos del estado: eficaces en que sean atendidos los requerimientos en forma oportuna, económica en donde se pueda obtener una ventaja en el precio del mercado por la cantidad de productos o servicios que se desea adquirir; y transparente para que guarde una seriedad, se tenga una difusión plena en todos los clientes de la bases y requerimientos que se van a solicitar, hecho

que va a permitir cumplir necesariamente con cada una de las etapas que necesitan para ganar la buena pro en los procesos de adquisiciones.

Existe una preocupación por el personal encargado de los procesos en la dirección de logística, en tratar de hacer bien las cosas, pero necesitan realizar algunos ajustes en relación a una orientación más profesional, técnica y con experiencia en este tipo de actividades que le permita obtener un mejoramiento significativo en sus contrataciones.

Gráfico 13
Las adquisiciones han sido realizadas en forma eficiente, eficaz, económica y transparente



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

14. ¿Si conoce en qué medida los procesos de adquisiciones han sido observados por los órganos de control interno durante el periodo 2011?

Tabla 14

Las adquisiciones han sido observadas por los órganos de control interno durante el periodo 2011

Aseveración	Personal PNP y civil	Porcentaje
Si	12	40%
No	8	27%
Desconoce	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Empleados civiles y PNP del MININTER.

INTERPRETACIÓN

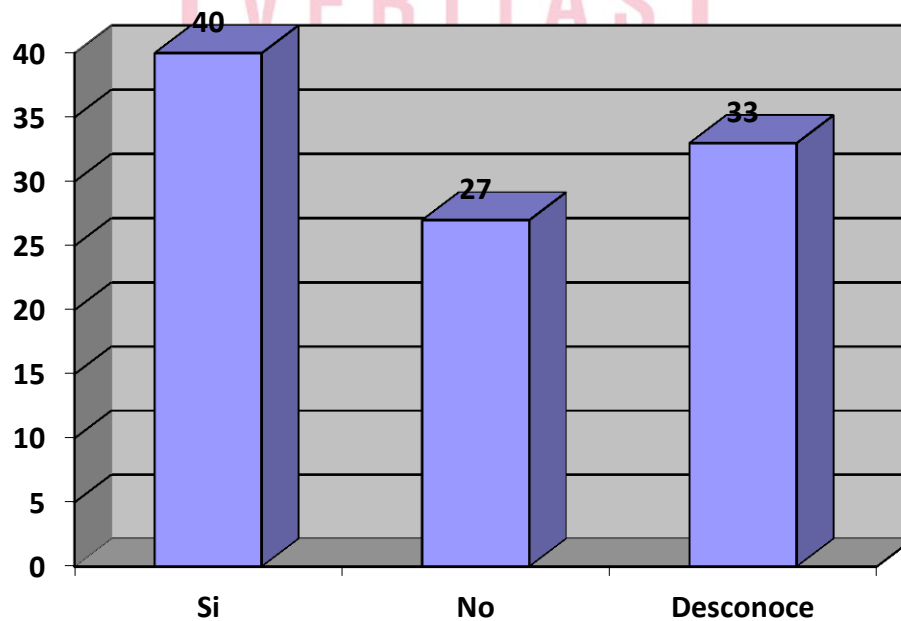
Se considera en esta pregunta sobre las medidas de los procesos de adquisiciones que hubieran sido observados por los órganos de control durante el periodo 2011, se obtuvo como resultado que el 40% de los procesos han tenido observaciones por el órgano de control, el 27% de los procesos no han sido observados y el 33% los desconoce, sumando el 100%.

Se aprecia que existe una mayor preocupación de los órganos de control para ejercer una mayor evaluación de los procesos y se realice una fiscalización en quienes la integran, que tipo de normas están aplicando y si lo seta realizando dentro del marco legal.

La Dirección de Logística no es ajena a las revisiones que realiza el Control Interno en las compras para el Estado, tal como lo demuestra la encuesta realizada, existe algunos casos en donde el control Interno no llega por la gran cantidad de demanda en los procesos y también por el exceso de

confianza en la labor realizada que suele tener el trabajador y que demuestra en la encuesta un registro elevado de procesos que no son observados; esto no quiere decir que puedan ser mal llevados, si no que los alcances del control son mínimos o están limitados y que fácilmente podrían ser aprovechados por personas inescrupulosas que empanan el buen trabajo de transparencia que como política de estado se viene aplicando en todas sus adquisiciones

Gráfico 14
Las adquisiciones han sido observadas por los órganos de control interno durante el periodo 2011



Fuente: Encuesta a funcionarios y empleados de la DIRLOG-PNP oct-nov-2012

4.2 Contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución ji cuadrada pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. La estadística ji cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación.

Hipótesis a:

H₀ : La Auditoría de Gestión y su aplicación sobre los recursos del Estado no permite un control eficiente en el proceso de adquisición y uso de los mismos.

H₁ : La Auditoría de Gestión y su aplicación sobre los recursos del Estado permite un control eficiente en el proceso de adquisición y uso de los mismos.

La Auditoría de Gestión se aplica sobre los recursos del Estado	Existe control eficiente en el proceso de adquisición			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	12	7	6	25
No	0	1	1	2
Desconoce	0	0	3	3
Total	12	8	13	30

Para probar la hipótesis planteada se siguió el siguiente procedimiento:

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

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

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|6*2 - 19*3| - 30/2)^2 30}{(25)(5)(9)(21)} = 4.00$$

6. Decisión estadística: Dado que 4.00 > 3.8416, se rechaza H₀.
7. Conclusión: La Auditoría de Gestión y su aplicación sobre los recursos del Estado permite un control eficiente en el proceso de adquisición y uso de los mismos.

Hipótesis b:

H₀ : La Auditoría de Gestión de los recursos del Estado no aporta el mejoramiento de los niveles de control en los procesos de adquisiciones en el sector interior.

H₁ : La Auditoría de Gestión de los recursos del Estado aporta el mejoramiento de los niveles de control en los procesos de adquisiciones en el sector interior.

Existe auditoría de Gestión de los recursos del Estado	Existe aporte en el mejoramiento de los niveles de control de los procesos de adquisiciones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	10	3	8	21
No	0	7	2	9
Desconoce	0	0	0	0
Total	10	10	10	30

Para probar la hipótesis planteada se siguió el siguiente procedimiento:

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

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416.

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|10*9 - 11*0| - 30/2)^2 30}{(21)(9)(10)(20)} = 4.46$$

6. Decisión estadística: Dado que $4.46 > 3.8416$, se rechaza **H_0** .

7. Conclusión: La Auditoría de Gestión de los recursos del Estado aporta el mejoramiento de los niveles de control en los procesos de adquisiciones en el sector interior.



Hipótesis c:

H₀: El sistema de Auditoría de Gestión, programación y control no permite una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras.

H₁: El sistema de Auditoría de Gestión, programación y control permite una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras.

Existe sistema de Auditoría de Gestión, programación y control	Existe gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	1	7	8	16
No	5	0	0	5
Desconoce	3	1	5	9
Total	9	8	13	30

Para probar la hipótesis planteada se siguió el siguiente procedimiento:

7. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
8. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

9. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

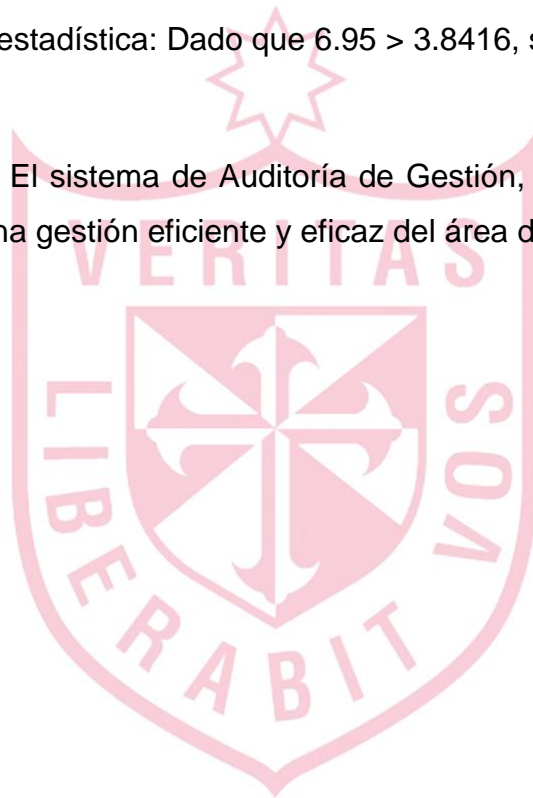
10. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

11. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|4 * 9 - 12 * 5| - 30 / 2)^2 30}{(16)(14)(9)(21)} = 6.95$$

12. Decisión estadística: Dado que $6.95 > 3.8416$, se rechaza H_0 .

7. Conclusión: El sistema de Auditoría de Gestión, programación y control permitirá una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras.



Hipótesis General:

H₀ : La Auditoría de Gestión en los recursos del estado no optimiza los procesos de adquisiciones en el sector interior.

H₁ : La Auditoría de Gestión en los recursos del estado optimiza los procesos de adquisiciones en el sector interior.

Se aplica la auditoría de Gestión en los recursos del estado	Los procesos de adquisiciones son los correctos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	9	0	0	9
No	0	3	5	8
Desconoce	6	3	4	13
Total	15	6	9	30

Para probar la hipótesis planteada se siguió el siguiente procedimiento:

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

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

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

10. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

11. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416

12. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|9*15 - 0*6| - 30/2)^2 30}{(9)(21)(15)(15)} = 10.16$$

13. Decisión estadística: Dado que $10.16 > 3.8416$, se rechaza **H₀**.

14. Conclusión: La Auditoría de Gestión en los recursos del estado no optimizará los procesos de adquisiciones en el sector interior.



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

5.1.1 Auditoría de Gestión

En la presente propuesta de investigación denominada la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los Recursos del Estado en los procesos de adquisición del sector Interior, se está buscando la manera de cómo reflejar una problemática que viene aconteciendo cotidianamente en el manejo presupuestal de la Policía Nacional quien a través de la Dirección de Logística, es la encargada de realizar las compras de bienes y servicios de las unidades policiales usuarias, quienes vienen observando el agotamiento de sus equipamiento y materiales por la falta de capacidad de gestión en los recursos presupuestarios asignado anualmente por el estado al sector interior para que ejecute las compras por intermedio de las unidades ejecutoras Nro. 001 y 002 respectivamente y que por un sin fin de razones no ejecutan las adquisiciones mediante procesos de las partidas presupuestaria en un 100%, teniendo en muchas ocasiones que ser revertidas a Tesoro Público por la falta de gestión en el gasto.

El Ministerio del Interior como titular del pliego presupuestal es quien se encarga de realizar la ejecución del gasto mediante sus unidades ejecutoras, pero la unidad ejecutora Nro.001 denominada Oficina General de Administración es la que se encarga de realizar las compras mediante proceso de Licitación Pública o compras mayores mientras la unidad Ejecutora Nro. 002 denominada Dirección de Economía y Finanzas de la PNP, solamente puede ejecutar las compras de menor cuantía; siendo el caso que las unidades requirentes de la Policía Nacional solicitan ejecutar

adquisiciones por montos que exceden la capacidad de gasto, teniendo que ser atendidas por la Ejecutora Nro. 001, la misma que no como muchas veces las características y especificaciones técnicas de los requerimiento llegándose a comprar bienes que no son óptimos para las exigencias del servicio policial; ese es uno de los tanto factores que no contribuyen a la ejecución de un buen gasto; además se puede observar que ambas unidades ejecutoras juntamente con la DIRLOG – PNP no cuentan con personal profesional, técnico y con experiencias en el manejo de los procesos de adquisición del estado, contando solamente con un pequeño grupo de funcionarios que realizan grandes esfuerzos por ejecutar algunas compras dentro del sector.

La Auditoría de Gestión es una herramienta moderna de la administración actual, que viene demostrando resultados satisfactorios en la administración privada y pública, que fácilmente podría empezar a aplicarse en los procesos de adquisiciones que realizar el sector interior, mediante la aplicación de resultados por metas y objetivos logrados, evaluación y control permanente en cada una de las etapas de los procesos, buscando en todo momento una mejor relación de trabajo y desarrollo de capacidades para hacer una gestión eficiente y eficaz, orientando a que los procesos sean llevados dentro del marco de las normas legales vigentes y aplicando una mayor publicidad de todas las etapas con la finalidad que se pueda apreciar una clara política de transparencia e igualdad para los proveedores participantes del proceso de adquisición y como resultado de este trabajo muy acucioso sea de un beneficio económico favorable en toda su gestión.

5.1.2 Optimización de los Recursos del Estado

En el trabajo de investigación realizado a la Dirección de Logística se ha observado una clara falta de participación del órgano de control que tan necesario es para toda organización, existen políticas que han sido instauradas por el estado como marco de una buena salud en la lucha contra la corrupción y que a través de la Contraloría General de la República ha implementado una serie de normas sancionadoras con mucha drasticidad y que vienen haciéndose de la vista gorda algunos funcionarios públicos que no la aplican como parte de su función laboral; razón por la que urge aplicar una mejor selección de profesionales calificados en aplicar todas estas medidas que pondrían en buen recaudo los fondos del estado.

Se busca como propósito demostrar que la Auditoría de Gestión es un facilitador dentro de un proceso de adquisiciones y que no solamente sea aplicada después de una gestión realizada, si no por el contrario sea un ente evaluador constante y de control que permita alcanzar los objetivos y metas trazadas por todo tipo de organización que requiere mejorar sus procesos y tener un resultado óptimo en su gestión.

5.2 Conclusiones

- a. Se establece que en la investigación realizada, el sector interior cuenta con dos unidades ejecutoras que atienden a todas las necesidades de la Policía Nacional; siendo la primera la unidad ejecutora Nro. 001 encargada de la Oficina General de Administración quien atiende todos los procesos de licitación por mayor cuantía y la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú atiende las necesidades de menor

cuantía, hecho que colisiona la calendarización de las necesidades y requerimiento de las unidades PNP usuarias.

- b. En relación a la aplicación de la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisiciones para el sector interior, la Dirección de Logística de la PNP actualmente no aplica esta herramienta moderna de Gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia.
- c. Dentro de la investigación practicada se pudo recoger como información, que la aplicación de la Auditoría de Gestión como herramienta moderna dentro de la administración no es tomada en consideración en sector interior específicamente en la Dirección de Logística, por lo que muchas veces los procesos de adquisiciones resultan mal aplicados, teniendo resultados desfavorables para las unidades usuarias; de la aplicación del trabajo de campo se ha recogido los datos obtenidos y sometidos a prueba permitió establecer que la Auditoría de Gestión y su aplicación sobre los recursos del Estado permite un control eficiente en el proceso de adquisición y uso de los mismos.
- d. En el trabajo de campo realizado a la Dirección de Logística de la PNP mediante la encuesta practicada al personal que trabaja en las áreas de abastecimientos, adquisiciones, estudio de mercado y contrataciones se obtuvo como información que de los datos obtenidos permitieron constatar que la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del Estado aporta el mejoramiento de los

niveles de control de los procesos de adquisiciones en el sector interior.

- e. La participación de la Auditoría de Gestión en los procesos de adquisiciones para el sector interior va a permitir tener un mejor control en las contrataciones, en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales, tal como lo evidencia la encuesta que arroja los datos obtenidos, que permitieron verificar el sistema de Auditoría de Gestión, programación y control permite una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras; pudiéndose determinar que el trabajo de campo ha establecido que la Auditoría de Gestión en los recursos del estado optimiza los procesos de adquisiciones en el sector interior.

5.3 Recomendaciones

- 5.3.1 Recomendar a la Alta Dirección de la PNP, solicitar a la Contraloría General de la República, como ente rector del Sistema Nacional de Control, para que disponga al Órgano de Control Institucional del Sector Interior, consideren dentro de su Plan Anual de Control (PAC), una acción de control programada o no programada, la ejecución de una Auditoría de Gestión a toda la entidad, con énfasis en el área de Logística, como responsable de los procesos de adquisiciones y contrataciones del Ministerio del Interior.
- 5.3.2 Reforzar al área de Logística de la PNP, con personal idóneo y altamente capacitado en procesos logísticos, con la finalidad de viabilizar y cumplir con las disposiciones que rigen los procesos de contrataciones y adquisiciones del Estado.
- 5.3.3 Los comités especiales, responsables de conducir los procesos de selección, deben ser especialistas en el tema de adquisiciones, y si

la entidad no cuenta con ellos, deberá contratarlos específicamente para estos procesos.

- 5.3.4 Considerar como una necesidad primaria la consolidación de una sola unidad ejecutora en el Ministerio del Interior para unificar los criterios en los procesos de adquisiciones y/o contrataciones de bienes y servicios.
- 5.3.5 Como resultado de una mejor supervisión por el Órgano de Control Institucional en el plan anual de control, la aplicación de la auditoría de gestión en el área logística para más eficiente y eficaz los procesos de adquisiciones en el sector interior.
- 5.4.6 La conformación de cuadros de personal especializado en procesos de adquisiciones, permite optimizar las compras para el Estado, así como la integración de los comités especiales para los procesos de selección serán más viables, en hacer las adquisiciones dinámicas y exitosas. Contando como la aplicación de los principios éticos y la absoluta transparencia.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

1. Álvarez Illaños Juan Francisco (2003). Auditoría Gubernamental. Ed, Instituto de Investigación el Pacifico EIRL.
2. Alvarado Mairena José. (2010). Gestión del Abastecimiento en la Administración. 1ra Ed, Marketing Consultores SA.
3. Arens Elder Beasley. (2008). Auditoría un Enfoque Integral. Decimaprimera Edición. Ed, Pearson. México.
4. Barboza Q. Karen. (2009). La Primera, 26-06-2009.
5. Carrillo Vargas Jorge Issac. (2009). Informe Coso – Resumen Ejecutivo.
6. Contraloría General de la República. Normas de Control Interno (2006). Ed, Perú.
7. Contraloría General de la República. Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado. (2008) Ed, Perú.
8. Estupinan Gaitan Rodrigo (2003). Control Interno y Fraudes. Ecoediciones. Bogotá.
9. Franklin F Enrique Benjamin. (2007). Auditoría Administrativa Gestión Estratégica de Cambio. Ed. Pearson. México
10. Mantilla Samuel Alberto (2003). Control Interno Estructura Conceptual Integrada, Tercera Edición. Ecoediciones. Bogotá.

11. Memorias Anuales (2007). División de Combustibles de la Dirección de Logística de la PNP.
12. Memorias Anuales (2008). División de Combustibles de la Dirección de Logística de la PNP
13. Memorias Anuales (2009). División de Combustibles de la Dirección de Logística de la PNP.
14. Luna Yanel Blanco (2000) Normas de Procedimientos de la Auditoría Integral. Primera Edición. Bogotá.
15. Luna Yanel Blanco (2004) Normas de Procedimientos de la Auditoría Integral. Segunda Edición. Bogotá
16. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716-18-04-2006.
17. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716-18-04-2006. Ley que modifica. Ley N° 29743-09-07-2011. El Art.10 de la Ley 28716.
18. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2012. Ley N° 29812-09-12-211.
19. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Ley N° 27806-07-06-2003.
20. Ley de Contrataciones del Estado N° 1017-03-06-2008.
21. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785-23-07-2002.
22. Revista Actualidad Gubernamental (2010). N° 19 mayo Ed. Pacífico.

23. Resolución de la Contraloría General N° 162-95-CG-22-09-1995. Aprueba Las Normas de Auditoría Gubernamental.
24. Resolución de Contraloría General N° 152-98-CG-18-12-1998. Aprueba el Manual, Guía de Planeamiento y Elaboración del Informe de Auditoría Gubernamental y las Guías de los papeles de trabajo y del auditado.
25. Resolución de la Contraloría General N° 320-2006-CG-30-10-2006. Aprueba las Normas de Control Interno.
26. Sotomayor Alfonso Amador. (2008). Auditoría Administrativa Proceso y Aplicación. Editor, McGraw-Hill.
27. Vera Novoa Mario Ricardo. (2011). Sistema de Abastecimiento Contrataciones del Estado Gestión de Almacenes y Control Patrimonial. Ed. Pacífico Editores SAC. Lima- Perú.

Referencias Electrónicas

28. Código de Ética del Auditor de la INTOSAI. (1998). Recuperado de https://apps.contraloria.gob.pe/.../Codigo%20Etica_normas-Auditoría_INTOSAI

ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA: LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO EN LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL SECTOR INTERIOR

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			VARIABLES	INDICADORES	
<p>Problema General En qué medida la Auditoría de Gestión incide en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de adquisición del sector Interior.</p>	<p>Objetivo General Determinar en qué medida la Auditoría de Gestión incide en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de adquisición del sector Interior.</p>	<p>Hipótesis General Aplicar la Auditoría de Gestión oportunamente sobre estrategias y lineamientos de control establecidos en la optimización de los procesos, entonces influirá positivamente en la adquisición del sector interior.</p>	<p>X.- Auditoría de Gestión</p>	<p>X1 Establecimientos de metas y objetivos por alcanzar.</p> <p>X2 Ejecución de la auditoría.</p> <p>X3 Observaciones detectadas.</p> <p>X4 Hallazgos de auditoría.</p> <p>X5 Acciones correctivas.</p> <p>X6 Toma de decisiones</p>	
<p>Primer Problema Específico a. De qué manera el nivel de establecimientos de metas y objetivos de la Auditoría de Gestión incide en los procesos de compras.</p>	<p>Objetivos específicos a. Determinar de qué manera el nivel de establecimientos de metas y objetivos de la Auditoría de Gestión incide en los procesos de compras.</p>	<p>Hipótesis Específicas a. Si el nivel de establecimientos de metas y objetivos de la Auditoría de Gestión mejora en los procesos de compras.</p>		<p>Y.- Optimización de los recursos del Estado</p>	<p>Y1 Procesos de compras.</p> <p>Y2 Estudio de mercado.</p> <p>Y3 Nombramiento del comité en el proceso de compras.</p> <p>Y4 Convocatoria en los procesos.</p> <p>Y5 Conformación de las bases.</p> <p>Y6 Contrataciones.</p>
<p>b. En qué forma el grado de ejecución de la auditoría influye en la convocatoria de los procesos.</p>	<p>b. Establecer en qué forma el grado de ejecución de la auditoría influye en la convocatoria de los procesos.</p>	<p>b. Con la aplicación el grado de ejecución de la auditoría influye en la convocatoria de los procesos.</p>			
<p>c. En qué medida la cantidad de observaciones detectadas incide en el estudio de mercado</p>	<p>c. Señalar en qué medida la cantidad de observaciones detectadas incide en el estudio de mercado.</p>	<p>c. Señalar si la cantidad de observaciones detectadas incide en el estudio mercado.</p>			
<p>d. En qué manera el tipo de hallazgos de auditoría influye en el nombramiento del comité para el proceso de adquisiciones</p>	<p>d. Precisar de qué manera el tipo de hallazgos de auditoría influye en el nombramiento del comité para el proceso de adquisiciones.</p>	<p>d. Si el tipo de hallazgos de auditoría influye en el nombramiento del comité para el proceso de adquisiciones</p>			
<p>e. En qué manera el tipo de hallazgos de auditoría influye en el nombramiento del comité para el proceso de adquisiciones.</p>	<p>e. Identificar el nivel de las acciones correctivas incide en la conformación de las bases para los procesos.</p>	<p>e. Si el nivel de las acciones correctivas incide en la conformación de las bases para los procesos.</p>			
<p>f. De qué manera el nivel de la toma de decisiones incide en las contrataciones en sector interior</p>	<p>f. Señalar de qué manera el nivel de la toma de decisiones incide en las contrataciones en sector interior.</p>	<p>f. Analizar el nivel de la toma de decisiones para las contrataciones que realiza el sector interior.</p>			

ENCUESTA

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés con la investigación, cuyo tema es el siguiente “La Auditoría de Gestión y su incidencia en la Optimización de los Recursos de Estado en los procesos de adquisición del sector interior”

Se solicita que en las preguntas que a continuación se acompañan tenga a bien a elegir la alternativa apropiada, marcando a lado derecho con aspa (X)

Se le recuerda que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1.- ¿En su opinión, se debe establecer metas y objetivos para los procesos de adquisiciones en la DIRLOG PNP?

- a SI ()
- b NO ()
- c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

2.- ¿Considera, que la ejecución de la Auditoría de Gestión mejora los procesos de adquisiciones en la Dirección de Logística de la PNP?

- a SI ()
- b NO ()
- c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

3.- ¿Cree Usted que las observaciones detectadas durante la Auditoría como parte del proceso de control incidirá en el proceso de adquisiciones?

a SI ()

b NO ()

c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

4.- ¿En su opinión se aplica correctamente la Auditoría de gestión en los procesos de la DIRLOG PNP ?

a SI ()

b NO ()

c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

5.- ¿Considera Ud. que las acciones correctivas aplicadas por la Auditoría permitirá que el personal PNP se tecnifique en este tipo de procesos?

a SI ()

b NO ()

c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

6.- ¿En su opinión la Toma de Decisiones deberá tener algunas responsabilidades en sus determinaciones?

a SI ()

b NO ()

c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

7.- ¿Actualmente se está aplicando la Auditoría de Gestión en los recursos del estado para hacerlo más eficiente y eficaz?

a SI ()

b NO ()

c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

8.- ¿En qué medida considera Ud. Que los procesos de compras se optimizaran con la Auditoría de Gestión?

a Alto ()

b Mediano ()

c Bajo ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

9.- ¿Considera que actualmente se están realizando estudios de mercado en forma eficiente y eficaz como aporte a los procesos de adquisiciones?

a SI ()

b NO ()

c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

10.- ¿Considera Ud. que el nombramiento del comité especial debería estar conformado por profesionales calificados en este tipo de procesos?

a SI ()

b NO ()

c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

11.- ¿En su opinión considera que la convocatoria durante los procesos de adquisiciones está siendo realizada en forma eficiente y eficaz?

a SI ()

b NO ()

c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

12.- ¿Considera Ud. que la forma de realizar la conformación de las bases para los procesos es llevada de acuerdo a lo programado y el debido control?

- a SI ()
- b NO ()
- c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....

13.- ¿Conoce si los procesos de adquisiciones realizadas por la DIRLOG PNP han sido realizadas en forma eficiente, eficaz, económica y transparente?

- a SI ()
- b NO ()
- c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....
.....

14.- ¿Si conoce en qué medida los procesos de adquisiciones han sido observados por los órganos de control interno durante el periodo 2011?

- a SI ()
- b NO ()
- c Desconoce ()

Justifique su respuesta :

.....
.....