

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA HOLÍSTICA PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS
ENTIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN TACNA, 2017**

TESIS

Presentado por:

Mg. Isabel Micaela Fuenzalida Cisterna

Asesor

Dr. Jesus Amadeo Olivares Caceres

Para obtener el grado de:

Doctor en Administración

TACNA – PERÚ

2018

Agradecimiento

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, por ser la Institución que me formo.

A los funcionarios gubernamentales de las entidades públicas por el apoyo en la elaboración de la investigación.

A mi asesor de tesis, Dr. Jesús Olivera, por sus conocimientos aportados.

A mis Jurados de la UPT en las diferentes etapas del proceso de la investigación, que con sus conocimientos especializados aportaron a la investigación.

A los Dres. Expertos que validaron los instrumentos de investigación para poder ser aplicados.

Dedicatoria:

A Dios por ser mi guía con el cual edifico mi vida.

A mi Esposo e Hijo por ser la Antorcha
que ilumina mi Camino.

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Agradecimiento | ii |
| Dedicatoria: | iii |
| CONTENIDO | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS | x |
| RESUMEN | xi |
| ABSTRACT | xii |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I | 3 |
| EL PROBLEMA | 3 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 3 |
| 1.2 Formulación del problema | 4 |
| 1.2.1 Interrogante principal: | 4 |
| 1.2.2 Interrogantes secundarias: | 4 |
| 1.3 Justificación e importancia de la investigación | 5 |
| 1.4 Objetivos de la investigación..... | 6 |
| 1.4.1 Objetivo general..... | 6 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 6 |
| | |
| CAPÍTULO II | 7 |
| MARCO TEÓRICO | 7 |
| 2.1 Antecedentes del estudio | 7 |
| 2.1.1 Internacionales | 7 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2 Nacionales | 9 |
| 2.2 Bases teórico científicas | 10 |
| 2.2.1 Auditoría holística | 10 |
| 2.2.1.1 Definiciones y/o conceptos..... | 10 |
| 2.2.1.2 Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría | 12 |
| 2.2.2 Toma de decisiones..... | 17 |
| 2.2.2.1 Definiciones y/o conceptos | 17 |
| 2.2.2.2 Forma de toma de decisiones..... | 18 |
| 2.2.2.3 Proceso en la toma de decisiones | 23 |
| 2.2.3 Incidencia de la auditoría holística en la toma de decisiones | 28 |
| 2.2.4 Entidades públicas de la Región de Tacna (objeto de estudio) | 29 |
| 2.2.4.1 Dirección Regional de Educación de Tacna..... | 29 |
| 2.2.4.2 Municipalidad distrital de Pocollay | 32 |
| 2.2.4.3 Municipalidad distrital de Ciudad Nueva..... | 34 |
| 2.2.4.4 Gobierno Regional de Tacna | 36 |
| 2.3. Definiciones de conceptos | 38 |
| CAPÍTULO III | 41 |
| MARCO METODOLÓGICO | 41 |
| 3.1 Formulación de la hipótesis | 41 |
| 3.1.1. Hipótesis general..... | 41 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas..... | 41 |
| 3.2 Variables | 42 |
| 3.2.1 Identificación de la variable independiente | 42 |
| 3.2.1.1 Indicadores..... | 42 |
| 3.2.1.2 Escala para la medición de la variable | 42 |
| 3.2.2 Identificación de la variable dependiente | 42 |
| 3.2.2.1 Indicadores..... | 43 |
| 3.2.2.2 Escala para la medición de la variable | 43 |
| 3.2.3 Identificación de la variable independiente de la primera hipótesis específica | 43 |
| 3.2.3.1 Indicadores | 43 |

| | | |
|----------|--|----|
| 3.2.3.2 | <i>Escala para la medición de la variable</i> | 43 |
| 3.2.4 | Identificación de la variable dependiente de la primera hipótesis específica | 43 |
| 3.2.4.1 | Indicadores | 44 |
| 3.2.4.2 | Escala para la medición de la variable | 44 |
| 3.2.5 | Identificación de la variable independiente de la segunda hipótesis específica | 44 |
| 3.2.5.1 | Indicadores | 44 |
| 3.2.5.2 | Escala para la medición de la variable | 44 |
| 3.2.6 | Identificación de la variable dependiente de la segunda hipótesis específica | 44 |
| 3.2.6.1 | Indicadores | 45 |
| 3.2.6.2 | Escala para la medición de la variable | 45 |
| 3.2.7 | Identificación de la variable independiente de la tercera hipótesis específica | 45 |
| 3.2.7.1 | Indicadores | 45 |
| 3.2.7.2 | Escala para la medición de la variable | 45 |
| 3.2.8 | Identificación de la variable dependiente de la tercera hipótesis específica | 45 |
| 3.2.8.1 | Indicadores | 45 |
| 3.2.8.2 | Escala para la medición de la variable | 46 |
| 3.2.9 | Identificación de la variable independiente de la cuarta hipótesis específica | 46 |
| 3.2.9.1 | Indicadores | 46 |
| 3.2.9.2 | Escala para la medición de la variable | 46 |
| 3.2.10 | Identificación de la variable dependiente de la cuarta hipótesis específica | 46 |
| 3.2.10.1 | Indicadores | 46 |
| 3.2.10.2 | Escala para la medición de la variable | 47 |
| 3.2.11 | Identificación de la variable independiente de la quinta hipótesis específica | 47 |
| 3.2.11.1 | Indicadores | 47 |
| 3.2.11.2 | Escala para la medición de la variable | 47 |
| 3.2.12 | Identificación de la variable dependiente de la quinta hipótesis específica | 47 |
| 3.2.12.1 | Indicadores | 47 |
| 3.2.12.2 | Escala para la medición de la variable | 47 |
| 3.2.13 | Identificación de la variable independiente de la sexta hipótesis específica | 48 |
| 3.2.13.1 | Indicadores | 48 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.13.2 Escala para la medición de la variable | 48 |
| 3.2.14 Identificación de la variable dependiente de la sexta hipótesis específica..... | 48 |
| 3.2.14.1 Indicadores | 48 |
| 3.2.14.2 Escala para la medición de la variable | 48 |
| 3.2.15 Identificación de la variable independiente de la séptima hipótesis específica | 48 |
| 3.2.15.1 Indicadores | 49 |
| 3.2.15.2 Escala para la medición de la variable | 49 |
| 3.2.16 Identificación de la variable dependiente de la séptima hipótesis específica | 49 |
| 3.2.16.1 Indicadores | 49 |
| 3.2.16.2 Escala para la medición de la variable | 49 |
| 3.3 Tipo de investigación..... | 49 |
| 3.4 Diseño de la investigación..... | 50 |
| 3.5 Ámbito y tiempo social de la investigación..... | 50 |
| 3.6 Población y muestra..... | 50 |
| 3.6.1 Población | 50 |
| 3.6.2 Muestra | 51 |
| 3.6.2.1 <i>Procedimiento para determinar la muestra</i> | 51 |
| 3.6.2.2 <i>Estratificación de la muestra</i> | 51 |
| 3.6.2.3 <i>Tipo de muestreo</i> | 52 |
| 3.6.2.4 <i>Criterios de inclusión y exclusión</i> | 52 |
| 3.7 Técnicas e instrumentos..... | 52 |
| 3.7.1 Técnicas | 52 |
| 3.7.2 Instrumentos para la recolección de los datos | 52 |
| 3.7.3 Validación y confiabilidad del instrumento de medición..... | 53 |
| CAPÍTULO IV | 54 |
| RESULTADOS..... | 54 |
| 4.1 Descripción del trabajo de campo..... | 54 |
| 4.2 Diseño de la presentación de los resultados | 54 |
| 4.3 Presentación de los resultados | 54 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.1. Análisis, e interpretación de resultados del instrumento de medición aplicado a las entidades públicas de la Región Tacna | 54 |
| 4.4 Prueba estadística..... | 75 |
| 4.4.1 Hipótesis específica “a” | 75 |
| 4.4.2 Hipótesis específica “b” | 76 |
| 4.4.3 Hipótesis específica “c” | 77 |
| 4.4.4 Hipótesis específica “d” | 78 |
| 4.4.5 Hipótesis específica “e” | 79 |
| 4.4.6 Hipótesis específica “f” | 80 |
| 4.4.7 Hipótesis específica “g” | 81 |
| 4.4.8 Hipótesis general | 82 |
| 4.5 Discusión de resultados | 83 |
| | |
| CAPÍTULO V..... | 94 |
| CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS..... | 94 |
| 5.1 CONCLUSIONES..... | 94 |
| 5.2. SUGERENCIAS | 98 |
| 5.3. APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN | 101 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 104 |
| ANEXOS..... | 108 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | Aplicación de la auditoría holística en las entidades públicas. | 55 |
| Tabla 2 | Aplicación de la auditoría holística en el Gobierno Regional de Tacna | 57 |
| Tabla 3 | Aplicación de la auditoría holística en la Municipalidad distrital de Pocollay. | 59 |
| Tabla 4 | Aplicación de la auditoría holística en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva. | 61 |
| Tabla 5 | Aplicación de la auditoría holística en la Dirección Regional de Educación de Tacna. | 63 |
| Tabla 6 | Toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna. | 65 |
| Tabla 7 | Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Tacna | 67 |
| Tabla 8 | Toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Pocollay. | 69 |
| Tabla 9 | Toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva. | 71 |
| Tabla 10 | Toma de decisiones en la en la Dirección Regional de Educación de Tacna. | 73 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1 | Aplicación de la auditoría holística en las entidades públicas. | 56 |
| Figura 2 | Aplicación de la auditoría holística en el Gobierno Regional de Tacna. | 58 |
| Figura 3 | Aplicación de la auditoría holística en la Municipalidad distrital de Pocollay. | 60 |
| Figura 4 | Aplicación de la auditoría holística en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva. | 62 |
| Figura 5 | Aplicación de la auditoría holística en la Dirección Regional de Educación de Tacna | 64 |
| Figura 6 | Toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna. | 66 |
| Figura 7 | Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Tacna | 68 |
| Figura 8 | Toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Pocollay. | 70 |
| Figura 9 | Toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva. | 72 |
| Figura 10 | Toma de decisiones en la en la Dirección Regional de Educación de Tacna. | 74 |

RESUMEN

La presente investigación titulada: “*Aplicación de la auditoría holística para el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017*”, está orientado a determinar cómo incidiría la aplicación de la Auditoría Holística en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2018. La hipótesis que se ha formulado es la siguiente: La aplicación de la auditoría holística incidiría significativamente en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017. La investigación centró su metodología, bajo un enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño no experimental de nivel de contraste de hipótesis descriptiva - correlacional, se asume este nivel en razón que establece una relación entre las variables: la auditoría holística y toma de decisiones. Se aplicó el cuestionario como instrumento de medición; los cuales permitieron recoger información, relacionar y medir las variables de estudio, efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes. La muestra estuvo conformada por 132 funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna. Los resultados obtenidos permitieron establecer que: La aplicación de la auditoría holística incidiría significativamente en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017.

Palabras clave: Auditoría holística, toma de decisiones, entidades, públicas, región, Tacna.

ABSTRACT

The present investigation titled: "Application of the holistic audit for the improvement of the decision making in the public entities of the Tacna Region, 2017", is oriented to determine how the application of the Holistic Audit would affect the improvement of the taking of decisions in public entities of the Tacna Region, 2018. The hypothesis that has been formulated is the following one: The application of the Holistic Audit would imply significantly in the improvement of the taking of decisions in the public entities of the Tacna Region, 2017. The research focused its methodology, under a quantitative approach, basic type, non - experimental design of contrast level of descriptive - correlational hypothesis, this level is assumed because it establishes a relationship between the variables: holistic audit and decision making. The questionnaire was applied as a measuring instrument; which allowed to collect information, relate and measure the variables of study, make correlations and comparisons. The sample consisted of 132 officials from public entities of the Tacna Region. The results obtained allowed us to establish that: The application of the Holistic Audit would have a significant impact on the improvement of decision-making in the public entities of the Tacna Region, 2017.

Keywords: Holistic audit, decision making, entities, public, region, Tacna.

INTRODUCCIÓN

El actual mundo globalizado incide en las empresas, interviniendo en su estabilidad, ya que la relación empresa y entorno ha permanecido dinámica teniendo una afectación mutua. Las organizaciones requieren debido a esto un informe que le permita identificar variables cualitativas y cuantitativas, que se puedan utilizar como análisis ya sea tanto de los factores externos e internos, que se encuentren relacionados con ella. Estos hechos hacen necesario, la aplicación de un enfoque holístico en auditoría, el cual a diferencia del tradicional plantea un análisis más allá del financiero, a fin de detectar las amenazas, oportunidades y debilidades de la institución, y a través de la retroalimentación, detectar los puntos claves en la que debe incidir la organización para concretar sus objetivos organizacionales, al identificar las debilidades o falencias organizativas, se podrá tomar las mejores decisiones.

En la actualidad, la toma de decisiones en las entidades del estado no tiene un apoyo en las auditorías, ya que son insatisfactorias. El proceso de toma de decisiones requiere de información de primera mano que permita alcanzar los mejores resultados para la continuidad de la organización, por lo que se hace necesario el paso de la auditoría tradicional, hacia una auditoría holística, donde se analiza los factores internos, factores externos, los grupos estratégicos de éxito, el control interno, la ejecución de los procedimientos y el informe de auditoría, para mejorar la toma de decisiones, el estudio se enfoca en como incidiría la auditoría holística en mejorar la toma de decisiones en las entidades del estado utilizando la tecnología de información en un contexto global donde el gobierno electrónico domina el mundo, las auditorías tradicionales quedan desfasadas a una escala inferior respecto al desarrollo tecnológico, siendo la auditoría holística una alternativa de solución para

la mejor toma de decisiones, y que de esta manera la organización pueda alcanzar los objetivos organizacionales previstos y pueda mantenerse en el tiempo.

Por lo antes expuesto, se considera necesario el desarrollo de la presente investigación titulada “*Aplicación de la auditoría holística para el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017*“, estructurándose para ello el trabajo en cuatro capítulos:

Capítulo I, **El problema**, en este capítulo se consignan la determinación y formulación del problema, los objetivos, la justificación e importancia y limitaciones de la investigación.

Capítulo II, **Marco teórico**, se abordan los antecedentes del Estudio, y se presentan Teorías y Conceptos de manera secuencial, temas cuyos contenidos constituyen las bases teórico científicas de nuestra Investigación.

Capítulo III, **Marco metodológico**, se formulan las hipótesis y variables de investigación, así como el diseño metodológico, especificando: el tipo y diseño de estudio, población y las técnicas en el manejo de la información.

Capítulo IV, **Resultados**, comprende la descripción del trabajo de campo; la presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos, los mismos que nos permiten verificar las hipótesis de nuestra Investigación.

Capítulo V, **Conclusiones y sugerencias**, comprenden las conclusiones en función de los objetivos propuestos y las sugerencias producto de estas conclusiones.

Asimismo, en el trabajo de investigación se consideran las referencias bibliográficas y los anexos respectivos, que contribuyen a una mejor comprensión del mismo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad la globalización existente requiere que las empresas consideren a su entorno una interrelación entre sus partes. Las organizaciones demandan un informe que les permita identificar indicadores que permitan medir datos cualitativos y cuantitativos de su organización los cuales se puedan utilizar como herramienta de análisis, con la finalidad de evaluar el entorno y de esta manera tomar las decisiones pertinentes con el fin de afrontar sus objetivos a corto y largo plazo.

El enfoque de auditoría basada en el control no ha tenido los resultados previstos ya que como se tiene conocimiento los actos de corrupción no cesan. Entre algunos resultados tenemos que hubieron irregularidades y hechos de corrupción registrados en la gestión pública, solo entre el 2013 y 2015, produjeron una pérdida mayor a S/ 51 millones en la región Tacna. El número de empleados y funcionarios implicados en estos casos alcanza un número de 844 en la región y hasta 6,534 involucrados en toda la Macro Región Sur. (Guevara, D .2016)

Por lo que en la actualidad, se necesita abarcar otros enfoques de auditoría, que aporten a la organización en función de las exigencias de la globalización, ya que con el enfoque de auditoría tradicional no se ha podido concretar lo propuesto. Todo esto en razón a que la auditoría, desde sus orígenes, ha estado encaminada hacia el objetivo de presentar ante los interesados de la información empresarial, un informe

donde se emite mayor seguridad sobre lo incluido en los estados financieros, la detección de fraudes y errores. Respecto a lo anterior Marques (2001) afirma:

El enfoque tradicional de la auditoría basado en la existencia de controles en las transacciones, todo ello desde una óptica de contabilidad es un abordaje reduccionista, sin la posibilidad de abarcar un concepto de auditoría más relacionado con el futuro que con el pasado. (p.44).

Según lo anterior, sobre el cambio de enfoque en la auditoría tradicional, algunos teóricos proponen la auditoría integral, que se centra en integrar diferentes tipos de auditoría y por consiguiente estudiar la entidad de forma separada. Algunos autores manifiestan que no se puede evaluar a la institución de manera desintegrada debido a que la organización tiene una interrelación constante de sus áreas internas al igual que con el entorno. Por lo que se plantea un enfoque holístico en auditoría, el que plantea un análisis considerando no sólo el aspecto financiero, sino que busca identificar amenazas y oportunidades internas como externas que afectan a la entidad. Este enfoque holístico a diferencia de la integral, se basa en que la organización no se puede analizar de forma separada, sino considerando también a su entorno, encontrando una respuesta a lo actual, el cual parte no sólo del aspecto financiero, sino el estratégico, a fin de tomar decisiones correctas y oportunas para hacer frente a la globalización.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Interrogante principal:

¿Cómo incidiría la aplicación de la Auditoría Holística en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017?

1.2.2 Interrogantes secundarias:

a) ¿Cómo el análisis de los factores internos incidiría en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna?

- b) ¿Cómo el análisis de los factores externos incidiría en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna?
- c) ¿Cómo el análisis de los grupos estratégicos incidiría en la identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna?
- d) ¿Cómo la evaluación de los aspectos financieros incidiría en la selección de alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna?
- e) ¿Cómo el estudio y evaluación del control interno incidiría en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna?
- f) ¿Cómo la ejecución de los procedimientos de auditoría incidiría en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna?
- g) ¿Cómo el informe del auditor incidiría en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna?

1.3 Justificación e importancia de la investigación

La globalización imperante en el siglo XXI requiere que las organizaciones y su entorno interactúen conjuntamente como un todo integrado, en busca de los objetivos previstos para alcanzar el éxito esperado.

En virtud de lo anterior, se considera necesario realizar una investigación teniendo como objetivo la aplicación de un enfoque de auditoría holística, donde se evalúe la organización y su entorno dinámico.

Este análisis determina lo que el presente trabajo de investigación pretende abarcar en los siguientes aspectos, que se resumen a continuación:

- a) Relevancia científico – social: porque se analizará exhaustivamente los indicadores que tienen mayor incidencia en la aplicación de la auditoría holística para el mejoramiento de la toma de decisiones, dando la prioridad debida al análisis del entorno de la organización.
- b) Relevancia académica: la investigación servirá como apoyo para otros investigadores que estén interesados en el problema en cuestión.

- c) Relevancia práctico – institucional: valorar la aplicación de la Auditoría holística en los directivos de las organizaciones, para el mejoramiento de la toma de decisiones en la organización.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar cómo incidiría la aplicación de la auditoría holística en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Establecer cómo el análisis de los factores internos incidiría en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- b) Establecer cómo el análisis de los factores externos incidiría en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- c) Establecer cómo el análisis de los grupos estratégicos incidiría en identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- d) Establecer cómo la evaluación de los aspectos financieros incidiría en la selección de alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- e) Establecer cómo el estudio y evaluación del control interno incidiría en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna
- f) Establecer cómo la ejecución de los procedimientos de auditoría incidiría en la evaluación de alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna
- g) Establecer cómo el informe del auditor incidiría en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

A continuación, se presentan trabajos relacionados al tema: Aplicación de la auditoría holística para el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017, que a continuación se presenta.

2.1.1 Internacionales

Viloria, N. (2004). *Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría*. Mérida. Venezuela, llegó a las siguientes conclusiones:

Una auditoría con enfoque holístico plantea el estudio de la organización de forma global y en relación con su entorno, y los resultados del informe del auditor resultan útiles en cuanto no sólo se emite el dictamen del auditor, sino que se incorpora el análisis estratégico.

García, Y. (2015). *Auditoría con enfoque holístico y su incidencia en la información financiera de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales*, Cantón la Maná, año 2013. Venezuela, llegó a las siguientes conclusiones:

Al analizar el cumplimiento del Reglamento de Escuelas de Capacitación para conductores profesionales, se confirmó que se cumple con el 100 % del

reglamento por parte del personal administrativo y así permitió conocer el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos de la misma, por parte del cuerpo de docentes se cumple en un 96,10 % que conocen y cumplen la mayoría del reglamento, por otra parte el 3,90 % que no se cumple es debido a que desconocen algunos parámetros del mismo porque ellos se preocupan solo de impartir las cátedras que le corresponden.

Al evaluar el control interno mediante el modelo COSO II se conoció que el nivel de confianza alta equivalente al 90 %, riesgo inherente medio de 40 %, riesgo de control bajo del 10 %, riesgo de detección del 5 % y enfrentándose a un riesgo mínimo de auditoría del 0,2 % debido a que aplican procedimientos que le ayudan a proveer seguridad razonable en sus operaciones.

Al medir la razonabilidad de la información financiera, según el análisis aplicado a la misma da como resultado que si es razonable esto se debe a que el contador la realiza con todos los sustentos como lo establece la ley y en base a la NIIF para las PYMES sección 3 que le permite la presentación adecuada de los estados financieros. Mediante los indicadores financieros se conoció que la escuela posee un capital de trabajo de \$30 254,73, el índice de solidez de los activos es del 37,66 %, un índice de endeudamiento mínimo del 0,02 % y la rentabilidad sobre el capital es del 30,15 % lo que se considera como información. El sistema dupont me permitió saber el margen de utilidad del 12,91 % considerado positivo, la rotación de los activos es del 2,27 %, el apalancamiento financiero es del 1,03 % por lo tanto el sistema dupont es del 30,18 % abarcando todos los rubros que generan ingresos para la escuela lo cual es factible al momento de presentarse cualquier inconveniente dentro de la misma.

La emisión del informe de auditor independiente es importante porque ayudó a conocer las debilidades que se presentan en la empresa para tomar decisiones adecuadas para la misma.

Mateus, J. (2015). *Aproximación a un cambio de enfoque de la auditoría tradicional hacia la auditoría holística: una mini revisión de literatura*. Bogotá, Colombia, llegó a las siguientes conclusiones:

La auditoría con enfoque tradicional, no cumple las expectativas actuales de sus usuarios, ya que una opinión sobre las aseveraciones contables y detección de error en una economía global no brinda el apoyo suficiente para la toma de decisiones con el fin de hacer frente a un mercado competitivo generado gracias a la globalización, por lo que se requiere el cambio de enfoque del tradicional al holístico integrado.

De Gracia. (2013). *Auditorías que agregan valor. Un enfoque hacia los resultados que resultan útiles a la organización*. Costa Rica, llegó a las siguientes conclusiones:

Las auditorías siguen siendo una excelente herramienta de gestión, muchas veces no está en la herramienta sino en el enfoque que le damos. Recordemos que la auditoría no es el fin de la norma, es un medio que debe contribuir a darle al sistema los medios necesarios para el sostenimiento de la mejora y para ayudarle a la empresa a ser más capaz de alcanzar sus objetivos.

2.1.2 Nacionales

Ramón, J. (2015). *Auditoría Integral y Gobernabilidad: El Constructo Del Control Holístico dentro de las organizaciones modernas*. Lima, Perú, llegó a las siguientes conclusiones:

El Sistema Nacional de Control no se ha preocupado de desarrollar en las entidades públicas, y menos en la ciudadanía, una cultura del control. Es, tal vez por ello, que los actos de corrupción han erosionado la moral pública, a tal punto que se acepte elegir a candidatos que, aunque roben, hagan obra.

La ineficacia del sistema ha posibilitado que a nivel regional y municipal, se constituyan verdaderas organizaciones criminales, como en los Gobiernos

Regionales de Tumbes y Ancash, pero también de grandes negociados en los demás Gobiernos Regionales y municipios provinciales y distritales.

La facultad sancionadora otorgada a la contraloría general por responsabilidad administrativa, no ha dado los resultados que el país espera, reduciendo su papel a un mecanismo punitivo, cuya principal debilidad es su excesiva demora.

La función contralora carece de una visión sistémica, razón por la cual cada acción de control se da de manera inconexa, ya que se percibe a las entidades y los órganos que las conforman, como compartimentos estancos.

2.2 Bases teórico científicas

2.2.1 Auditoría holística

2.2.1.1 Definiciones y/o conceptos

RAE (2014) propone:

Un enfoque holístico en auditoría debe considerar la “Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. (p.23).

Por consiguiente, este enfoque en auditoría tiene como característica principal una metodología basada en una evaluación de forma conjunta, no por separado, debido a que empresa y entorno funcionan en relación interactiva (Viloria, 2004, p 86)

Con el fin de afianzar lo mencionado Viloria (2004) afirma que:

Un enfoque holístico en auditoría, implica que se debe analizar a la empresa como un todo, con visión de conjunto, y no por sectores, considerando un análisis de profundidad de la organización y su entorno (p.91).

KPMG (2014) complementa lo expuesto anteriormente cuando afirma que:

Evaluar desde una perspectiva de riesgo más holístico no sólo a las entidades financieras, sino también a las otras empresas. (p.5).

La auditoría con enfoque holístico, considera para su ejecución, realizar un análisis estratégico de la entidad, mediante algunas técnicas reconocidas mundialmente, como lo son el modelo de las 5 fuerzas de Porter, análisis de factores externos, análisis a través de grupos estratégicos y un análisis financiero.

Las 5 fuerzas de Porter, es un modelo que permite conocer la entidad frente a su entorno, mediante el análisis de factores externos como lo son la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos, rivalidad y competencia en el mercado. Este modelo permite identificar oportunidades como amenazas.

López (2009) menciona que:

Las 5 fuerzas es un modelo holístico de analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979. Según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores (p.1)

La Auditoría holística, propone que se debe realizar un estudio de la organización de forma global, y en relación con su entorno, esto con el fin de implementar una auditoría que responda a las necesidades de información para la toma de decisiones.

PWC (2013) reafirma que:

A medida que el mercado global continúa en constante cambio y las herramientas tecnológicas que permiten la gestión efectiva y eficiente de grandes volúmenes de información se hacen cada vez más disponibles, las expectativas de los stakeholders, tanto internos como externos, crecen exponencialmente, exigiendo contar con información confiable y a tiempo, que dé valor al negocio, que permita tomar decisiones oportunas y proporcione una perspectiva holística de la situación de la organización. (P.8).

Marques (2001) señala:

El enfoque en el riesgo del negocio se traduce en una orientación global, holística y sistémica de la auditoría, teniendo subyacente la convicción de que el conocimiento del contexto beneficia a las partes, por lo que el modelo de propuesta considera que el riesgo del negocio se basa fundamentalmente en la revisión de la estrategia. (p.43).

2.2.1.2 Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría

Según Serna (2008) las organizaciones están compuestas por individuos que interactúan en el logro de un objetivo, y los mismos no pueden desarrollar plenamente sus capacidades fuera de una organización, y ésta no existe sin los individuos, dándose intercambios que determinan las maneras de ser colectivas.(p.65)

Las decisiones están reflejadas de alguna manera en los estados financieros, quienes están influidas por la subjetividad y los cambios en el entorno organizacional, por lo que realizar auditorías integrales, no cubre las expectativas de los clientes.

El auditor, deben tener claro que las organizaciones interactúan con su entorno como un todo organizado, por lo que es relevante el análisis de todas las partes involucradas en el proceso. Aspectos tales como las jerarquías organizacionales, encargadas de orientar y coordinar a los individuos miembros de la organización, de acuerdo con sus capacidades; las acciones o estrategias que se deben realizar para alcanzar los objetivos deben estar claramente establecidas; claridad de la visión y misión, para generar sentido de pertinencia y capacidad de logro, no son necesariamente estudiados por el auditor tradicional. (p.66)

Los resultados de la auditoría holística muestran las debilidades y fallas del sistema de control interno contable, además recopila información importante sobre la situación de la organización como un todo, y no por sectores. Bajo este enfoque, las actividades que realiza el auditor, tienen como objetivo el conocimiento sistemático de la organización, y para ello la obtención de evidencias debe hacerse con el mayor cuidado y diligencia. (p.67)

El proceso de auditoria holística se inicia cuando se decide aceptar la realización del trabajo de auditoria, previo a un análisis de la firma de auditores sobre la conveniencia de aceptar o no el trabajo. Luego, se procede a realizar un análisis estratégico de la organización, entendido éste como la comprensión de la organización como un sistema abierto, en el cual el entorno interviene y es intervenido por la organización, y los procesos internos pueden ser modelados por sus actores, por lo que se hace necesario conocer las perspectivas internas y externas de la organización, para diseñar las acciones a seguir en el proceso de planificación de auditoria. Las técnicas para realizar el análisis estratégico son diversas, entre ellas destacan: el Modelo de Porter o modelo de las cinco fuerzas, el análisis de factores externos, el análisis a través de grupos estratégicos y el análisis financiero. El modelo de Porter es también conocido como 'el modelo de las cinco fuerzas', y postula que, para conocer el entorno de una organización, se deben estudiar los actores que actúan en el entorno y medir su fuerza con respecto a la organización estudiada. Para Porter (citado por Hax y Majluf, 1992), los cinco actores son: competidores, compradores, proveedores, sustitutos y nuevos participantes, y determina las amenazas u oportunidades en la medida que el poder de negociación de la organización se haga débil o fuerte frente a cada actor.

Para un mejor análisis del proceso de auditoria holística, se analiza cada uno de los factores del proceso:

- A) El análisis de los factores externos implica la participación de los ejecutivos de la organización en un estudio para identificar los aspectos que afectan la operatividad del negocio, teniendo como ventaja la discusión y el diálogo entre los niveles jerárquicos más altos y coadyuva a la comprensión del negocio.
- B) *El análisis a través de grupos estratégicos*, llamado también mapa de grupos estratégicos, trata de clasificar en conglomerados el entorno donde se mueve la organización en particular. Para su aplicación es necesario determinar los factores de éxito que definen el perfil del sector, y se escogen dos variables que caractericen a empresas del sector que, a su vez, no estén correlacionadas directamente, y, por último, se grafican en

un plano de dos ejes con círculos que representen el tamaño de la organización con respecto al sector. Una vez definida la ubicación de la organización, se determinan sus oportunidades y amenazas. (Serna, 2008, p.78).

- C) *El análisis financiero* se puede efectuar a través de la técnica de las tendencias e indicadores, comparando los resultados con las estadísticas del sector económico donde se desempeña la organización. Para que el análisis financiero sea útil, se debe analizar más allá de los resultados numéricos, puesto que el contexto donde se producen esas cifras modifica la percepción de los resultados y puede conducir a estrategias negativas o meramente cuantitativas, las cuales, a la larga, no incrementan el valor de la organización. Asimismo, se debe realizar el análisis interno organizacional, ya que, para tener un conocimiento pleno de la organización, es importante conocer el medio interno de la misma e identificar sus fortalezas y debilidades. (Thompson & Strickland, 1994, p.91)
- D) *El análisis de factores internos por expertos*. Al igual que en el análisis externo, el diagnóstico de la situación interna de la organización puede realizarse a través de las opiniones de los ejecutivos sobre las capacidades o debilidades de la organización, cotejando posteriormente las opiniones y logrando, a través del consenso, una descripción de la situación interna del negocio. (Thompson & Strickland, 1994, p.93).
- E) *El estudio y la evaluación del control interno*, es una actividad que se sobrepone en la planificación y en el conocimiento del cliente. Al evaluar la eficiencia y efectividad del control interno organizacional, que incluye factores como cumplimiento de la normativa organizacional, ambiente legal y otros, el auditor está en capacidad de tomar una decisión sobre la cantidad y tipos de procedimientos a realizar. (Thompson & Strickland, 1994, p.93).

Para el estudio y la evaluación del control interno se tendrá en cuenta las siguientes disposiciones vigentes:

- Artículo 6° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, la cual establece que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes;
- Artículo 7° de la citada Ley Orgánica, el cual establece que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente, siendo responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.
- Ley N° 28716 (17 de abril del 2006), Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, el cual establece que la Contraloría General de la República es la entidad competente para dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.
- Ley N° 30372, Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, en su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, establece la obligación de todas las entidades

de los tres niveles de gobierno de implementar su Sistema de Control Interno, en un plazo máximo de treinta y seis (36) meses, contados a partir de su entrada en vigencia; para lo cual la Contraloría General de la República emitirá las disposiciones conteniendo los plazos por cada fase y nivel de gobierno y los demás lineamientos que sean necesarios;

- Directiva N° 013-2016-CG/GPROD-“Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, regula el modelo y los plazos para la implementación del Sistema de Control Interno que deben realizar las entidades del Estado en los tres niveles de gobierno; así como la medición del nivel de madurez del SCI con base a la información que deben registrar las entidades de todos los niveles de gobierno en el aplicativo informático Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 189-2016-CG; recomendado dejar sin efecto la Resolución de Contraloría N° 458-2006-CG que aprobó la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.
- Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG. (Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG).

F) La ejecución de los procedimientos de auditoria, se clasifican como de cumplimiento y sustantivos, serán diseñados para evaluar como un todo la organización, y además deben de alguna manera medir el Principio de Negocio en Marcha desde la perspectiva de las relaciones de la organización con su entorno.(Thompson & Strickland, 1994,p.92).

G) *El informe del auditor*, el cual es el resultado tangible del proceso de auditoría, contendrá: · El dictamen a los estados financieros exigido por las normas de auditoría, y que proviene del análisis de los saldos de los estados financieros, a través de las pruebas sustantivas. El informe de control interno, el cual es la opinión sobre el grado de seguridad del sistema de control interno, y se basa en el estudio de control interno y su evaluación a través de las pruebas de cumplimiento, y el informe sobre los aspectos organizacionales, que es el resultado del análisis estratégico de la organización y de sus perspectivas futuras. (Thompson & Strickland, 1994, p.165).

2.2.2 Toma de decisiones

2.2.2.1 Definiciones y/o conceptos

Gento (2005), destaca que:

La toma de decisiones puede verse “como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental”. (p.25)

Sobre la base de la conceptualización de toma de decisiones,

Delgado (2009) refiere que “es una competencia que se refleja en la capacidad de conjugar dos procesos; el análisis para entender las causas de los problemas y desarrollar alternativas realistas y la síntesis para elaborar un plan de acción”, es decir, el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o más, específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la deseada; estas en una organización se circunscriben al personal directivo que están apoyando el mismo proyecto institucional.(p.40).

Para Espinoza (2006), “son aptitudes que permiten examinar alternativas, elegir entre ellas, así como usar diversas herramientas, y técnicas para tomar las

mismas”. Por lo que se puede inferir, que es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades o posibles soluciones, del problema o cualquier objetivo que se desee lograr a favor de los centros educativos, del personal, y de la colectividad. (p.7).

Koontz, & Weihrich, (2005), plantean que una decisión “es un juicio o una decisión entre alternativas, rara vez implica la elección entre el acuerdo y el error”, por tal razón, esta decisión constituye el núcleo de las funciones, las cuales han de abarcar la labor supervisora, directiva o gerencial; donde la importancia es tal, para tomar decisiones en los niveles más altos se han desarrollado numerosas técnicas a base de herramientas matemáticas y de investigación de operaciones”. (p.89)

Según Chiavenato (2009), tomar una decisión, implica establecer los objetivos que se han de lograr con esa decisión clasificar y jerarquizarlos, señalar las alternativas de soluciones, valorarlas, señalar la de mejor convivencia a fin de ejecutar la decisión controlada; esta debe mantenerse desde cualquier patrón de liderazgo autocrático o democráticamente y en consenso por todos los miembros de la institución. (p.67)

2.2.2.2 Forma de toma de decisiones

Para Chiavenato (2009), el proceso de toma de decisiones, está íntimamente relacionado con otros procesos organizacionales, así el proceso de comunicación adquiere suma importancia, ya que de él dependerá la cantidad, calidad, exactitud, celeridad de la información que recibe quien toma la decisión. Igualmente, el liderazgo y la motivación, jugarán importante papel en el grado de efectividad y eficiencia de la toma de decisiones a nivel gerencial. (p.102)

Dentro del contexto, destaca Daft & Marcic (2006), se considera una forma de tomar decisiones “como una opción entre varias alternativas que se presentan para resolver una situación”; a este fin se distinguen las decisiones fundamentales de las

incrementales o parciales; serán fundamentales las decisiones sobre el “qué”, “cómo” y “por qué” de la visión compartida o proyecto general, el enunciado de los propósitos educacionales, la selección de necesidades prioritarias, la selección de estrategias para atender las necesidades, por lo que estas deben ser el fruto del consenso .(p.102)

Colvey (2006), las formas de tomar decisiones tienen sus desventajas, debido que requieren mucho tiempo, presiones de aceptación, responsabilidad ambigua, generan conflictos interpersonales e institucionales, por lo que el gerente debe estar capacitado para poder y tener la habilidad suficiente para transformarlos positivamente en función del beneficio de la organización.(p.65)

Robbins (2005), destaca dos formas o tipos más comunes de toma de decisiones en las instituciones, entre las que se tienen: las programadas las de (rutina) y no programadas las extraordinarias o sin precedentes mayores para tomarlas, y las individuales y de grupo planteadas por Bussiness (2007), de hecho los gerentes han de saber el momento preciso para ver cuáles son las requeridas.

a) Programadas

Para Robbins (2005) “son aquellas que se toman frecuentemente”, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve, asimismo, se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución.(p.65)

Según Bussiness (2007), las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas; los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos.(p.122)

En relación con lo señalado, por estos autores, permite emitir la opinión respecto a las decisiones programadas, se usan para abordar problemas recurrentes, sean estas complejas o simples.

Según Mosley & Megginson (2005), las decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política. El procedimiento para este tipo de decisión son los pasos secuenciales que un mando puede usar para responder a un problema estructurado, donde la única dificultad real está en identificar el problema, una vez el problema identificado el proceso es de acción inmediata.

b). No programadas

Para Daft & Marcic (2006), se definen como las “no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución”.

Por otro lado, afirma que las decisiones no programadas, “son aquellas situaciones que no son repetitivas o que por su grado de magnitud y/o importancia necesitan de un tratamiento especial”.(p.201)

Según Robbins (2005), las decisiones no programadas “abordan problemas poco frecuentes o excepcionales”. De tal modo, si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Referidas a situaciones no repetitivas, impredecibles, inestables y generalmente relacionadas a variables externas.(p.124).

Bussiness (2007), señala que normalmente, requerirán decisiones no programadas. Estas se caracterizan por (a) ser decisiones de carácter único y no recurrente, (b) se requiere de una solución a su medida, (c) No tiene precedentes, (d) no existe una solución clara y concisa para el mismo. Por otro lado, las decisiones no programadas se usan para situaciones nuevas de naturaleza no repetitivas como las

decisiones estratégicas que son, en general, decisiones no programadas, puesto que requieren juicios subjetivos. (p.102).

c) Individuales

Según Bussiness, (2007), una decisión individual representa la autonomía se refiere al “estado y condición de la persona que goza de entera independencia de sus decisiones o actuaciones, es decir es la condición del individuo que decide por sí mismo”. (p.60)

Gento (2005), señala que muchas empresas se inician como pequeñas organizaciones establecidas por un solo hombre, que es el que toma las decisiones, o por lo menos las principales, a medida que la empresa crece la tendencia de este individuo es seguir manejando las decisiones, ya que íntimamente cree que los demás sean menos competentes que él, además pensando que las decisiones de los demás puedan resultar costosas para la misma.

Delgado (2009), al referirse a la toma de decisiones individuales señala que no es algo dentro de los procesos administrativos, podría decirse que cada proceso lleva en sí mismo una decisión individual en un momento determinado, puesto que permanentemente el administrador se encuentra dentro de un conjunto de alternativas entre las cuales se debe escoger la mejor y la más conveniente en un tiempo preciso.

Cabe destacar, en el ámbito organizacional, el directivo suele encontrarse a diario con este tipo de decisiones, debido a que las funciones administrativas muchas veces se dan fuera de la institución, y que por razones obvias suele tomar decisiones sin consultar al grupo. Por lo que se hace necesario que los responsables de la gestión, analicen de forma concienzuda a fin de tomar u optar por la mejor.

d) De grupo

Según Espinosa (2006), las decisiones en grupo ayudan satisfacer las necesidades individuales, tales como la sensación de sentirse necesitado, de ser importante, de estar presente y enterado. Asimismo, la toma de decisiones debe

implicar una vigorosa discusión de las diversas alternativas, condición que cumple el enfoque de la decisión en grupo.(p.75)

En contraposición, plantean Daft & Marcic (2006), en la práctica real, la toma de decisiones en grupos está sujeta a muchas limitaciones. Al respecto, señalan, algunos miembros contribuirán mucho más que otros, tanto el status como el poder excederá al de otros miembros, además en algunos casos, ciertos miembros rara vez difieran de las opiniones expresadas por otros actores del grupo y, en otros casos, cuando difieren, pueden ejercer poca influencia sobre lo que al final se decide.(p.83).

Por su parte, explica Habermas, (2005), se entiende la toma de decisiones es “como el consenso, la congruencia en la perspectiva de dos o más actores”, es decir, es que existe integración, unión, esfuerzos coordinados, trabajo y aprendizaje en equipo, visión compartida, compromiso, unificación de criterios para así tomar las mejores alternativas para solucionar los problemas de la institución.(p.78)

Para Chiavenato (2009), la toma de decisiones grupales o en consenso, engloban el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Para lo cual se requiere un liderazgo con capacidad de escucha, influencia, gerente del cambio, manejo de conflictos, constructor de redes de redes y estimulador de la cooperación en equipo.(p.80)

Comparando, la posición de Habermas (2005) con la de Chiavenato (2009), se determina que coinciden cuando señalan que las decisiones grupales o en consenso son necesarias para el logro de los objetivos y metas de los centros al mismo tiempo, representan una forma de relacionarse eficaz con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos.

2.2.2.3 *Proceso en la toma de decisiones*

El proceso de decisión para Robbins & Coulter (2006), se caracteriza “por una situación de conflicto, la decisión se registra con el objeto de ponerle término de conflicto (el cual provoca tensión y necesidad de solución)” y en las circunstancias en que la decisión debe ser tomada en un determinado punto de secuencia temporal de los acontecimientos que se susciten en la organización.(p.136)

Del mismo modo, plantea Guédez (2007), se requiere la toma de decisión cuando se tiene un problema por resolver necesidades por satisfacer, lo que lleva a la determinación de objetivos. El proceso de toma de decisiones, por lo general se activa por la urgencia de satisfacer las necesidades, las que suelen ser múltiples y variadas.

Por su parte, Serna (2008), plantea, la toma de decisiones es un proceso sistemático en el que se plantean dos o más alternativas como soluciones tentativas o posibles soluciones a un problema, de las que, una vez evaluadas, se elige una y se aplica. (p.86).

En este sentido, los pasos para tomar las decisiones, según este autor se identifican con: (a) establecimiento del consenso, b) Identificación del problema, c) selección de las alternativas, d) Desarrollo de las alternativas, e)Evaluación de las Alternativas ,f) Implementación de la decisión.

a) Establecimiento del consenso

Uno de los factores de la puesta en marcha de una estrategia gerencial en la toma de decisiones es el estilo en la forma de tomarlas, de tal modo, el consenso en las decisiones fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, es decir, directivos, representantes, y miembros de la comunidad, debido a la influencia en el sistema de comunicaciones, además la forma de dirigir el sistema total.

Al respecto, Serna (2008) plantea que algunas empresas actúan tomando decisiones demasiado consensuadas, las decisiones pueden tomar mucho tiempo, se

pierde eficiencia y se puede restar competitividad. Los supuestos son: Si todos están de acuerdo hay menos riesgo, hay que involucrar a todos para que nadie se sienta fuera de la decisión, los buenos jefes son los que siempre logran consensos. Otras empresas son todo lo contrario, el gerente tiene la última palabra.

Under (2010), manifiesta que los buenos jefes son aquellos que buscan consenso al momento de tomar las decisiones en la organización, sin dejar de lado el factor tiempo y la competitividad requerida; muy opuesto son los que castigan la iniciativa prudente y razonable.

b) Identificación de problemas

En cuanto a este concepto, Steven (2007), expresa que los problemas “son aquellos aspectos que dificultan el logro de objetivos, y obstaculizan el desarrollo de las acciones u operaciones de la organización”; al ser identificados, deben orientarse a situaciones generales en la cotidianidad de la organización y que no corresponden solamente a un área específica, sino muchas veces implican la totalidad organizativa de la institución. Es aquí donde el gerente ha de tener la habilidad para identificarlo, analizarlo y tomar las decisiones pertinentes.(p.43)

Al respecto, Soca (2005), identificar un problema involucra un conjunto de operaciones y actividades para identificarlos para así abordar y encaminar procesos de discusión y toma de decisiones, ya que para este autor la toma de decisiones “Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades”.(p.132)

Daft & Marcic (2006), el primer paso que es pasado por alto normalmente por la gerencia del nivel superior está definiendo el problema exacto. Una vez que el gerente ha identificado un problema que requiere su atención, necesita identificar los criterios de decisión importantes para resolver ese problema. Esto significa que los gerentes deben de determinar lo que es pertinente para tomar una decisión.

Serna (2008), quien afirma que se deben poner por escritos todos los síntomas observados y habrá que hacer una primera definición del problema siguiendo la serie de preguntas clásica: ¿Qué ocurrió?, ¿Quién está siendo afectado?, ¿Cómo sucedió?, ¿Cuándo aparecieron los primeros síntomas?, ¿Dónde se registraron las primera anomalías?, ¿Por qué ha ocurrido en esta institución?, entre otras; si bien habrá que tener en cuenta toda la información, con las opiniones habrá de adoptarse una actitud más adecuada.(p.61)

c) Selección de las alternativas

Daft y Marcic (2006), la mejor alternativa “es aquella en la cual la solución se ajuste mejor a las metas y valores generales de la organización y que a la vez logre los resultados deseados con el uso del menor número de recursos”.(p.199)

Robbins & Coulter (2005), al referirse a la selección de las estrategias refiere que “es el proceso que surge luego de estimar todos los requerimientos y criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente se escoge aquella que generó mayor ponderación en el consenso”.(p.138)

Por otro lado, Guédez (2007), al referirse a las alternativas destaca que “son aquellas estrategias diferentes por medio de las cuales pueden alcanzarse los objetivos”; donde la selección de la alternativa, es lo que según este autor suele llamarse decisión, en tanto, no existe una decisión perfecta, pero sí existe la decisión más adecuada en relación con la situación actual, al tomar una alternativa u otra se está intentando maximizar beneficios y disminuir riesgos, esto es, tener menos sorpresas posibles en la ejecución de objetivos.(p.151)

d) Desarrollo de las alternativas

Serna (2008), en todo proceso de decisión se impone la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. Este plan debe contener las acciones necesarias

correctamente programadas, el costo del mismo, definición de las personas que deben cumplirlo y período de ejecución.

Robbins & Coulter (2005), el desarrollo de alternativas “representa otro de los pasos que direcciona la toma de decisiones, donde hay que preparar una lista de alternativas factibles y las oportunidades que resuelvan el problema planteado, donde no se hará ningún intento por evaluarlas sino de enumerarlas”.(p.137)

Daft & Marcic (2006), destacan en el caso de una decisión programada, las alternativas factibles son fáciles de identificar y de hecho por lo general ya están implícitas en las reglas y procedimientos de la organización; sin embargo, las decisiones no programadas requieren del desarrollo de nuevos cursos de acción para satisfacer las necesidades de la organización.

Aranguren (2006), al referirse al desarrollo de las alternativas, señala que “se relaciona con el uso de las capacidades gerenciales administrativas y persuasivas para que la alternativa elegida se lleve a cabo”, de allí, el éxito final de la alternativa elegida depende de sí esta puede traducirse en acción. Algunas veces una alternativa elegida nunca se vuelve realidad, necesitando revisar las debilidades.(p.62)

e). Evaluación de las alternativas

Chiavenato (2008), existen dos elementos de gran importancia sobre los cuales es preciso tomar gran atención, estos son, la calidad de la toma de decisiones y la aceptación de la decisión por parte de quienes deben ejecutar las acciones. Asimismo, existen diversos criterios sobre cuál de las dos debe primar, existiendo un grupo no despreciable que consideran debe primar la calidad.

Daft & Marcic (2006), la retroalimentación es importante, porque la toma de decisiones “es un proceso continuo dada a través de la retroalimentación, la que proporciona a quienes toman las decisiones información que puede iniciar un nuevo ciclo de decisiones”.(p.200)

Según Espinosa (2006), “en este proceso de evaluación la investigación y la reflexión son dos procesos de enorme importancia para tomar las decisiones”; estos autores explican, en las instituciones lo que consideran importante preguntarse y reflexionar para mejorar las funciones, han encontrado más fácil mantener los esfuerzos de mejora sobre las alternativas prioritarias establecidas, y han controlado mejor en qué medida las decisiones adoptadas actualmente intentan mejores resultados para unificar criterio al tomar las mismas.(p,17)

Por tal razón, la evaluación de las alternativas al momento de planificar, debe ser controlada por la gerencia y orientada a la acción; es decir, se parte de una necesidad institucional concreta y pretende generar nuevas alternativas para la práctica futura.

f) Implementación de la decisión

Serna (2008), afirma que cualquier decisión aportada ha de ser consecuente con la que se han ido tomando anteriormente. La continuidad debe permitir a otras personas descubrir cuál es la filosofía o la política en una materia o asunto determinado.

Robbins (2005), la última etapa en la toma de decisiones, acción, que llevará a la práctica, la decisión elegida, ya que, de no hacerlo así, por muy adecuada que sea la solución no dará los resultados deseados. De hecho, hay muchas que mueren sin haber llegado a vivir, quedándose simplemente en buenas intenciones o a lo sumo en una bonita teoría que pudo ser algo más que eso, pero que no lo fue.(p.120)

Gento (2005), durante esta fase deberán ir introduciéndose los elementos correctores necesarios, aplicando para ello las medidas que se consideren oportunas. Una vez ejecutada la última etapa, habrá que analizar y evaluar los resultados conseguidos, lo que dará una nueva información que será útil para el siguiente proceso de toma de decisiones.(p.83)

2.2.3 Incidencia de la auditoría holística en la toma de decisiones

Para analizar el impacto de la auditoría holística en la toma de decisiones se debe tener en cuenta las definiciones que manejan los autores, entre las que se destaca lo siguiente:

Auditoría holística

Estudio de las organizaciones en forma global y en relación con su entorno, esto con el fin de implementar una auditoría que responda a las necesidades de información para la toma de decisiones. (López, 2009)

Toma de decisiones

Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental.(Gento, 2005)

Luego de haber analizado las definiciones de los autores antes citados se puede destacar que por medio de la aplicación de la auditoría holística en las entidades del estado se espera disminuir el letargo existente entre el momento en que ocurren los hechos desarrollados por las entidades sujetas a control, el momento en que la función del control actúa, y el momento de la toma de decisiones, utilizando la tecnología de la información y poder evaluar de forma permanente la ocurrencia de riesgos y el incumplimiento de control en los procesos gubernamentales, administrando los recursos del estado de manera transparente , de forma eficaz, eficiente y con economía.

La auditoría holística, impactara positivamente en la toma de decisiones en los procesos gubernamentales en las entidades del estado, influyendo en los resultados de la gestión pública, en las diferentes clases de toma de decisiones como presupuestales, de inversión, de financiamiento, políticos, estadísticos, estratégicos, cotidianos etc.

2.2.4 Entidades públicas de la Región de Tacna (objeto de estudio)

2.2.4.1 Dirección Regional de Educación de Tacna

La Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, como órgano Normativo depende jerárquicamente del Ministerio de Educación y como órgano especializado depende jerárquicamente de pliego 460 Gobierno Regional de Tacna como unidad ejecutora 300 – Educación Tacna.

La Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna orgánicamente está aprobado según Resolución Suprema N° 204 – 2002 ED en la cual está conformado por sede de la DRSET y 04 UGELs como son de Tacna, Tarata, Candarave y Jorge Basadre son UGEL operativas siendo la propia DRE como Unidad Ejecutora.

La DRSET como sede educativa cuenta con un CAP de 51 servidores con plaza permanente la UGEL.TACNA con 45 plazas permanentes y las UGEL Tarata, Candarave y Jorge Basadre con 11 plazas en total de 129 plazas y por sentencia judicial se incrementó con una (01) plaza a la DRE / sede haciendo un total de 130 plazas permanentes según la misma Norma se le asigna 44 plazas previstas.

Misión

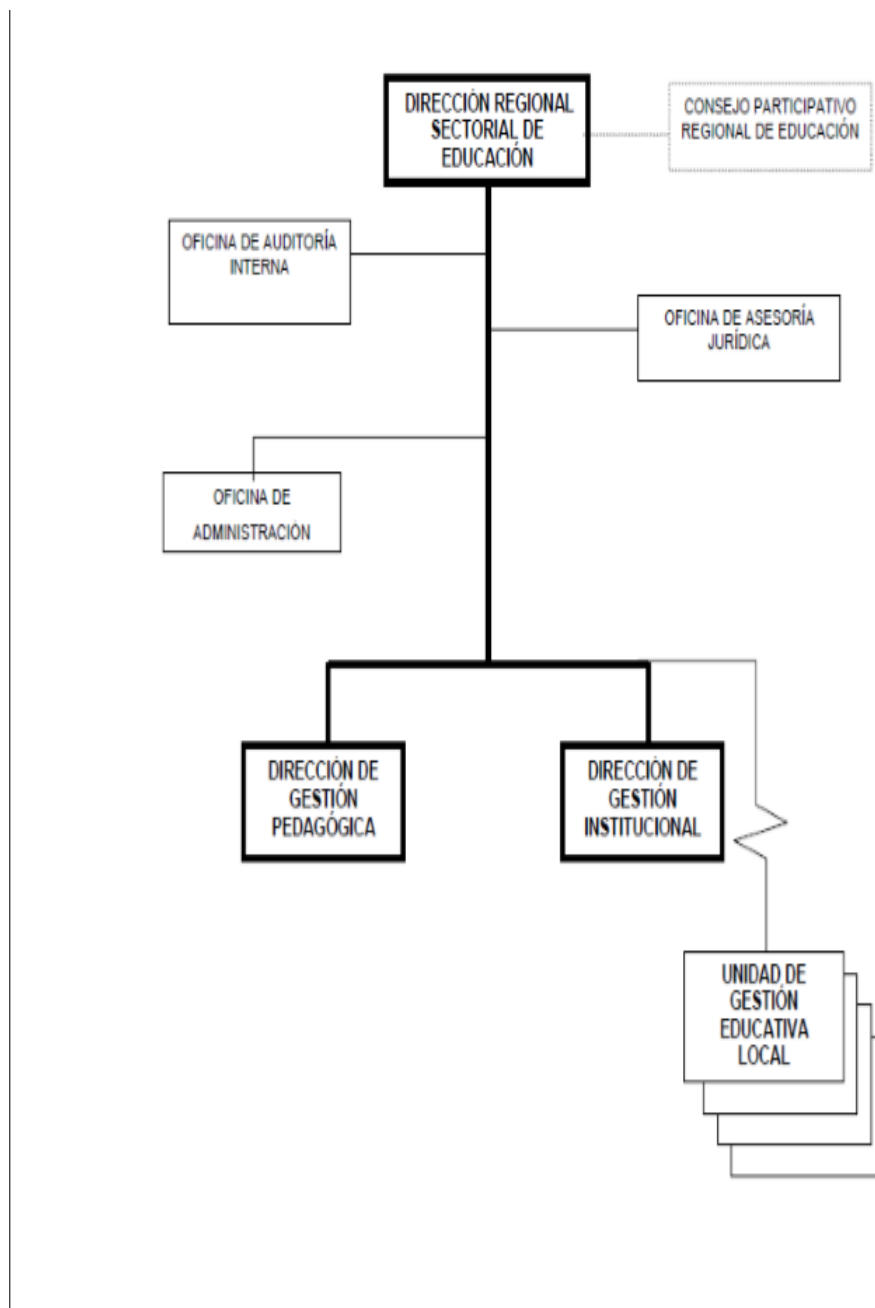
Fortalecemos la eficiencia del servicio educativo integral en todas las instancias de la región Tacna, con agentes proactivos e innovadores y una sociedad civil participativa y comprometida con el desarrollo educativo y bienestar social.

Visión

La Educación en Tacna es descentralizada, tiene uno de los más altos niveles de equidad y calidad educativa del Perú que se traduce en óptimos indicadores de aprendizaje y bienestar social, conformando auténticas comunidades educativas, afirmando su identidad, valorando su diversidad y promoviendo el diálogo intercultural. El magisterio goza de una alta consideración social, profesional y económica y nuestros estudiantes, en ambientes adecuados, desarrollan todas sus

capacidades de pensamiento crítico – creativo y de liderazgo. (Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2016).

Organigrama



Fuente: Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2016.

2.2.4.2 Municipalidad distrital de Pocollay

La Municipalidad Distrital de Pocollay, es el órgano de gobierno local distrital, con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia dentro de su jurisdicción, aplicando las leyes y disposiciones que de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú.

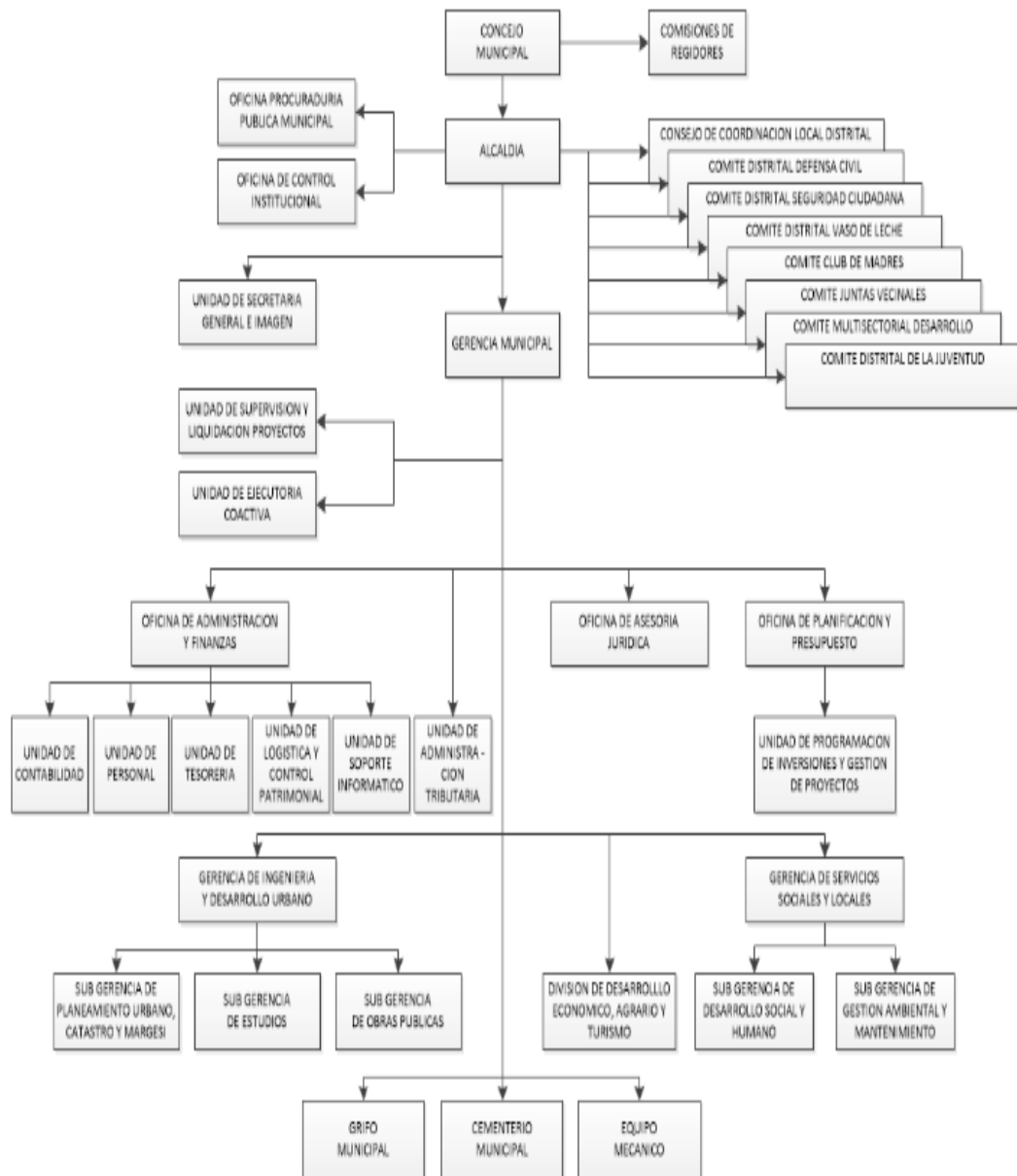
Misión

La Municipalidad Distrital de Pocollay es una institución al servicio de su población, con liderazgo y capacidad de liderazgo para gobernar, generar desarrollo y calidad de vida.

Visión

Al 2021 Pocollay es un distrito próspero con un crecimiento sostenible basado en una agricultura tradicional pero competitiva la que se vincula con las actividades turísticas, industriales y comerciales; las que conviven respetando el medio y articulados a los procesos locales y globales existentes; y con una población comprometida y organizada que potencia sus capacidades y habilidades inmersos en una cultura de valores y respeto, desarrollando estilos de vida saludables y provista adecuadamente de los servicios básicos. (Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Pocollay, 2015, p.18)

Organigrama



Fuente: MOF Municipalidad de Pocollay

2.2.4.3 Municipalidad distrital de Ciudad Nueva

El distrito de Ciudad Nueva se crea mediante D. L. 25851 publicado el 20 de Noviembre de 1992, redelimitada con Ley N° 27415 del 02 de febrero del 2001.

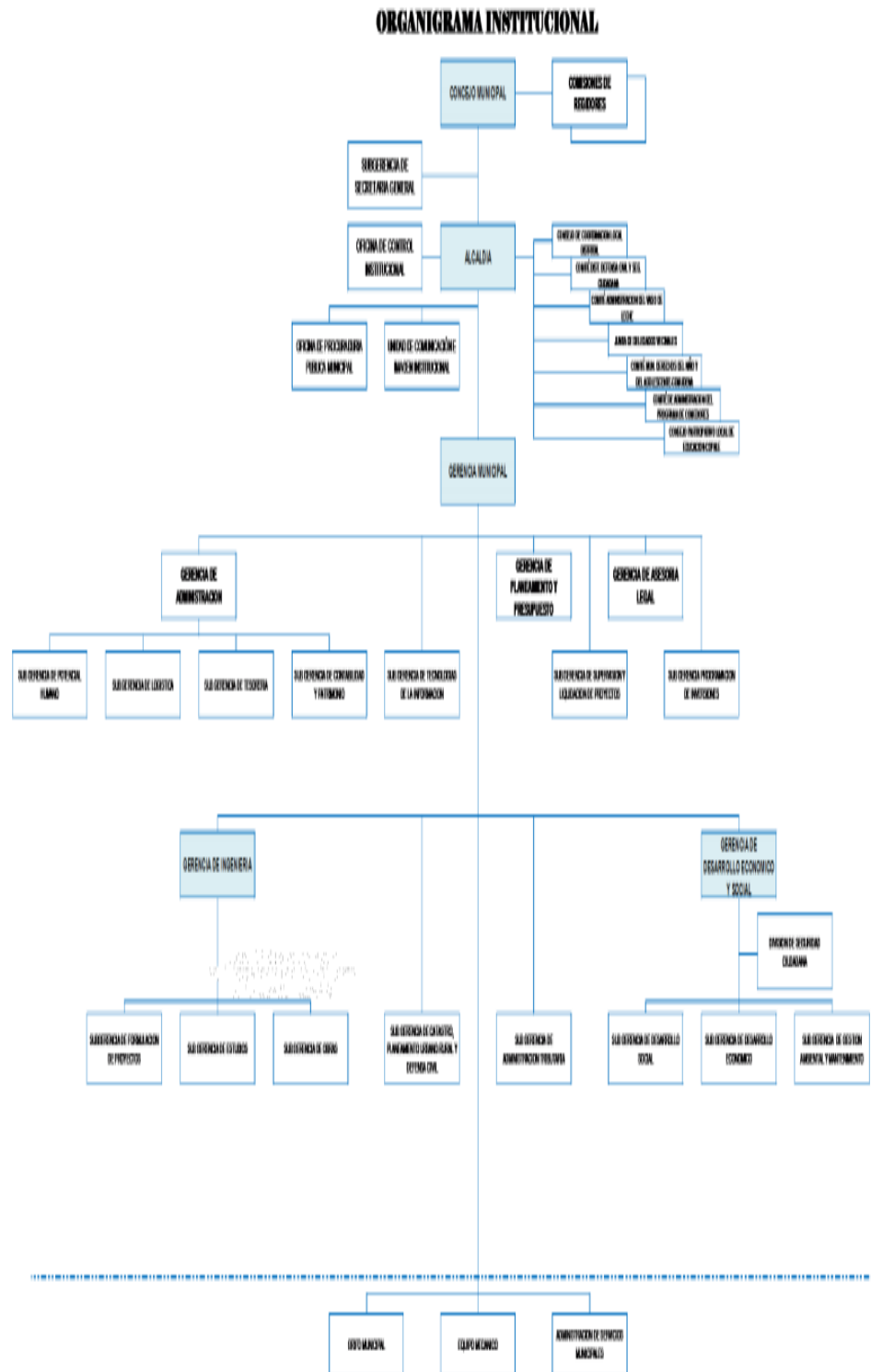
La Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva (M.D.C.N.) es el órgano de Gobierno Local Distrital, con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia dentro de su jurisdicción, aplicando las leyes y disposiciones que de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú rigen para los gobiernos locales de nivel distrital, su representatividad emana de la voluntad ciudadana.

Visión

La Municipalidad de Ciudad Nueva es el órgano de gobierno local que representa y gestiona los intereses de los vecinos en la jurisdicción, promueve una fuerte gobernabilidad democrática, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación de las políticas locales de alta calidad, con la mayor eficiencia, haciendo un uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos, de manera que provoque sinergias con las inversiones de otras instituciones del estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción. (Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, 2014, p.20).

Misión

El gobierno local de Ciudad Nueva genera condiciones y oportunidades para que los ciudadanos en la comunidad alcancen el más alto nivel en la calidad de vida, en una ciudad moderna, confortable, saludable y segura, donde el desarrollo se promueve de manera integral y sustentable; aprovechando permanentemente las potencialidades locales para el comercio y turismo de alta calidad.



Fuente: MOF Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva

2.2.4.4 Gobierno Regional de Tacna

El Gobierno Regional Tacna es un organismo público descentralizado del Poder Ejecutivo, que depende administrativa y normativamente de la Presidencia del Consejo de Ministros y rige su accionar al amparo de la Ley N° 27783 que aprueba la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Manual de Organización y Funciones aprobado con Ordenanza Regional N° 020-2004-CR/G.R. TACNA y Reglamento de Organización y Funciones aprobado con Ordenanza Regional N° 003-2008/C.R./G.R. Tacna.

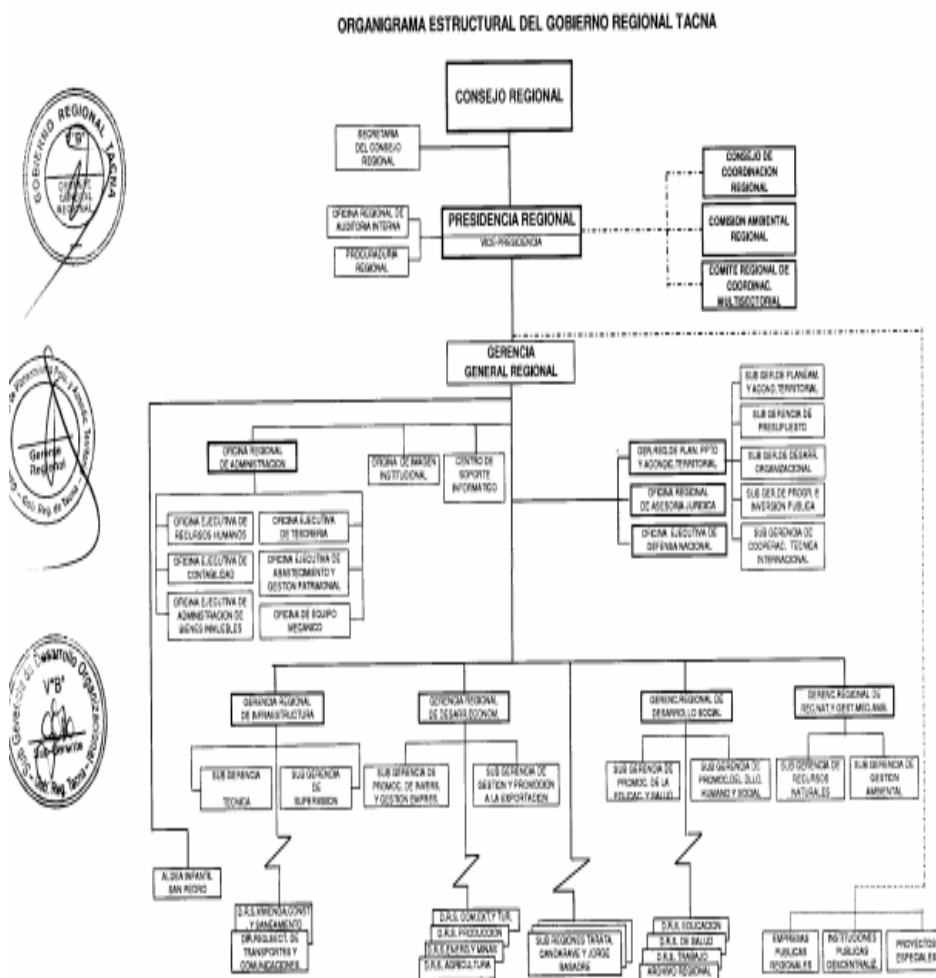
El rol del Gobierno Regional está orientado a planear, dirigir y ejecutar acciones; tendientes al logro del desarrollo social sostenido, basado en actividades productivas económicamente rentables y socialmente justas; tendientes reducir la brecha de pobreza, reducción de la desnutrición crónica (desnutrición crónica cero), mejorar los servicios de salud principalmente de la madre, mejorar los resultados del aprendizaje escolar, reducción del analfabetismo (analfabetismo cero), acceso a los servicios sociales básicos y oportunidades de mercado con el propósito de constituir una sociedad regional identificada con sus intereses e igualdad de oportunidades; del ámbito geográfico del departamento de Tacna. Objetivos a concretarse, a través del uso óptimo de los recursos financieros, humanos y materiales; con participación activa de las instituciones públicas, privadas y sociedad civil.

Misión

Organización orientada a la prestación de servicios públicos y a la ejecución de infraestructura social y económica impulsando el desarrollo armónico, sostenido y sustentable de la Región Tacna con la finalidad de mejorar las condiciones de calidad de vida de la población.

Visión

Gobierno Regional tendiente al desarrollo sostenible y calidad de vida, atractivos para la Inversión, promoviendo la transformación de flujos económicos e impulsando los servicios, el turismo y la exportación.



Fuente: Gobierno Regional de Tacna. 2016

2.3. Definiciones de conceptos

a) Auditoría holística:

Estudio de la organización de forma global, y en relación con su entorno, esto con el fin de implementar una auditoría que responda a las necesidades de información para la toma de decisiones. (López, 2009)

b) Análisis de factores internos

Diagnóstico de la situación interna de la organización la que se puede realizar a través de las opiniones de los ejecutivos sobre las capacidades o debilidades de la organización, cotejando posteriormente las opiniones y logrando, a través del consenso, una descripción de la situación interna del negocio. (Thompson & Strickland, 1994, p.93).

c) Análisis de factores externos

Estudio para identificar los aspectos que afectan la operatividad del negocio, teniendo como ventaja la discusión y el diálogo entre los niveles jerárquicos más altos y coadyuva a la comprensión del negocio. (Hax & Majluf, 1992)

d) Análisis de los grupos estratégicos

Clasifica en conglomerados el entorno donde se mueve la organización en particular. (Serna, 2008, p.78).

e) Análisis de los aspectos financieros

Analizar más allá de los resultados numéricos, puesto que el contexto donde se producen esas cifras modifica la percepción de los resultados y puede conducir a estrategias negativas o meramente cuantitativas, las cuales, a la larga, no incrementan el valor de la organización. (Thompson & Strickland, 1994, p.91).

f) Estudio y evaluación del control interno

Evalúa la eficiencia y efectividad del control interno organizacional, que incluye factores como cumplimiento de la normativa organizacional, ambiente legal y otros, el auditor está en capacidad de tomar una decisión sobre la cantidad y tipos de procedimientos a realizar. (Thompson & Strickland, 1994, p.93).

g) Ejecución de procedimientos de auditoria

Diseñados para evaluar como un todo la organización, y además deben de alguna manera- medir el Principio de Negocio en Marcha desde la perspectiva de las relaciones de la organización con su entorno.(Thompson & Strickland, 1994, p.92).

h) Informe del auditor

Resultado tangible del proceso de auditoría, opinión sobre el grado de seguridad del sistema de control interno, y se basa en el estudio de control interno y su evaluación a través de las pruebas de cumplimiento, y el informe sobre los aspectos organizacionales, que es el resultado del análisis estratégico de la organización y de sus perspectivas futuras. (Thompson & Strickland, 1994, p.165)

i) Toma de decisiones

Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental. (Gento, 2005)

j) Forma de toma de decisiones

Opción entre varias alternativas que se presentan para resolver una situación. (Daft & Marcic, 2006, p.102)

k) Establecimiento de consenso

Estilo en la forma de tomarlas, de tal modo, que se fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, es decir, directivos, representantes, y miembros de la comunidad, debido a la influencia en el sistema de comunicaciones, además la forma de dirigir el sistema. (Serna, 2008).

l) Identificación de problemas

Son aquellos aspectos que dificultan el logro de objetivos, y obstaculizan el desarrollo de las acciones u operaciones de la organización. (Steven, 2007)

m) Selección de las alternativas

Es el proceso que surge luego de estimar todos los requerimientos y criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente se escoge aquella que generó mayor ponderación en el consenso". (Robbins & Coulter, 2005, p.138)

n) Desarrollo de alternativas

Representa otro de los pasos que direcciona la toma de decisiones, donde hay que preparar una lista de alternativas factibles y las oportunidades que resuelvan el problema planteado, donde no se hará ningún intento por evaluarlas sino de enumerarlas. (Robbins & Coulter, 2005, p.137).

o) Evaluación de alternativas

Proceso continuo dada a través de la retroalimentación, la que proporciona a quienes toman las decisiones información que puede iniciar un nuevo ciclo de decisiones. (Daft & Marcic, 2006, p.200)

p) Implementación de las decisiones

Última etapa en la toma de decisiones, acción, que llevará a la práctica, la decisión elegida, ya que, de no hacerlo así, por muy adecuada que sea la solución no dará los resultados deseados. (Robbins, 2005, p.120)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Formulación de la hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La aplicación de la auditoría holística incidiría significativamente en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El análisis de los factores internos incidiría significativamente en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- b) El análisis de los factores externos incidiría significativamente en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- c) El análisis de los grupos estratégicos incidiría significativamente en identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- d) La evaluación de los aspectos financieros incidiría significativamente en la selección de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- e) El estudio y evaluación del control interno incidiría significativamente en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.

- f) La ejecución de los procedimientos de auditoría incidiría significativamente en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- g) El informe del auditor incidiría significativamente en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.

3.2 Variables

3.2.1 Identificación de la variable independiente

Auditoría Holística

3.2.1.1 Indicadores

X1= Factores internos

X2=Factores externos

X3=Grupos estratégico

X4=Aspectos financieros

X5=Control interno

X6=Ejecución de los procedimientos de auditoría

X7=Informe del auditor

3.2.1.2 Escala para la medición de la variable

- Ordinal

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

Toma de decisiones

3.2.2.1 Indicadores

Y1=Forma de toma de decisiones

Y2=Establecimiento del consenso

Y3=Identificación de problemas

Y4=Selección de las alternativas

Y5=Desarrollo de alternativas

Y6=Evaluación de las alternativas

Y7=Implementación de la decisión

3.2.2.2 Escala para la medición de la variable

- Ordinal

3.2.3 Identificación de la variable independiente de la primera hipótesis específica

X= factores internos

3.2.3.1 Indicadores

X1=Capacidades

X2=Debilidades

3.2.3.2 Escala para la medición de la variable

- Ordinal

3.2.4 Identificación de la variable dependiente de la primera hipótesis específica

Y= Forma de toma de decisiones

3.2.4.1 Indicadores

Y.1=Programadas

Y2=No programadas

Y3=Individuales

Y4=De grupo

3.2.4.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.5 Identificación de la variable independiente de la segunda hipótesis específica

X=Factores externos

3.2.5.1 Indicadores

X1=Amenazas

X2=Oportunidades

3.2.5.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.6 Identificación de la variable dependiente de la segunda hipótesis específica

Y2= Establecimiento del consenso

3.2.6.1 Indicadores

Y.1=Programación de trabajo en equipo

Y2=Optimización de las relaciones interpersonales

Y3=Promoción del dialogo

3.2.6.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.7 Identificación de la variable independiente de la tercera hipótesis específica

X= identificación de los grupos estratégicos

3.2.7.1 Indicadores

X1=Clasificación en conglomerados el entorno

X2=Identificación de los factores de éxito

X3=Determinación de las variables del entorno

3.2.7.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.8 Identificación de la variable dependiente de la tercera hipótesis específica

Y3= identificación de problemas

3.2.8.1 Indicadores

Y.1=Reconocimiento de problemas

Y2=Orientar las situaciones generales en aspectos cotidianos

Y3=Involucramiento de actividades

3.2.8.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.9 Identificación de la variable independiente de la cuarta hipótesis específica

X4= Aspectos financieros

3.2.9.1 Indicadores

X1=Comparación de resultados

X2=Evaluación del contexto financiero

3.2.9.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.10 Identificación de la variable dependiente de la cuarta hipótesis específica

Y= Selección de las alternativas

3.2.10.1 Indicadores

Y.1=Preparación de lista de alternativas

Y2=Participación activa para la elección de las alternativas

Y3=Planteamiento de las alternativas para la solución de un problema

3.2.10.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.11 Identificación de la variable independiente de la quinta hipótesis específica

X= Control interno

3.2.11.1 Indicadores

X1=Planificación

X2=Cumplimiento de la normativa organizacional

X3=Cumplimiento del ambiente legal.

3.2.11.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.12 Identificación de la variable dependiente de la quinta hipótesis específica

Y= Desarrollo de las alternativas

3.2.12.1 Indicadores

Y.1=Proyección de alternativas

Y2=Encausamiento de acciones programadas

3.2.12.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.13 Identificación de la variable independiente de la sexta hipótesis específica

X= Ejecución de los procedimientos de auditoria

3.2.13.1 Indicadores

X1=Evaluar como un todo la organización

X2=Medición del principio de negocio en marcha en función de su entorno

3.2.13.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.14 Identificación de la variable dependiente de la sexta hipótesis específica

Y= Evaluación de las alternativas

3.2.14.1 Indicadores

Y.1=Valoración de las alternativas

Y2=Realización de correcciones

Y3=Evaluación de logros

3.2.14.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.15 Identificación de la variable independiente de la séptima hipótesis específica

X= Informe del auditor

3.2.15.1 Indicadores

X1=Dictamen a los estados financieros

X2= Informe de control interno

X3=Informe sobre los aspectos organizacionales

3.2.15.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.2.16 Identificación de la variable dependiente de la séptima hipótesis específica

Y= Implementación de las decisiones

3.2.16.1 Indicadores

Y.1=Planificación de la implantación

Y2=Verificación de los resultados

Y3=Búsqueda de nueva información

3.2.16.2 Escala para la medición de la variable

Ordinal

3.3 Tipo de investigación

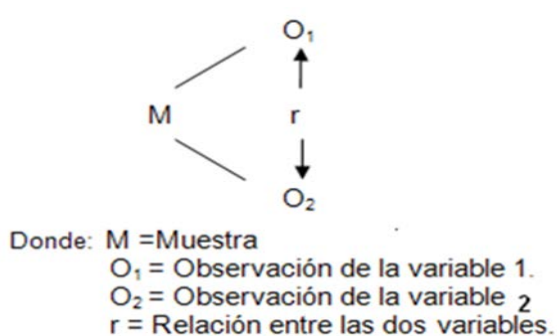
El tipo de investigación es básica, de naturaleza descriptiva correlacional, debido a que está basado en especificar propiedades, y características de la auditoría holística y toma de decisiones.

3.4 Diseño de la investigación

Se utilizó el diseño no experimental, transeccional. Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de la variable independiente y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández.2010)

El diseño de investigación correlacional informa al investigador, si las variables de su interés se encuentran relacionadas estadísticamente o no.

El esquema representativo es:



3.5 Ámbito y tiempo social de la investigación

Entidades públicas de la Región Tacna, 2017.

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población

La población objeto a estudio estuvo constituida por los funcionarios de las entidades públicas.

| Categorías | Población |
|---|------------|
| Dirección Regional de Educación | 45 |
| Municipalidad distrital de Pocollay | 42 |
| Municipalidad distrital de Ciudad Nueva | 33 |
| Gobierno Regional de Tacna | 80 |
| TOTAL | 200 |

3.6.2 Muestra

3.6.2.1 Procedimiento para determinar la muestra

$$n = \frac{NZ^2}{4(n-1)e^2 + Z^2}$$

Donde:

N= Población

n= Muestra provisional

Z=Nivel de confianza

E= 0.05 (precisión o margen de error)

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{200 * 1,96^2}{4 (200 - 1) 0,05^2 + 1,96^2}$$

$$n = \frac{768,32}{5,83}$$

$$n = 131,78$$

n= 132 funcionarios

3.6.2.2 Estratificación de la muestra

| Categorías | Muestra |
|---|----------------|
| Dirección Regional de Educación | 35 |
| Municipalidad distrital de Pocollay | 35 |
| Municipalidad distrital de Ciudad Nueva | 22 |
| Gobierno Regional de Tacna | 40 |
| Total | 132 |

3.6.2.3 Tipo de muestreo

El muestreo aleatorio o probabilístico; constituye una de las clases más populares de muestreo aleatorio. En esta técnica, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Todo el proceso de toma de muestras se realiza en un paso, en donde cada sujeto es seleccionado independientemente de los otros miembros de la población.

3.6.2.4 Criterios de inclusión y exclusión

a) Criterios de inclusión

Funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna.

b) Criterios de exclusión

Se excluyen a todos los que por situaciones de contingencia no pudieron contestar el cuestionario.

3.7 Técnicas e instrumentos

3.7.1 Técnicas

Como técnicas para el desarrollo de la investigación se utilizaron:

- La encuesta; aplicada a los funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna.

3.7.2 Instrumentos para la recolección de los datos

El instrumento de medición que se aplicó fueron, los cuestionarios sobre aplicación de auditoria holística y toma de decisiones, construidos ambos con la escala de likert, y en base a las variables e indicadores propuestos.

3.7.3 Validación y confiabilidad del instrumento de medición

Los instrumentos de medición han sido sometidos a la prueba de validez y confiabilidad.

Los cuestionarios sobre aplicación de la auditoria holística y toma de decisiones, han sido sometidos a la prueba de validez de juicio de expertos, a través de la opinión de los siguientes Dres. Elmer Limache Sandoval, Oscar Alfredo Begazo Portugal, Pelayo Delgado Tello, Dora Mayta Huiza, y, Dr. Teófilo Lauracio Ticona, cuyo promedio de evaluación alcanzó 26/30, lo que permite comprobar su validez. (Los documentos son presentados en anexos).

Asimismo, los cuestionarios sobre aplicación de la auditoria holística y toma de decisiones, han sido sometidos a la prueba piloto, y sometido a la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach, cuyos índices alcanzados han sido los siguientes: 0,82 para el cuestionario sobre aplicación de la auditoria holística y 0,80 para el cuestionario sobre la toma de decisiones. (Se anexan resultados).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Descripción del trabajo de campo

A fin de determinar si la aplicación de la auditoría holística incidiría en mejorar la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, se aplicaron dos cuestionarios a la población de estudio. Los cuestionarios fueron aplicados a 132 funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna el mes de enero del 2018. Los resultados son analizados, interpretados y comprobados empleando para ello los Software Estadísticos SPSS (versión 18) y Microsoft Excel.

4.2 Diseño de la presentación de los resultados

Los resultados del cuestionario se presentan mediante tablas y figuras, de acuerdo a las variables: auditoría holística y la toma de decisiones, y, según los indicadores establecidos para cada variable.

4.3 Presentación de los resultados

4.3.1. Análisis, e interpretación de resultados del instrumento de medición aplicado a las entidades públicas de la Región Tacna

El cuestionario consta de 56 ítems, relacionados con los indicadores de la variable, utilizándose para ello la escala de Likert.

Tabla 1
Aplicación de la Auditoria Holística en las entidades públicas

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total |
|---|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|------------|-------------------|------------|-------|
| | F | % | f | % | F | % | f | % | f | % | |
| A. Factores internos | | | | | | | | | | | |
| 1 | 28 | 21,2 | 83 | 62,9 | 14 | 10,6 | 7 | 5,3 | 0 | 0,0 | 132 |
| 2 | 25 | 18,9 | 72 | 54,5 | 17 | 12,9 | 18 | 13,6 | 0 | 0,0 | 132 |
| 3 | 24 | 18,2 | 60 | 45,5 | 21 | 15,9 | 23 | 17,4 | 4 | 3,0 | 132 |
| 4 | 24 | 18,2 | 60 | 45,5 | 26 | 19,7 | 22 | 16,7 | 0 | 0,0 | 132 |
| B. Factores externos | | | | | | | | | | | |
| 5 | 31 | 23,5 | 67 | 50,8 | 24 | 18,2 | 10 | 7,6 | 1 | 0,8 | 133 |
| 6 | 26 | 19,7 | 65 | 49,2 | 29 | 22,0 | 12 | 9,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| 7 | 29 | 22,0 | 69 | 52,3 | 26 | 19,7 | 8 | 6,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| 8 | 25 | 18,9 | 69 | 52,3 | 26 | 19,7 | 12 | 9,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| C. Grupos estratégicos | | | | | | | | | | | |
| 9 | 21 | 15,9 | 73 | 55,3 | 27 | 20,5 | 11 | 8,3 | 0 | 0,0 | 132 |
| 10 | 24 | 18,2 | 73 | 55,3 | 22 | 16,7 | 13 | 9,8 | 0 | 0,0 | 132 |
| 11 | 23 | 17,4 | 81 | 61,4 | 20 | 15,2 | 8 | 6,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| 12 | 33 | 25,0 | 68 | 51,5 | 22 | 16,7 | 9 | 6,8 | 0 | 0,0 | 132 |
| D. Aspectos financieros | | | | | | | | | | | |
| 13 | 33 | 25,0 | 77 | 58,3 | 13 | 9,8 | 9 | 6,8 | 0 | 0,0 | 132 |
| 14 | 35 | 26,5 | 71 | 53,8 | 16 | 12,1 | 9 | 6,8 | 1 | 0,8 | 132 |
| 15 | 34 | 25,8 | 67 | 50,8 | 17 | 12,9 | 14 | 10,6 | 0 | 0,0 | 132 |
| 16 | 27 | 20,5 | 83 | 62,9 | 10 | 7,6 | 12 | 9,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| E. Control interno | | | | | | | | | | | |
| 17 | 27 | 20,5 | 75 | 56,8 | 18 | 13,6 | 12 | 9,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| 18 | 23 | 17,4 | 75 | 56,8 | 22 | 16,7 | 12 | 9,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| 19 | 30 | 22,7 | 70 | 53,0 | 24 | 18,2 | 8 | 6,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| 20 | 23 | 17,4 | 69 | 52,3 | 28 | 21,2 | 12 | 9,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| F. Ejecución de los procedimientos | | | | | | | | | | | |
| 21 | 22 | 16,7 | 79 | 59,8 | 26 | 19,7 | 4 | 3,0 | 1 | 0,8 | 132 |
| 22 | 24 | 18,2 | 77 | 58,3 | 25 | 18,9 | 5 | 3,8 | 1 | 0,8 | 132 |
| 23 | 22 | 16,7 | 75 | 56,8 | 27 | 20,5 | 7 | 5,3 | 1 | 0,8 | 132 |
| 24 | 20 | 15,2 | 79 | 59,8 | 26 | 19,7 | 5 | 3,8 | 1 | 0,8 | 131 |
| G. informe del auditor | | | | | | | | | | | |
| 25 | 26 | 19,7 | 75 | 56,8 | 25 | 18,9 | 3 | 2,3 | 3 | 2,3 | 132 |
| 26 | 21 | 15,9 | 80 | 60,6 | 23 | 17,4 | 5 | 3,8 | 3 | 2,3 | 132 |
| 27 | 19 | 14,4 | 77 | 58,3 | 27 | 20,5 | 6 | 4,5 | 3 | 2,3 | 132 |
| 28 | 22 | 16,7 | 82 | 62,1 | 20 | 15,2 | 5 | 3,8 | 3 | 2,3 | 132 |
| Promedio | 25,8 | 19,5 | 73,3 | 55,5 | 22,2 | 16,8 | 10,0 | 7,6 | 0,8 | 0,6 | |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

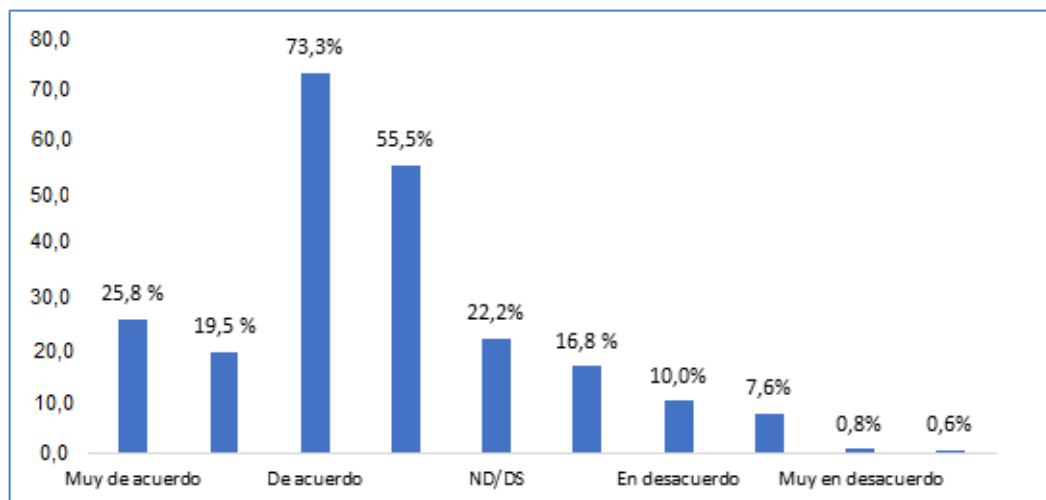


Figura 1. Aplicación de la Auditoría Holística en las Entidades Públicas de la Regional Tacna

Fuente: Tabla 1

Análisis:

Los resultados del cuestionario sobre la aplicación de la auditoría holística en las entidades públicas de la Región Tacna, aplicado a 132 funcionarios de las entidades públicas: Gobierno Regional de Tacna, Municipalidad distrital de Pocollay, Municipalidad distrital de Ciudad Nueva y Dirección Regional de Educación de Tacna, evaluándose para ello los factores internos, externos, grupos estratégicos, aspectos financieros, control interno, ejecución de los procedimientos e informe del auditor, en los promedios alcanzados se puede observar que el 55,5 % de los funcionarios señalan estar de acuerdo con dicha aplicación, el 19,5 % está muy de acuerdo, el 16,8 % señala que no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 7,6 % señala estar en desacuerdo; y, el 0,6 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Por lo que se puede concluir que en las entidades públicas de la Región Tacna objeto a estudio señalan estar de acuerdo con la aplicación de la auditoría holística, ya que es una herramienta que permitiría una evaluación conjunta de los factores críticos de éxito que permitiría un mejor accionar en la toma de decisiones.

Tabla 2
Aplicación de la Auditoría Holística en el Gobierno Regional de Tacna

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total |
|---|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|---------------|------------|-------------------|------------|-------|
| A. Factores internos | f | % | F | % | f | % | f | % | f | % | |
| 1 | 7 | 17,5 | 30 | 75 | 1 | 2,5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 2 | 7 | 17,5 | 28 | 70 | 2 | 5 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| 3 | 9 | 22,5 | 21 | 52,5 | 5 | 12,5 | 5 | 12,5 | 0 | 0 | 40 |
| 4 | 6 | 15 | 21 | 52,5 | 7 | 17,5 | 6 | 15 | 0 | 0 | 40 |
| B. Factores externos | | | | | | | | | | | |
| 5 | 9 | 22,5 | 20 | 50 | 7 | 17,5 | 4 | 10 | 0 | 0 | 40 |
| 6 | 11 | 27,5 | 18 | 45 | 8 | 20 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| 7 | 10 | 25 | 23 | 57,5 | 6 | 15 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 8 | 8 | 20 | 22 | 55 | 7 | 17,5 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| C. Grupos estratégicos | | | | | | | | | | | |
| 9 | 7 | 17,5 | 19 | 47,5 | 12 | 30 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 10 | 8 | 20 | 25 | 62,5 | 5 | 12,5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 11 | 7 | 17,5 | 25 | 62,5 | 6 | 15 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 12 | 10 | 25 | 22 | 55 | 7 | 17,5 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| D. Aspectos financieros | | | | | | | | | | | |
| 13 | 14 | 35 | 19 | 47,5 | 5 | 12,5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 14 | 12 | 30 | 20 | 50 | 7 | 17,5 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 15 | 11 | 27,5 | 17 | 42,5 | 9 | 22,5 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| 16 | 10 | 25 | 24 | 60 | 4 | 10 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| E. Control interno | | | | | | | | | | | |
| 17 | 8 | 20 | 25 | 62,5 | 6 | 15 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 18 | 8 | 20 | 23 | 57,5 | 7 | 17,5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 19 | 8 | 20 | 22 | 55 | 8 | 20 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 20 | 6 | 15 | 24 | 60 | 7 | 17,5 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| F. Ejecución de los procedimientos | | | | | | | | | | | |
| 21 | 8 | 20 | 23 | 57,5 | 9 | 22,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 |
| 22 | 9 | 22,5 | 22 | 55 | 8 | 20 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 23 | 8 | 20 | 21 | 52,5 | 11 | 27,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 |
| 24 | 9 | 22,5 | 20 | 50 | 11 | 27,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 |
| G. informe del auditor | | | | | | | | | | | |
| 25 | 9 | 22,5 | 24 | 60 | 5 | 12,5 | 0 | 0 | 2 | 5 | 40 |
| 26 | 9 | 22,5 | 23 | 57,5 | 6 | 15 | 0 | 0 | 2 | 5 | 40 |
| 27 | 7 | 17,5 | 24 | 60 | 6 | 15 | 1 | 2,5 | 2 | 5 | 40 |
| 28 | 9 | 22,5 | 23 | 57,5 | 5 | 12,5 | 1 | 2,5 | 2 | 5 | 40 |
| Promedio | 8,7 | 21,8 | 22,4 | 56,1 | 1,9 | 0,3 | 1,9 | 4,7 | 0,3 | 0,7 | |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

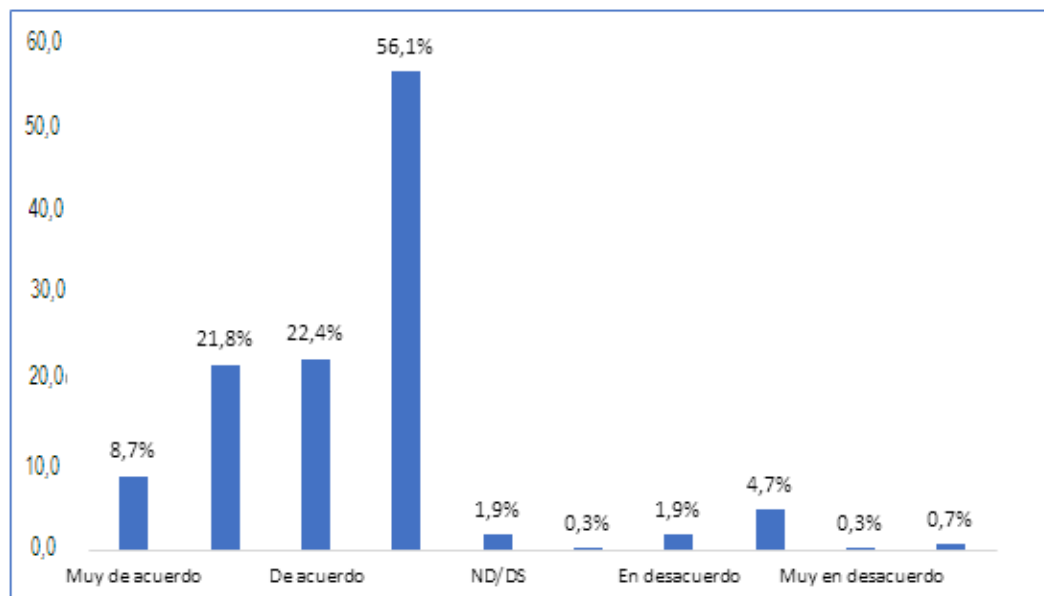


Figura 2. Aplicación de la Auditoría Holística en el Gobierno Regional de Tacna

Fuente: Tabla 2

Análisis:

Los resultados del cuestionario sobre la aplicación de la auditoría holística en el Gobierno Regional de Tacna, el cual fue administrado a 40 funcionarios, evaluándose para ello los factores internos, externos, grupos estratégicos, aspectos financieros, control interno, ejecución de los procedimientos e informe del auditor, se obtuvo los siguientes promedios el 56,1 % de los funcionarios señalan estar de acuerdo con dicha aplicación, el 21,8 % está muy de acuerdo, el 0,3 % señala que no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 4,7 % señala estar en desacuerdo; y, el 0,7 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Por lo que se puede concluir que los funcionarios del Gobierno Regional de Tacna señalan estar de acuerdo con la aplicación de la auditoría holística, la cual permitiría una mejor evaluación de todos los factores que inciden en la mejor toma de decisiones.

Tabla 3
Aplicación de la Auditoria Holística en la Municipalidad distrital de Pocollay

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total |
|---|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|-------------|-------------------|------------|-------------|
| | f | % | f | % | F | % | F | % | f | % | |
| A. Factores internos | | | | | | | | | | | |
| 1 | 4 | 11,4 | 22 | 62,9 | 4 | 11,4 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 2 | 5 | 14,3 | 13 | 37,1 | 9 | 25,7 | 8 | 22,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 3 | 4 | 11,4 | 17 | 48,6 | 6 | 17,1 | 8 | 22,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 4 | 4 | 11,4 | 16 | 45,7 | 7 | 20,0 | 8 | 22,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| B. Factores externos | | | | | | | | | | | |
| 5 | 6 | 17,1 | 18 | 51,4 | 7 | 20,0 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 36 |
| 6 | 3 | 8,6 | 20 | 57,1 | 6 | 17,1 | 6 | 17,1 | 0 | 0,0 | 35 |
| 7 | 5 | 14,3 | 19 | 54,3 | 6 | 17,1 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 8 | 6 | 17,1 | 17 | 48,6 | 5 | 14,3 | 7 | 20,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| C. Grupos estratégicos | | | | | | | | | | | |
| 9 | 3 | 8,6 | 18 | 51,4 | 9 | 25,7 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 10 | 3 | 8,6 | 17 | 48,6 | 8 | 22,9 | 7 | 20,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 11 | 4 | 11,4 | 20 | 57,1 | 9 | 25,7 | 2 | 5,7 | 0 | 0,0 | 35 |
| 12 | 5 | 14,3 | 18 | 51,4 | 8 | 22,9 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 35 |
| D. Aspectos financieros | | | | | | | | | | | |
| 13 | 4 | 11,4 | 23 | 65,7 | 4 | 11,4 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 35 |
| 14 | 5 | 14,3 | 21 | 60,0 | 3 | 8,6 | 6 | 17,1 | 0 | 0,0 | 35 |
| 15 | 6 | 17,1 | 19 | 54,3 | 3 | 8,6 | 7 | 20,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 16 | 3 | 8,6 | 25 | 71,4 | 2 | 5,7 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| E. Control interno | | | | | | | | | | | |
| 17 | 4 | 11,4 | 20 | 57,1 | 5 | 14,3 | 6 | 17,1 | 0 | 0,0 | 35 |
| 18 | 3 | 8,6 | 18 | 51,4 | 8 | 22,9 | 6 | 17,1 | 0 | 0,0 | 35 |
| 19 | 4 | 11,4 | 20 | 57,1 | 6 | 17,1 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 20 | 3 | 8,6 | 18 | 51,4 | 8 | 22,9 | 6 | 17,1 | 0 | 0,0 | 35 |
| F. Ejecución de los procedimientos | | | | | | | | | | | |
| 21 | 6 | 17,1 | 17 | 48,6 | 8 | 22,9 | 3 | 8,6 | 1 | 2,9 | 35 |
| 22 | 3 | 8,6 | 20 | 57,1 | 8 | 22,9 | 3 | 8,6 | 1 | 2,9 | 35 |
| 23 | 4 | 11,4 | 19 | 54,3 | 8 | 22,9 | 3 | 8,6 | 1 | 2,9 | 35 |
| 24 | 4 | 11,4 | 19 | 54,3 | 8 | 22,9 | 3 | 8,6 | 1 | 2,9 | 35 |
| G. informe del auditor | | | | | | | | | | | |
| 25 | 1 | 2,9 | 22 | 62,9 | 8 | 22,9 | 3 | 8,6 | 1 | 2,9 | 35 |
| 26 | 1 | 2,9 | 22 | 62,9 | 8 | 22,9 | 3 | 8,6 | 1 | 2,9 | 35 |
| 27 | 2 | 5,7 | 19 | 54,3 | 9 | 25,7 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 35 |
| 28 | 1 | 2,9 | 25 | 71,4 | 6 | 17,1 | 2 | 5,7 | 1 | 2,9 | 35 |
| Promedio | 3,8 | 10,8 | 19,4 | 55,3 | 6,6 | 19,0 | 5,0 | 14,2 | 0,3 | 0,8 | 35,0 |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

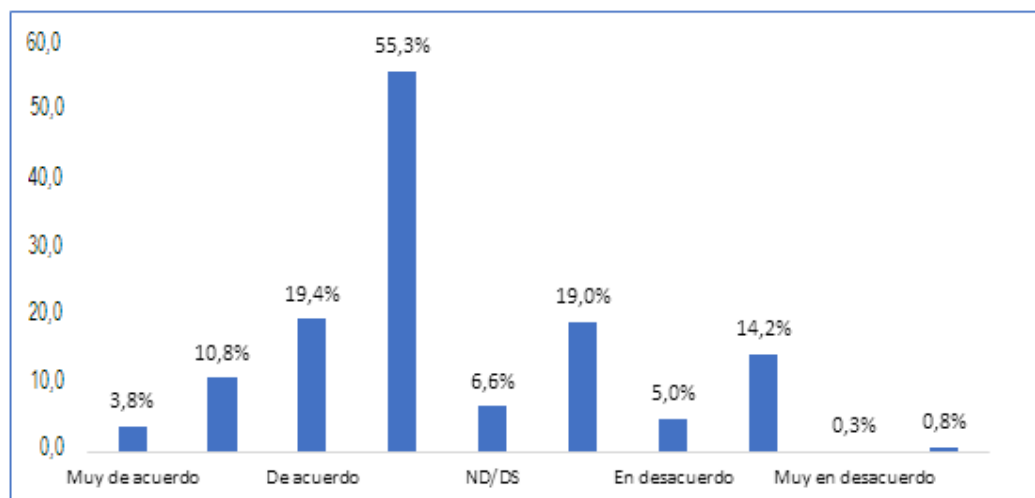


Figura 3. Aplicación de la Auditoría Holística en la Municipalidad distrital de Pocollay
Fuente: Tabla 3

Análisis:

Los resultados del cuestionario sobre la aplicación de la auditoría holística en la Municipalidad distrital de Pocollay, el cual fue administrado a 35 funcionarios, evaluándose para ello los factores internos, externos, grupos estratégicos, aspectos financieros, control interno, ejecución de los procedimientos e informe del auditor, en los promedios alcanzados se puede observar que el 55,3 % de los funcionarios señalan estar de acuerdo con dicha aplicación, el 10,8 % está muy de acuerdo, el 19 % señala que no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 14,2 % señala estar en desacuerdo; y, el 0,8 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Por lo que se puede concluir que los funcionarios de la Municipalidad distrital de Pocollay señalan estar de acuerdo con la aplicación de la auditoría holística, ya que constituye una herramienta para mejorar la toma de decisiones.

Tabla 4
Aplicación de la Auditoria Holística en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total | |
|---|----------------|----|-------------|-------------|-------------|------------|---------------|------------|-------------------|------------|------------|-------------|
| | f | % | f | % | F | % | f | % | f | % | | |
| A. Factores internos | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 3 | 13,6 | 15 | 68,2 | 4 | 18,2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 2 | 4 | 18,2 | 13 | 59,1 | 2 | 9,1 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 3 | 3 | 13,6 | 10 | 45,5 | 3 | 13,6 | 6 | 27,3 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 4 | 2 | 9,1 | 8 | 36,4 | 5 | 22,7 | 7 | 31,8 | 0 | 0,0 | 22 |
| B. Factores externos | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | 4 | 18,2 | 13 | 59,1 | 3 | 13,6 | 1 | 4,5 | 1 | 4,5 | 22 |
| | 6 | 1 | 4,5 | 10 | 45,5 | 8 | 36,4 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 7 | 3 | 13,6 | 11 | 50,0 | 6 | 27,3 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 8 | 2 | 9,1 | 13 | 59,1 | 6 | 27,3 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| C. Grupos estratégicos | | | | | | | | | | | | |
| | 9 | 2 | 9,1 | 14 | 63,6 | 2 | 9,1 | 4 | 18,2 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 10 | 5 | 22,7 | 9 | 40,9 | 5 | 22,7 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 11 | 4 | 18,2 | 14 | 63,6 | 1 | 4,5 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 12 | 4 | 18,2 | 12 | 54,5 | 2 | 9,1 | 4 | 18,2 | 0 | 0,0 | 22 |
| D. Aspectos financieros | | | | | | | | | | | | |
| | 13 | 7 | 31,8 | 13 | 59,1 | 1 | 4,5 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 14 | 10 | 45,5 | 9 | 40,9 | 1 | 4,5 | 1 | 4,5 | 1 | 4,5 | 22 |
| | 15 | 6 | 27,3 | 12 | 54,5 | 2 | 9,1 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 16 | 6 | 27,3 | 12 | 54,5 | 1 | 4,5 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 22 |
| E. Control interno | | | | | | | | | | | | |
| | 17 | 2 | 9,1 | 13 | 59,1 | 4 | 18,2 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 18 | 2 | 9,1 | 14 | 63,6 | 3 | 13,6 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 19 | 2 | 9,1 | 14 | 63,6 | 5 | 22,7 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 20 | 1 | 4,5 | 10 | 45,5 | 8 | 36,4 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 22 |
| F. Ejecución de los procedimientos | | | | | | | | | | | | |
| | 21 | 1 | 4,5 | 16 | 72,7 | 4 | 18,2 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 22 | 1 | 4,5 | 16 | 72,7 | 5 | 22,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 23 | 1 | 4,5 | 15 | 68,2 | 4 | 18,2 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 24 | 0 | 0,0 | 18 | 81,8 | 3 | 13,6 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| G. informe del auditor | | | | | | | | | | | | |
| | 25 | 4 | 18,2 | 11 | 50,0 | 7 | 31,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 26 | 2 | 9,1 | 14 | 63,6 | 5 | 22,7 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 27 | 0 | 0,0 | 14 | 63,6 | 8 | 36,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| | 28 | 2 | 9,1 | 14 | 63,6 | 5 | 22,7 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| Promedio | 3,0 | | 13,6 | 12,8 | 58,0 | 4,0 | 18,3 | 2,1 | 9,7 | 0,1 | 0,3 | 22,0 |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

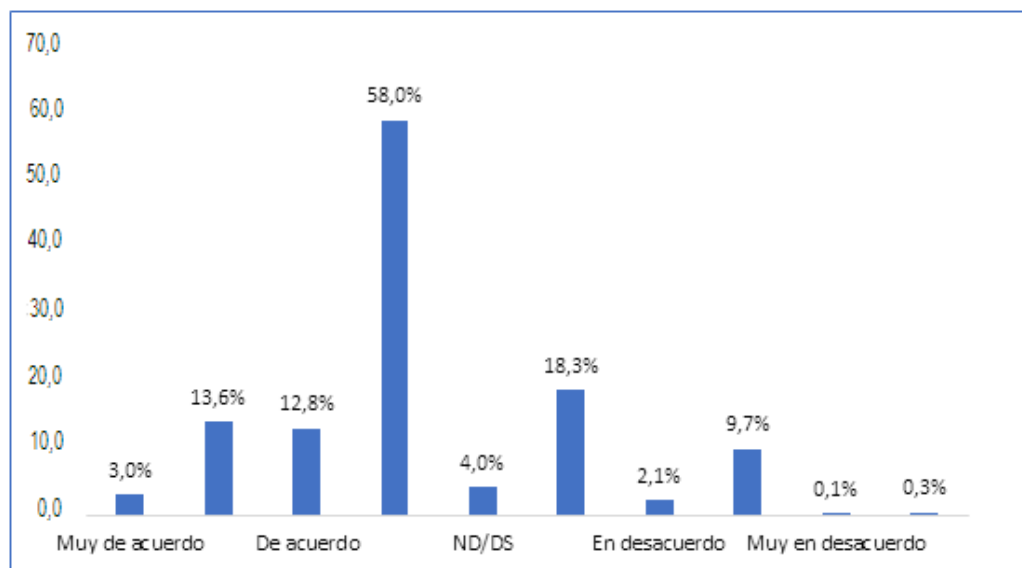


Figura 4. Aplicación de la Auditoría Holística en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva
Fuente: Tabla 4

Análisis e interpretación:

Los resultados del cuestionario sobre la aplicación de la auditoría holística en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva, administrado a 22 funcionarios, evaluándose para ello los factores internos, externos, grupos estratégicos, aspectos financieros, control interno, ejecución de los procedimientos e informe del auditor, se alcanzó los siguientes promedios: el 58,0 % de los funcionarios señalan estar de acuerdo con dicha aplicación, el 13,6 % está muy de acuerdo, el 18,3 % señala que no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 9,7 % señala estar en desacuerdo; y, el 0,3 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Por lo que se puede concluir que los funcionarios de la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva señalan estar de acuerdo con la aplicación de la auditoría holística, la que incidiría en la mejorar toma de decisiones.

Tabla 5
Aplicación de la Auditoria Holística en la Dirección Regional de Educación de Tacna

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total |
|---|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|------------|-------------------|------------|-------------|
| | f | % | f | % | F | % | F | % | f | % | |
| A. Factores internos | | | | | | | | | | | |
| 1 | 14 | 40,0 | 16 | 45,7 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 2 | 9 | 25,7 | 18 | 51,4 | 4 | 11,4 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 35 |
| 3 | 8 | 22,9 | 12 | 34,3 | 7 | 20,0 | 4 | 11,4 | 4 | 11,4 | 35 |
| 4 | 12 | 34,3 | 15 | 42,9 | 7 | 20,0 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| B. Factores externos | | | | | | | | | | | |
| 5 | 12 | 34,3 | 16 | 45,7 | 7 | 20,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 6 | 11 | 31,4 | 17 | 48,6 | 7 | 20,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 7 | 11 | 31,4 | 16 | 45,7 | 8 | 22,9 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 8 | 9 | 25,7 | 17 | 48,6 | 8 | 22,9 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| C. Grupos estratégicos | | | | | | | | | | | |
| 9 | 9 | 25,7 | 22 | 62,9 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 10 | 8 | 22,9 | 22 | 62,9 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 11 | 8 | 22,9 | 22 | 62,9 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 12 | 14 | 40,0 | 16 | 45,7 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| D. Aspectos financieros | | | | | | | | | | | |
| 13 | 8 | 22,9 | 22 | 62,9 | 3 | 8,6 | 2 | 5,7 | 0 | 0,0 | 35 |
| 14 | 8 | 22,9 | 21 | 60,0 | 5 | 14,3 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 15 | 11 | 31,4 | 19 | 54,3 | 3 | 8,6 | 2 | 5,7 | 0 | 0,0 | 35 |
| 16 | 8 | 22,9 | 22 | 62,9 | 3 | 8,6 | 2 | 5,7 | 0 | 0,0 | 35 |
| E. Control interno | | | | | | | | | | | |
| 17 | 13 | 37,1 | 17 | 48,6 | 3 | 8,6 | 2 | 5,7 | 0 | 0,0 | 35 |
| 18 | 10 | 28,6 | 20 | 57,1 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 19 | 16 | 45,7 | 14 | 40,0 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 20 | 13 | 37,1 | 17 | 48,6 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| F. Ejecución de los procedimientos | | | | | | | | | | | |
| 21 | 7 | 20,0 | 23 | 65,7 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 22 | 11 | 31,4 | 19 | 54,3 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 23 | 9 | 25,7 | 20 | 57,1 | 4 | 11,4 | 2 | 5,7 | 0 | 0,0 | 35 |
| 24 | 7 | 20,0 | 22 | 62,9 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 34 |
| G. informe del auditor | | | | | | | | | | | |
| 25 | 12 | 34,3 | 18 | 51,4 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 26 | 9 | 25,7 | 21 | 60,0 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 27 | 10 | 28,6 | 20 | 57,1 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 28 | 10 | 28,6 | 20 | 57,1 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| Promedio | 10,3 | 29,3 | 18,7 | 53,5 | 4,8 | 13,8 | 1,0 | 3,0 | 0,1 | 0,4 | 35,0 |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

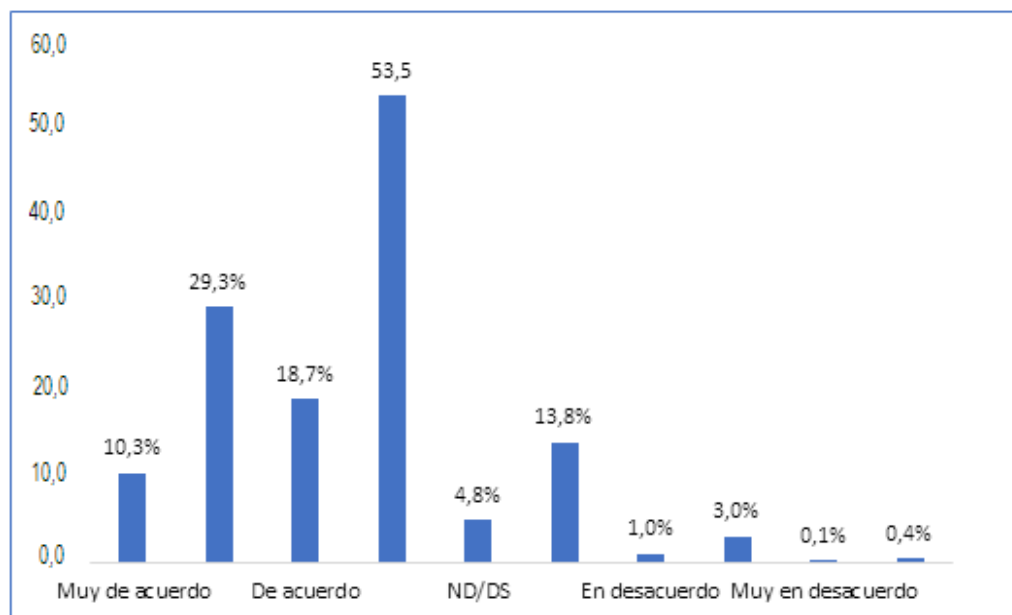


Figura 5. Aplicación de la Auditoría Holística en la Dirección Regional de Educación de Tacna
Fuente: Tabla 5

Análisis:

Los resultados del cuestionario sobre la aplicación de la auditoría holística en la Dirección Regional de Educación de Tacna, el cual fue administrado a 35 funcionarios, evaluándose para ello los factores internos, externos, grupos estratégicos, aspectos financieros, control interno, ejecución de los procedimientos e informe del auditor, se alcanzó los siguientes el 53,5 % de los funcionarios señalan estar de acuerdo con dicha aplicación, el 29,3 % está muy de acuerdo, el 13,8 % señala que no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 3 % señala estar en desacuerdo; y, el 0,4 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Por lo que se puede concluir que los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna, señalan estar de acuerdo con la aplicación de la auditoría holística, puesto contribuiría a mejorar la toma de decisiones.

Tabla 6
Toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total |
|--|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|------------|-------------------|------------|-------|
| | f | % | f | % | F | % | F | % | f | % | |
| A. Forma de toma de decisiones | | | | | | | | | | | |
| 1 | 28 | 21,2 | 81 | 61,4 | 13 | 9,8 | 10 | 7,6 | 0 | 0,0 | 132 |
| 2 | 20 | 15,2 | 64 | 48,5 | 33 | 25,0 | 15 | 11,4 | 0 | 0,0 | 132 |
| 3 | 17 | 12,9 | 49 | 37,1 | 28 | 21,2 | 36 | 27,3 | 2 | 1,5 | 132 |
| 4 | 27 | 20,5 | 62 | 47,0 | 28 | 21,2 | 14 | 10,6 | 1 | 0,8 | 132 |
| B. Establecimiento del consenso | | | | | | | | | | | |
| 5 | 28 | 21,2 | 74 | 56,1 | 19 | 14,4 | 11 | 8,3 | 1 | 0,8 | 133 |
| 6 | 30 | 22,7 | 71 | 53,8 | 22 | 16,7 | 8 | 6,1 | 1 | 0,8 | 132 |
| 7 | 27 | 20,5 | 82 | 62,1 | 19 | 14,4 | 4 | 3,0 | 0 | 0,0 | 132 |
| 8 | 26 | 19,7 | 82 | 62,1 | 20 | 15,2 | 4 | 3,0 | 0 | 0,0 | 132 |
| C. Identificación de problemas | | | | | | | | | | | |
| 9 | 23 | 17,4 | 85 | 64,4 | 15 | 11,4 | 8 | 6,1 | 1 | 0,8 | 132 |
| 10 | 28 | 21,2 | 77 | 58,3 | 21 | 15,9 | 6 | 4,5 | 0 | 0,0 | 132 |
| 11 | 28 | 21,2 | 74 | 56,1 | 23 | 17,4 | 6 | 4,5 | 0 | 0,0 | 131 |
| 12 | 33 | 25,0 | 83 | 62,9 | 13 | 9,8 | 3 | 2,3 | 0 | 0,0 | 132 |
| D. Selección de las alternativas | | | | | | | | | | | |
| 13 | 23 | 17,4 | 80 | 60,6 | 20 | 15,2 | 9 | 6,8 | 0 | 0,0 | 132 |
| 14 | 25 | 18,9 | 74 | 56,1 | 23 | 17,4 | 9 | 6,8 | 1 | 0,8 | 132 |
| 15 | 26 | 19,7 | 74 | 56,1 | 21 | 15,9 | 11 | 8,3 | 0 | 0,0 | 132 |
| 16 | 21 | 15,9 | 83 | 62,9 | 23 | 17,4 | 5 | 3,8 | 0 | 0,0 | 132 |
| E. Desarrollo de alternativas | | | | | | | | | | | |
| 17 | 21 | 15,9 | 73 | 55,3 | 24 | 18,2 | 11 | 8,3 | 3 | 2,3 | 132 |
| 18 | 18 | 13,6 | 78 | 59,1 | 27 | 20,5 | 8 | 6,1 | 1 | 0,8 | 132 |
| 19 | 25 | 18,9 | 79 | 59,8 | 21 | 15,9 | 6 | 4,5 | 1 | 0,8 | 132 |
| 20 | 19 | 14,4 | 84 | 63,6 | 24 | 18,2 | 3 | 2,3 | 2 | 1,5 | 132 |
| F. Evaluación de las alternativas | | | | | | | | | | | |
| 21 | 21 | 15,9 | 89 | 67,4 | 13 | 9,8 | 9 | 6,8 | 4 | 3,0 | 132 |
| 22 | 27 | 20,5 | 81 | 61,4 | 17 | 12,9 | 6 | 4,5 | 1 | 0,8 | 132 |
| 23 | 19 | 14,4 | 85 | 64,4 | 18 | 13,6 | 9 | 6,8 | 1 | 0,8 | 132 |
| 24 | 26 | 19,7 | 80 | 60,6 | 15 | 11,4 | 10 | 7,6 | 1 | 0,8 | 132 |
| G. Implementación de la decisión | | | | | | | | | | | |
| 25 | 21 | 15,9 | 81 | 61,4 | 22 | 16,7 | 7 | 5,3 | 1 | 0,8 | 132 |
| 26 | 38 | 28,8 | 67 | 50,8 | 21 | 15,9 | 6 | 4,5 | 0 | 0,0 | 132 |
| 27 | 28 | 21,2 | 75 | 56,8 | 21 | 15,9 | 8 | 6,1 | 0 | 0,0 | 132 |
| 28 | 30 | 22,7 | 80 | 60,6 | 13 | 9,8 | 9 | 6,8 | 0 | 0,0 | 132 |
| Promedio | 25,1 | 19,0 | 76,7 | 58,1 | 20,6 | 15,6 | 9,0 | 6,8 | 0,8 | 0,6 | |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

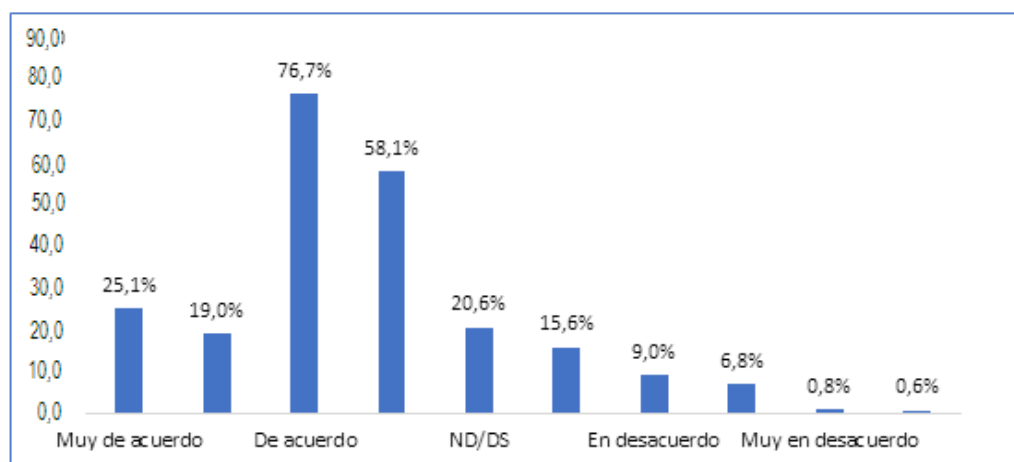


Figura 6. Toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna

Fuente: Tabla 6

Análisis:

Los resultados del cuestionario sobre la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, el cual fue administrado a 132 funcionarios, en el que se evalúa la forma de toma de decisiones, establecimiento del consenso, identificación de problemas, selección de alternativas, desarrollo de alternativas, evaluación de las alternativas, e implementación de la decisión, se destaca lo siguiente: que el 58,1 % señalan estar de acuerdo con lo enunciado, el 19,0 % está muy de acuerdo con lo indicado, el 15,6 % señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 6,8 % señala estar en desacuerdo; y, el 0,6 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Por lo que se puede concluir que los funcionarios de las entidades públicas de Tacna, señalan que se deben tener en cuenta aspectos relacionados a la toma de decisiones a fin de poder llevar a cabo una mejor gestión.

Tabla 7
Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Tacna

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total |
|--|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|------------|-------------------|------------|-----------|
| | f | % | f | % | f | % | F | % | f | % | |
| A. Forma de toma de decisiones | | | | | | | | | | | |
| 1 | 11 | 27,5 | 21 | 52,5 | 5 | 12,5 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| 2 | 6 | 15 | 20 | 50 | 9 | 22,5 | 5 | 12,5 | 0 | 0 | 40 |
| 3 | 6 | 15 | 10 | 25 | 6 | 15 | 16 | 40 | 2 | 5 | 40 |
| 4 | 9 | 22,5 | 23 | 57,5 | 4 | 10 | 4 | 10 | 0 | 0 | 40 |
| B. Establecimiento del consenso | | | | | | | | | | | |
| 5 | 12 | 30 | 23 | 57,5 | 4 | 10 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 6 | 10 | 25 | 26 | 65 | 3 | 7,5 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 7 | 11 | 27,5 | 25 | 62,5 | 3 | 7,5 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 8 | 11 | 27,5 | 26 | 65 | 1 | 2,5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| C. Identificación de problemas | | | | | | | | | | | |
| 9 | 8 | 20 | 29 | 72,5 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 |
| 10 | 8 | 20 | 28 | 70 | 4 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 |
| 11 | 9 | 22,5 | 23 | 57,5 | 5 | 12,5 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| 12 | 11 | 27,5 | 24 | 60 | 3 | 7,5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| D. Selección de las alternativas | | | | | | | | | | | |
| 13 | 8 | 20 | 25 | 62,5 | 4 | 10 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| 14 | 8 | 20 | 22 | 55 | 6 | 15 | 3 | 7,5 | 1 | 2,5 | 40 |
| 15 | 10 | 25 | 25 | 62,5 | 3 | 7,5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 16 | 9 | 22,5 | 24 | 60 | 6 | 15 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| E. Desarrollo de alternativas | | | | | | | | | | | |
| 17 | 8 | 20 | 21 | 52,5 | 8 | 20 | 2 | 5 | 1 | 2,5 | 40 |
| 18 | 6 | 15 | 24 | 60 | 9 | 22,5 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 19 | 10 | 25 | 25 | 62,5 | 4 | 10 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 20 | 9 | 22,5 | 26 | 65 | 5 | 12,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 |
| F. Evaluación de las alternativas | | | | | | | | | | | |
| 21 | 8 | 20 | 28 | 70 | 2 | 5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 22 | 11 | 27,5 | 25 | 62,5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 40 |
| 23 | 7 | 17,5 | 25 | 62,5 | 5 | 12,5 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| 24 | 11 | 27,5 | 25 | 62,5 | 1 | 2,5 | 3 | 7,5 | 0 | 0 | 40 |
| G. Implementación de la decisión | | | | | | | | | | | |
| 25 | 6 | 15 | 24 | 60 | 8 | 20 | 1 | 2,5 | 1 | 2,5 | 40 |
| 26 | 12 | 30 | 23 | 57,5 | 5 | 12,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 |
| 27 | 11 | 27,5 | 22 | 55 | 6 | 15 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| 28 | 13 | 32,5 | 22 | 55 | 4 | 10 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 40 |
| Promedio | 9,3 | 23,1 | 23,7 | 59,3 | 4,6 | 11,4 | 2,3 | 5,7 | 0,2 | 0,4 | 40 |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

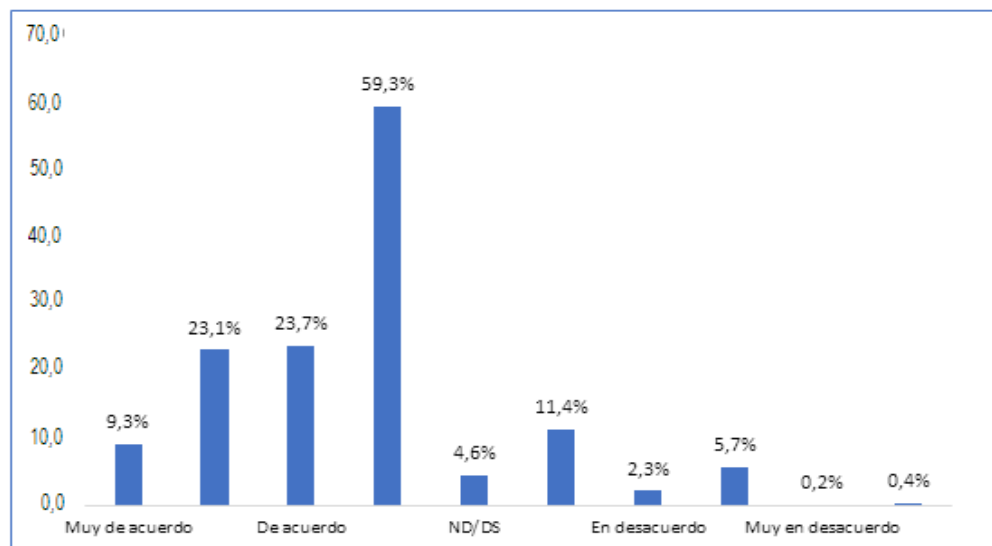


Figura 07. Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Tacna

Fuente: Tabla 7

Análisis:

Los resultados del cuestionario sobre la toma de decisiones en el Gobierno Regional de Tacna, el cual fue administrado a 40 funcionarios, evaluándose para ello la forma de toma de decisiones, establecimiento del consenso, identificación de problemas, selección de alternativas, desarrollo de alternativas, evaluación de las alternativas, e implementación de la decisión, se destaca lo siguiente: que el 59,3 % de los funcionarios señalan estar de acuerdo con lo enunciado, el 23,1 % está muy de acuerdo con lo indicado, el 11,4 % señala que no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 5,7 % señala estar en desacuerdo; y, el 0,4 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Por lo que se puede concluir que los funcionarios del Gobierno Regional de Tacna, señalan que se deben considerar aspectos relacionados de la toma de decisiones a fin de poder llevar a cabo una mejor gestión.

Tabla 08
Toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Pocollay

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total |
|--|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|-------------|-------------------|------------|-----------|
| | f | % | f | % | f | % | F | % | f | % | |
| A. Forma de toma de decisiones | | | | | | | | | | | |
| 1 | 6 | 17,1 | 22 | 62,9 | 2 | 5,7 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 2 | 2 | 5,7 | 11 | 31,4 | 13 | 37,1 | 9 | 25,7 | 0 | 0,0 | 35 |
| 3 | 2 | 5,7 | 11 | 31,4 | 10 | 28,6 | 12 | 34,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 4 | 5 | 14,3 | 12 | 34,3 | 12 | 34,3 | 5 | 14,3 | 1 | 2,9 | 35 |
| B. Establecimiento del consenso | | | | | | | | | | | |
| 5 | 6 | 17,1 | 16 | 45,7 | 8 | 22,9 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 6 | 8 | 22,9 | 16 | 45,7 | 7 | 20,0 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 35 |
| 7 | 8 | 22,9 | 18 | 51,4 | 6 | 17,1 | 3 | 8,6 | 0 | 0,0 | 35 |
| 8 | 7 | 20,0 | 15 | 42,9 | 12 | 34,3 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| C. Identificación de problemas | | | | | | | | | | | |
| 9 | 7 | 20,0 | 17 | 48,6 | 5 | 14,3 | 7 | 20,0 | 0 | 0,0 | 36 |
| 10 | 4 | 11,4 | 21 | 60,0 | 6 | 17,1 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 35 |
| 11 | 6 | 17,1 | 19 | 54,3 | 7 | 20,0 | 3 | 8,6 | 0 | 0,0 | 35 |
| 12 | 10 | 28,6 | 23 | 65,7 | 1 | 2,9 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| D. Selección de las alternativas | | 0,0 | | | | 0,0 | | 0,0 | | | 0,0 |
| 13 | 5 | 14,3 | 18 | 51,4 | 7 | 20,0 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 14 | 4 | 11,4 | 18 | 51,4 | 9 | 25,7 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 35 |
| 15 | 4 | 11,4 | 19 | 54,3 | 6 | 17,1 | 6 | 17,1 | 0 | 0,0 | 35 |
| 16 | 4 | 11,4 | 21 | 60,0 | 7 | 20,0 | 3 | 8,6 | 0 | 0,0 | 35 |
| E. Desarrollo de alternativas | | | | | | | | | | | |
| 17 | 2 | 5,7 | 22 | 62,9 | 5 | 14,3 | 5 | 14,3 | 1 | 2,9 | 35 |
| 18 | 2 | 5,7 | 24 | 68,6 | 4 | 11,4 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 19 | 2 | 5,7 | 21 | 60,0 | 8 | 22,9 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 35 |
| 20 | 1 | 2,9 | 25 | 71,4 | 6 | 17,1 | 3 | 8,6 | 1 | 2,9 | 36 |
| F. Evaluación de las alternativas | | | | | | | | | | | |
| 21 | 3 | 8,6 | 25 | 71,4 | 4 | 11,4 | 3 | 8,6 | 0 | 0,0 | 35 |
| 22 | 5 | 14,3 | 21 | 60,0 | 6 | 17,1 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 37 |
| 23 | 2 | 5,7 | 23 | 65,7 | 5 | 14,3 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 24 | 5 | 14,3 | 19 | 54,3 | 6 | 17,1 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| G. Implementación de la decisión | | | | | | | | | | | |
| 25 | 5 | 14,3 | 17 | 48,6 | 8 | 22,9 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 35 |
| 26 | 5 | 14,3 | 18 | 51,4 | 8 | 22,9 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 35 |
| 27 | 3 | 8,6 | 20 | 57,1 | 7 | 20,0 | 7 | 20,0 | 0 | 0,0 | 37 |
| 28 | 4 | 11,4 | 20 | 57,1 | 5 | 14,3 | 8 | 22,9 | 0 | 0,0 | 37 |
| Promedio | 4,3 | 12,5 | 18,8 | 53,6 | 6,8 | 18,7 | 4,9 | 13,4 | 0 | 0,3 | 35 |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

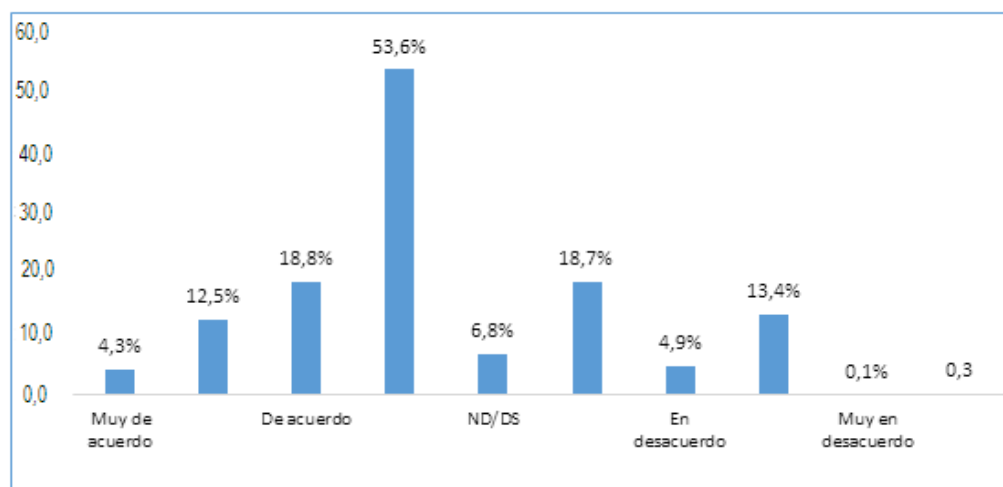


Figura 08. Toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Pocollay

Fuente: Tabla 8

Análisis:

los resultados del cuestionario sobre la toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Pocollay, el cual fue administrado a 35 funcionarios, evaluándose para ello la forma de toma de decisiones, establecimiento del consenso, identificación de problemas, selección de alternativas, desarrollo de alternativas, evaluación de las alternativas, e implementación de la decisión, se destaca lo siguiente: que el 53,6 % de los funcionarios señalan estar de acuerdo con lo enunciado, el 12,5 % están muy de acuerdo con lo indicado, el 18,7 % señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 13,4 % señala estar en desacuerdo; y, el 0,3 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Por lo que se puede concluir que los funcionarios de la Municipalidad distrital de Pocollay, señalan que se deben considerar los aspectos inherentes a la toma de decisiones a fin de poder mejorar la gestión

Tabla 9
Toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total |
|--|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|------------|-------------------|------------|-------|
| | f | % | f | % | F | % | f | % | f | % | |
| A. Forma de toma de decisiones | | | | | | | | | | | |
| 1 | 3 | 13,6 | 17 | 77,3 | 1 | 4,5 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| 2 | 4 | 18,2 | 12 | 54,5 | 6 | 27,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| 3 | 1 | 4,5 | 7 | 31,8 | 7 | 31,8 | 7 | 31,8 | 0 | 0,0 | 22 |
| 4 | 3 | 13,6 | 12 | 54,5 | 3 | 13,6 | 4 | 18,2 | 0 | 0,0 | 22 |
| B. Establecimiento del consenso | | | | | | | | | | | |
| 5 | 3 | 13,6 | 16 | 72,7 | 3 | 13,6 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 23 |
| 6 | 3 | 13,6 | 14 | 63,6 | 5 | 22,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| 7 | 1 | 4,5 | 17 | 77,3 | 4 | 18,2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| 8 | 1 | 4,5 | 19 | 86,4 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| C. Identificación de problemas | | | | | | | | | | | |
| 9 | 2 | 9,1 | 17 | 77,3 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| 10 | 4 | 18,2 | 13 | 59,1 | 5 | 22,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| 11 | 5 | 22,7 | 11 | 50,0 | 6 | 27,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| 12 | 3 | 13,6 | 15 | 68,2 | 4 | 18,2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| D. Selección de las alternativas | | | | | | | | | | | |
| 13 | 3 | 13,6 | 14 | 63,6 | 4 | 18,2 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| 14 | 6 | 27,3 | 11 | 50,0 | 4 | 18,2 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| 15 | 2 | 9,1 | 14 | 63,6 | 4 | 18,2 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 22 |
| 16 | 1 | 4,5 | 16 | 72,7 | 4 | 18,2 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| E. Desarrollo de alternativas | | | | | | | | | | | |
| 17 | 1 | 4,5 | 11 | 50,0 | 7 | 31,8 | 3 | 13,6 | 0 | 0,0 | 22 |
| 18 | 1 | 4,5 | 13 | 59,1 | 6 | 27,3 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 22 |
| 19 | 4 | 18,2 | 14 | 63,6 | 4 | 18,2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| 20 | 1 | 4,5 | 17 | 77,3 | 4 | 18,2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 22 |
| F. Evaluación de las alternativas | | | | | | | | | | | |
| 21 | 2 | 9,1 | 17 | 77,3 | 2 | 9,1 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| 22 | 3 | 13,6 | 13 | 59,1 | 5 | 22,7 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| 23 | 2 | 9,1 | 15 | 68,2 | 4 | 18,2 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| 24 | 2 | 9,1 | 14 | 63,6 | 4 | 18,2 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 22 |
| G. Implementación de la decisión | | | | | | | | | | | |
| 25 | 1 | 4,5 | 17 | 77,3 | 3 | 13,6 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 22 |
| 26 | 6 | 27,3 | 10 | 45,5 | 4 | 18,2 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 22 |
| 27 | 1 | 4,5 | 16 | 72,7 | 3 | 13,6 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 22 |
| 28 | 2 | 9,1 | 17 | 77,3 | 1 | 4,5 | 2 | 9,1 | 0 | 0,0 | 22 |
| Promedio | 2,5 | 11,5 | 14,3 | 64,8 | 4,0 | 18,2 | 1,3 | 5,7 | 0,0 | 0,0 | |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

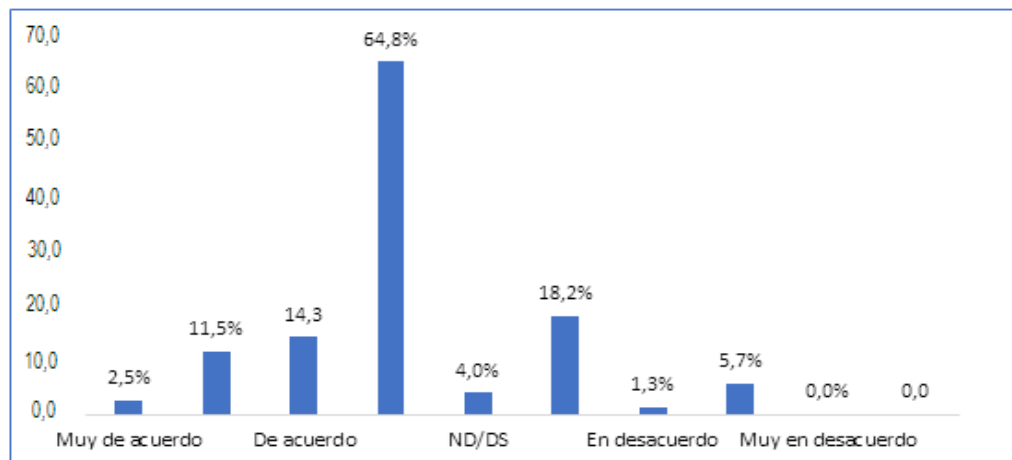


Figura 9. Toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva

Fuente: Tabla 9

Análisis:

Los resultados del cuestionario sobre la toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva, el cual fue administrado a 22 funcionarios, evaluándose para ello la forma de toma de decisiones, establecimiento del consenso, identificación de problemas, selección de alternativas, desarrollo de alternativas, evaluación de las alternativas, e implementación de la decisión, se destaca lo siguiente: que el 64,8 % de los funcionarios señalan estar de acuerdo con lo enunciado, el 11,5 % está muy de acuerdo con lo indicado, el 18,2 % señala que no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 5,7 % señala estar en desacuerdo; y, el 0 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Por lo que se puede concluir que los funcionarios de la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva, señalan que se deben considerar los indicadores señalados para poder llevar a cabo una mejor toma de decisiones.

Tabla 10
Toma de decisiones en la en la Dirección Regional de Educación de Tacna

| | Muy de acuerdo | | De acuerdo | | ND/DS | | En desacuerdo | | Muy en desacuerdo | | Total |
|--|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|------------|-------------------|------------|-------|
| | f | % | f | % | F | % | f | % | f | % | |
| A. Forma de toma de decisiones | | | | | | | | | | | |
| 1 | 8 | 22,9 | 21 | 60,0 | 5 | 14,3 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 2 | 8 | 22,9 | 21 | 60,0 | 5 | 14,3 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 3 | 8 | 22,9 | 21 | 60,0 | 5 | 14,3 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 4 | 10 | 28,6 | 15 | 42,9 | 9 | 25,7 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| B. Establecimiento del consenso | | | | | | | | | | | |
| 5 | 7 | 20,0 | 19 | 54,3 | 4 | 11,4 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 35 |
| 6 | 9 | 25,7 | 15 | 42,9 | 7 | 20,0 | 3 | 8,6 | 1 | 2,9 | 35 |
| 7 | 7 | 20,0 | 22 | 62,9 | 6 | 17,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 8 | 7 | 20,0 | 22 | 62,9 | 5 | 14,3 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| C. Identificación de problemas | | | | | | | | | | | |
| 9 | 6 | 17,1 | 22 | 62,9 | 4 | 11,4 | 2 | 5,7 | 1 | 2,9 | 35 |
| 10 | 12 | 34,3 | 15 | 42,9 | 6 | 17,1 | 2 | 5,7 | 0 | 0,0 | 35 |
| 11 | 8 | 22,9 | 21 | 60,0 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 34 |
| 12 | 9 | 25,7 | 21 | 60,0 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| D. Selección de las alternativas | | | | | | | | | | | |
| 13 | 7 | 20,0 | 23 | 65,7 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 14 | 7 | 20,0 | 23 | 65,7 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 15 | 10 | 28,6 | 16 | 45,7 | 8 | 22,9 | 1 | 2,9 | 0 | 0,0 | 35 |
| 16 | 7 | 20,0 | 22 | 62,9 | 6 | 17,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| E. Desarrollo de alternativas | | | | | | | | | | | |
| 17 | 10 | 28,6 | 19 | 54,3 | 4 | 11,4 | 1 | 2,9 | 1 | 2,9 | 35 |
| 18 | 9 | 25,7 | 17 | 48,6 | 8 | 22,9 | 0 | 0,0 | 1 | 2,9 | 35 |
| 19 | 9 | 25,7 | 19 | 54,3 | 5 | 14,3 | 1 | 2,9 | 1 | 2,9 | 35 |
| 20 | 8 | 22,9 | 16 | 45,7 | 9 | 25,7 | 1 | 2,9 | 1 | 2,9 | 35 |
| F. Evaluación de las alternativas | | | | | | | | | | | |
| 21 | 8 | 22,9 | 19 | 54,3 | 5 | 14,3 | 3 | 8,6 | 4 | 11,4 | 39 |
| 22 | 8 | 22,9 | 22 | 62,9 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 1 | 2,9 | 35 |
| 23 | 8 | 22,9 | 22 | 62,9 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 1 | 2,9 | 35 |
| 24 | 8 | 22,9 | 22 | 62,9 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 1 | 2,9 | 35 |
| G. Implementación de la decisión | | | | | | | | | | | |
| 25 | 9 | 25,7 | 23 | 65,7 | 3 | 8,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 26 | 15 | 42,9 | 16 | 45,7 | 4 | 11,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 27 | 13 | 37,1 | 17 | 48,6 | 5 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| 28 | 11 | 31,4 | 21 | 60,0 | 3 | 8,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 35 |
| Promedio | 8,8 | 25,1 | 19,7 | 56,3 | 5,3 | 15,0 | 0,9 | 2,4 | 0,5 | 1,4 | |

Fuente: Cuestionario. Elaborado por la autora

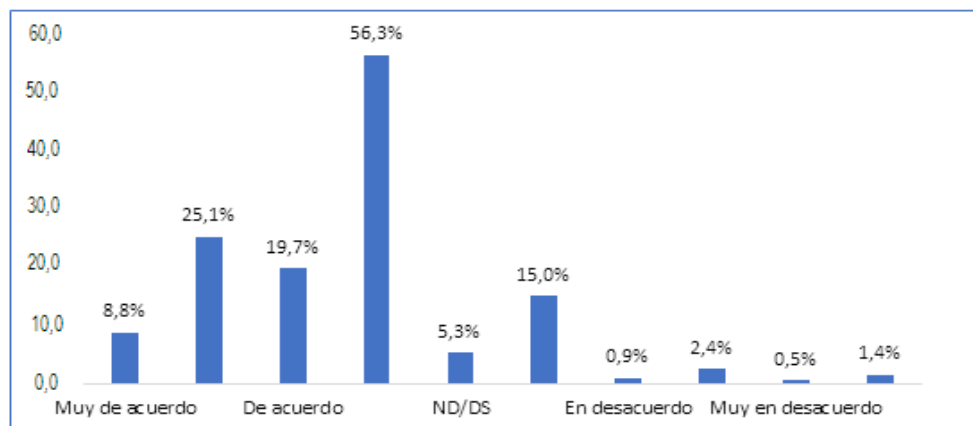


Figura 10. Toma de decisiones en la en la Dirección Regional de Educación de Tacna
Fuente: Tabla 10

Análisis:

Los resultados del cuestionario sobre la toma de decisiones en la Dirección Regional de Educación de Tacna, el cual fue administrado a 35 funcionarios, evaluándose para ello la forma de toma de decisiones, establecimiento del consenso, identificación de problemas, selección de alternativas, desarrollo de alternativas, evaluación de las alternativas, e implementación de la decisión, se destaca lo siguiente: que el 56,3 % de los funcionarios señalan estar de acuerdo con lo enunciado, el 25,1 % está muy de acuerdo con lo indicado, el 15,0 % señala que no estar de acuerdo ni en desacuerdo; el 2,4 % señala estar en desacuerdo; y, el 1,4 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

Concluyéndose que los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna, señalan que se deben considerar aspectos tales como: la forma de toma de decisiones, establecimiento del consenso, identificación de problemas, selección de alternativas, desarrollo de alternativas, evaluación de las alternativas, e implementación de la decisión para mejorar la toma de decisiones.

4.4 Prueba estadística

4.4.1 Hipótesis específica “a”

“El análisis de los factores internos incidiría significativamente en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

Correlaciones

| | | Análisis de los factores internos (agrupado) | Forma de toma de decisiones (agrupado) |
|-----------------|-----------------------------|--|--|
| Rho de Spearman | Coefficiente de correlación | 1,000 | 0,64 |
| | Sig. (bilateral) | . | 0,002 |
| | N | 132 | 132 |
| | Coefficiente de correlación | 0,64 | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | 0,002 | . |
| | N | 132 | 132 |

Análisis:

Las correlaciones nos indican que: existe una correlación directa entre los índices de análisis de los factores internos y forma de toma de decisiones. Es decir que existe un 0,64 % de probabilidad que el análisis de los factores internos; tenga una relación directa en la forma de toma de decisiones.

En conclusión, queda verificada y aceptada la hipótesis específica “a”.

4.4.2 Hipótesis específica “b”

“El análisis de los factores externos incidiría significativamente en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

Correlaciones

| | | | Análisis de los factores externos (agrupado) | Consenso de la toma de decisiones (agrupado) |
|-----------------|--|--|--|--|
| Rho de Spearman | Análisis de los factores externos (agrupado) | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | 1,000 | ,056 |
| | | N | 132 | 132 |
| | Consenso de la toma de decisiones (agrupado) | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | ,056 | 1,000 |
| | | N | 132 | 132 |

Análisis:

Las correlaciones señalan que existe una correlación directa entre los índices de análisis de los factores externos y el consenso en la toma de decisiones. Es decir que existe un 0,56 % de probabilidad que el análisis de los factores externos; tenga una relación directa en el consenso en la toma de decisiones.

En conclusión, queda verificada y aceptada la hipótesis específica “b”.

4.4.3 Hipótesis específica “c”

“El análisis de los grupos estratégicos incidiría significativamente en la identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

Correlaciones

| | | Análisis de los grupos estratégicos (agrupado) | Identificación de problemas (agrupado) |
|-----------------|----------------------------|--|--|
| Rho de Spearman | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,066 |
| | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | N | 132 | 132 |
| | Coeficiente de correlación | ,066 | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | N | 132 | 132 |

Las correlaciones señalan que: existe una correlación directa entre los índices de Análisis de los grupos estratégicos e identificación de problemas. Es, decir que existe un 0,66 % de probabilidad que el análisis de los grupos estratégicos; tenga una relación directa en la identificación de problemas.

En conclusión, queda verificada y aceptada la hipótesis específica “c”.

4.4.4 Hipótesis específica “d”

“La evaluación de los aspectos financieros incidiría significativamente en la selección de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

| Correlaciones | | | Evaluación de los aspectos financieros (agrupado) | Selección de las alternativas (agrupado) |
|-----------------|---|----------------------------|---|--|
| Rho de Spearman | Evaluación de los aspectos financieros (agrupado) | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,058 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | Selección de las alternativas (agrupado) | N | 132 | 132 |
| | | Coeficiente de correlación | ,058 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | | N | 132 | 132 |

Las correlaciones halladas señalan que existe una correlación directa entre los índices de evaluación de los aspectos financieros en la selección de las alternativas. Es, decir que existe un 0, 58 % de probabilidad que los evaluación de los aspectos financieros; tenga una relación directa en la selección de las alternativas.

En conclusión, queda verificada y aceptada la hipótesis específica “d”.

4.4.5 Hipótesis específica “e”

“El estudio y evaluación del control interno incidiría significativamente en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

| | | Correlaciones | |
|-----------------|---|---|---|
| | | Estudio y evaluación del control interno (agrupado) | Desarrollo de las alternativas (agrupado) |
| Rho de Spearman | Estudio y evaluación del control interno (agrupado) | Coeficiente de correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,063 |
| | | N | ,005 |
| | Desarrollo de las alternativas (agrupado) | Coeficiente de correlación | 132 |
| | Sig. (bilateral) | ,063 | 132 |
| | N | ,005 | 1,000 |
| | | 132 | 132 |

Las correlaciones halladas que existe una correlación directa entre los índices de estudio y evaluación del control interno y desarrollo de las alternativas. Es, decir que existe un 0,63% de probabilidad que el estudio y evaluación del control interno; tenga una relación directa en el desarrollo de las alternativas.

En conclusión, queda verificada y aceptada la hipótesis específica “e”.

4.4.6 Hipótesis específica “f”

“La ejecución de los procedimientos de auditoria incidiría significativamente en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

Correlaciones

| | | Ejecución de los procedimientos de auditoria (agrupado) | Evaluación de las alternativas (agrupado) |
|-----------------|----------------------------|---|---|
| Rho de Spearman | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,059 |
| | Sig. (bilateral) | . | ,002 |
| | N | 132 | 132 |
| | Coeficiente de correlación | ,059 | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,002 | . |
| | N | 132 | 132 |

Las correlaciones obtenidas señalan que: existe una correlación directa entre los índices de ejecución de los procedimientos de auditoria y evaluación de las alternativas. Es, decir que existe un 0, 59% de probabilidad que la ejecución de los procedimientos de auditoria; tenga una relación directa en la evaluación de las alternativas.

En conclusión, queda verificada y aceptada la hipótesis específica “f”.

4.4.7 Hipótesis específica “g”

“El informe del auditor incidiría significativamente en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

| | | Correlaciones | |
|-----------------|---|--------------------------------|---|
| | | informe del auditor (agrupado) | implementación de las decisiones (agrupado) |
| Rho de Spearman | informe del auditor (agrupado) | 1,000 | ,061 |
| | implementación de las decisiones (agrupado) | ,061 | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,002 | ,002 |
| | N | 132 | 132 |

Las correlaciones señalan que existe una correlación directa, entre los índices de informe del auditor e implementación de las decisiones. Es, decir que existe un 0, 61 % de probabilidad, que informe del auditor de auditoria; tenga una relación directa en implementación de las decisiones.

En conclusión, queda verificada y aceptada la hipótesis específica “g”.

4.4.8 Hipótesis general

“La aplicación de la Auditoría Holística incidiría significativamente en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017”.

La relación entre las variables: aplicación de la auditoría holística y el mejoramiento de la toma de decisiones, fue determinada mediante el empleo del Software estadístico SPSS 21, aplicando para ello el índice de Correlación de Rho de Spearman; el cual es detallado a continuación:

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

| | | | Correlaciones | |
|-----------------|--|-----------------------------|---|--|
| | | | Aplicación de la Auditoría Holística (agrupado) | Mejoramiento de la toma de decisiones (agrupado) |
| Rho de Spearman | Aplicación de la Auditoría Holística (agrupado) | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,068 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,005 |
| | | N | 132 | 132 |
| | Mejoramiento de la toma de decisiones (agrupado) | Coefficiente de correlación | ,005 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,68 | . |
| | | N | 132 | 132 |

Análisis:

Las correlaciones señalan que: existe una correlación directa entre los índices de aplicación de la auditoría holística y el mejoramiento de la toma de decisiones. Es decir que existe un 0,68 % de probabilidad que la aplicación de la auditoría holística; tenga una relación directa en el mejoramiento de la toma de decisiones.

4.5 Discusión de resultados

La presente investigación determinó la incidencia de la aplicación de la auditoría holística en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017. Los resultados de los instrumentos de medición del cuestionario aplicado a los funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna, permitieron determinar que: La aplicación de la auditoría holística incidiría significativamente en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017.

La comprobación de la hipótesis general se dio a consecuencia de comprobar las hipótesis específicas:

- a) El análisis de los factores internos incidiría significativamente en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.

Esta hipótesis se comprobó con la aplicación del cuestionario sobre la aplicación de la auditoría holística (ítems del 1 al 4) y el cuestionario la toma de decisiones (ítems del 1 al 4) en las entidades públicas de la Región de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- Factores internos:
 - El 62,9 % considera que es necesario evaluar los recursos para un mejor control del mismo.
 - El 54,5 % considera que es necesario evaluar las capacidades y habilidades que se poseen
 - El 45,5 % considera que es necesario evaluar los recursos de los que se carece.
 - El 45,5 % considera que es necesario evaluar las habilidades que no se poseen.

- Forma de toma de decisiones:
 - El 61,4 % considera que es necesario realizar la toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada.
 - El 48,5 % considera que es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto.
 - El 37,10 % considera que es necesario tomar decisiones consultando al personal al momento de planificar los objetivos institucionales.
 - El 47,0 % considera que es necesario analizar las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programas en la institución con el grupo de trabajadores.

La prueba de correlación de Rho Spearman nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de análisis de los factores internos y la forma de toma de decisiones. Es decir que existe un 0,64 % de probabilidad que el análisis de los factores internos; tenga una relación directa en la forma de toma de decisiones.

- b) El análisis de los factores externos incidiría significativamente en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.

Esta hipótesis se comprobó con la evaluación de los factores externos (ítems del 5 al 8) y el consenso de la toma de decisiones (ítems del 5 al 8) en las entidades públicas de la Región de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- Factores externos

- El 50,8 % considera que es necesario evaluar aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Institución.
- El 49,2 % considera que es necesario evaluar la regulación desfavorable y/o cambios presentados en la misma.
- El 52,3 % considera que es necesario evaluar aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Institución, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- El 52,3 % considera que es necesario identificar las circunstancias en el mercado que son favorables para el crecimiento de la Institución.

- Consenso de la toma de decisiones

- El 56,10 % considera que es necesario considerar todos los aspectos del problema.
- El 53,8 % considera que es necesario analizar las objeciones a las diversas alternativas de solución.
- El 62,10 % considera que es necesario aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para: obtener información adicional, y, aclarar dudas

- El 62,10 % considera que es necesario promover el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto.

La prueba de correlación de Rho Spearman nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de análisis de factores externos y el consenso en la toma de decisiones, existe una correlación directa entre los índices de análisis de factores externos y consenso en la toma de decisiones. Es decir que existe un 0, 56 % de probabilidad que el análisis de los factores externos; tenga una relación directa en el consenso en la toma de decisiones.

c) El análisis de los grupos estratégicos incidiría significativamente en identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna.

Esta hipótesis se comprobó con la evaluación del análisis de los grupos estratégicos en los ítems del 9 al 12 y la identificación de problemas (ítems del 9 al 12) en las entidades públicas de la Región de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- El análisis de los grupos estratégicos:
 - El 55,3 % considera que es necesario evaluar el mapa de grupos estratégicos, clasificando en conglomerados el entorno donde se mueve la Institución en particular.
 - El 55,3 % considera que es necesario determinar los factores de éxito que definen el perfil del sector.
 - El 61,4 % considera que es necesario definir la ubicación de la Institución, determinando sus oportunidades y amenazas.
 - El 51,5 % considera que es necesario realizar el análisis del sector determinando sus principales grupos interés.

- La identificación de problemas
 - El 64,4 % considera que es necesario identificar, los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la institución.
 - El 58,3 % considera que es necesario involucrar, un conjunto de actividades para identificar los problemas.
 - El 56,10 % considera que es necesario definir, el problema en términos que todos comprendan y que posibilite trabajar, sobre el mismo
 - El 62,90 % considera que es necesario identificar, la(s) causa(s) principal(es) del problema.

La prueba de correlación de Rho Spearman, nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de evaluación del análisis de los grupos estratégicos y la identificación de problemas. Es, decir que existe un 0,66 % de probabilidad que el análisis de los grupos estratégicos; tenga una relación directa en la identificación de problemas.

- d) La evaluación de los aspectos financieros incidiría significativamente en la selección de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.

Esta hipótesis se comprobó con la evaluación de los aspectos financieros en los ítems del 13 al 16 y la selección de las alternativas (ítems del 13 al 16) en las entidades públicas de la Región de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- Aspectos financieros
 - El 58,3 % considera que es necesario evaluar, el análisis económico y financiero de la Institución.

- El 53,8 % considera que es necesario realizar, la planeación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes.
 - El 50,8 % considera que es necesario administrar, adecuadamente y de forma racional los recursos materiales, financieros.
 - El 62,9 % considera que es necesario evaluar, los resultados de la gestión de la Institución ya que es el punto de partida para tomar numerosas decisiones.
- Selección de las alternativas
 - El 60,6 % considera que es necesario preparar, una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado
 - El 56,10 % considera que es necesario permitir, la participación activa de los trabajadores en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado.
 - El 56,10 % considera que es necesario determinar, los criterios que aplicaremos para seleccionar la(s) alternativa(s) con la que trabajaremos (costo, tiempo, impacto, etc.)
 - El 62,9 % considera que es necesario establecer, los criterios acordados a cada alternativa y seleccionar la(s) que más los satisfaga.

La prueba de correlación de Rho Spearman nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de evaluación de los aspectos financieros y selección de alternativas. Es, decir que existe un 0, 58% de probabilidad que evaluación de los aspectos financieros; tenga una relación directa en la selección de alternativas.

- e) El estudio y evaluación del control interno incidiría significativamente en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.

Esta hipótesis se comprobó con la evaluación del control interno en los ítems del 17 al 20 y desarrollo de las alternativas (ítems del 17 al 20) en las entidades públicas de la Región de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- Evaluación del control interno
 - El 56,8 % considera que es necesario realizar, la evaluación del ambiente de control.
 - El 56,8 % considera que es necesario realizar, la evaluación de riesgos Institucionales.
 - El 53,0 % considera que es necesario realizar, la evaluación de las actividades de control.
 - El 52,30 % considera que es necesario realizar, la evaluación de la información, comunicación y organización.

- Desarrollo de las alternativas
 - El 55,3 % considera que es necesario proyectar, a los trabajadores alternativas para tomar decisiones
 - El 59,10 % considera que es necesario encausar, las acciones programadas en la institución con el grupo de trabajadores.
 - El 59,8 % considera que es necesario evaluar, la información relevante posible para la toma de decisiones
 - El 63,6 % considera que es necesario valorar y se seleccionar, las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas.

La prueba de correlación de Rho Spearman, nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices del estudio y evaluación del control interno y el desarrollo de alternativas. Es, decir que existe un 0, 63% de probabilidad que evaluación del control interno; tenga una relación directa en desarrollo de las alternativas.

- f) La ejecución de los procedimientos de auditoria incidiría significativamente en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.

Esta hipótesis se comprobó con la evaluación de la ejecución de los procedimientos en los ítems del 21 al 24 y el desarrollo de las alternativas (ítems del 21 al 24) en las entidades públicas de la Región de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- Procedimientos de auditoria
 - El 59,8 % considera que es necesario evaluar, los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales ésta controla su desempeño.
 - El 58,3 % considera que es necesario evaluar, los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
 - El 56,8 % considera que es necesario realizar, la adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno de la actividad.
 - El 59,8 % considera que es necesario evaluar, las oportunidades y las mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y de Control Interno de la actividad.

- Evaluación de las alternativas
 - El 67,4 % considera que es necesario evaluar, las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios.
 - El 61,4 % considera que es necesario evaluar, los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones

- El 64,4 % considera que es necesario valorar, críticamente las diferentes soluciones alternativas.
- El 60,6 % considera que es necesario valorar, los resultados obtenidos de la solución que se ha considerado la más adecuada.

La prueba de correlación de Rho Spearman, nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de evaluación de la ejecución de los procedimientos de auditoría y la evaluación de alternativas. Es, decir que existe un 0,59 % de probabilidad, que la ejecución de los procedimientos de auditoría, tenga una relación directa en la evaluación de las alternativas.

- g) El informe del auditor incidiría significativamente en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.

Esta hipótesis se comprobó con la evaluación informe del auditor en los ítems del 25 al 28 y la implementación de las decisiones (ítems del 25 al 28) en las entidades públicas de la Región de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- Informe del auditor

- El 56,8 % considera que es necesario presentar, el dictamen a los estados financieros exigido por las normas de auditoría, y que proviene del análisis de los saldos de los estados financieros, a través de las pruebas sustantivas.
- El 60,6 % considera que es necesario presentar, el informe de control interno, el cual se basa en el estudio de control interno y su evaluación a través de las pruebas de cumplimiento.
- El 58,3 % considera que es necesario presentar, el informe sobre los aspectos organizacionales, que es el resultado del análisis estratégico de la organización y de sus perspectivas futuras.

- El 62,10 % considera que es necesario presentar, el resultado tangible del proceso de auditoría, de acuerdo a las normas vigentes.
- Implementación de las decisiones
 - El 61,4 % considera que es necesario planificar, el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada.
 - El 50,8 % considera que es necesario, verificar los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión.
 - El 56,8 % considera que es necesario evaluar, los procesos de decisión que fallan en la etapa de ejecución.
 - El 60,6 % considera que es necesario realizar, la revisión de las decisiones tomadas para mejorar los resultados.

La prueba de correlación de Rho Spearman, nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de evaluación del informe del auditor y la implementación de las decisiones. Es, decir que existe un 0,61 % de probabilidad que informe del auditor; tenga una relación directa en la implementación de las decisiones.

Como se puede establecer a partir de los resultados presentados, se determina la incidencia de la aplicación de la Auditoría Holística en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017.

Estos resultados guardan coherencia con los resultados de los trabajos presentados por Vilorio, N. (2004). *Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría*. Mérida. Venezuela, quien señala que: En la actualidad existe una propuesta de auditorías integrales, la cual plantea realizar el proceso auditor como la suma de distintos tipos de auditorías, lo cual tiene como objeción que no se corrige el problema de fondo, el cual es analizar a la organización como un

sistema abierto y en constante cambio, por lo que, el revisar posiciones independientes a través de los estados financieros, puede conducir a emitir opiniones erradas o fuera de contexto. Una auditoría con enfoque holístico plantea el estudio de la organización de forma global y en relación con su entorno, y los resultados del informe del auditor resultan útiles en cuanto no sólo se emite el dictamen del auditor, sino que se incorpora el análisis estratégico.

Asimismo, Mateus, J. (2015). *Aproximación a un cambio de enfoque de la auditoría tradicional hacia la auditoría holística: una mini revisión de literatura*. Bogotá, Colombia, concluyó que las empresas se encuentran inmersas en un fenómeno denominado globalización, el cual está presente en el entorno de la entidad, dado al dinamismo por este efecto, las organizaciones requieren de un análisis de la información no únicamente financiero sino también estratégico, con el propósito de analizar su posición económica para dirigir los esfuerzos y decisiones en pro del crecimiento y desarrollo.

En congruencia con los resultados de la investigación y lo señalado por los otros autores, De Gracia, C. (2013). *Auditorías que agregan valor. Un enfoque hacia los resultados que resultan útiles a la organización*. Costa Rica, manifestó que las auditorías siguen siendo una excelente herramienta de gestión, muchas veces no está en la herramienta, sino en el enfoque que le damos. Recordemos que la auditoría no es el fin de la norma, es un medio que debe contribuir a darle al sistema los medios necesarios para el sostenimiento de la mejora y para ayudarle a la empresa a ser más capaz de alcanzar sus objetivos

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERA

La aplicación de la Auditoría Holística incidiría significativamente en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017.

El análisis holístico de la organización a través de la evaluación de los factores internos, externos, grupos estratégicos, aspectos financieros, control interno, ejecución de los procedimientos de auditoría, e informe del auditor, permitirían el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, alcanzando un índice de correlación del 0,68 %.

SEGUNDA

El análisis de los factores internos incidiría significativamente en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. El análisis de los factores internos, determinados por la evaluación de los recursos para un mejor control del mismo, capacidades y habilidades que se poseen, los recursos de los que se carece y la ausencia de debilidades, tienen una relación directa en la forma de toma de decisiones, alcanzando un índice de correlación del 0,64 %.

TERCERA

El análisis de los factores externos incidiría significativamente en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. Las situaciones que provienen del entorno, la regulación desfavorable y/o cambios presentados en la misma, la necesidad de evaluar factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas; y, las circunstancias en el mercado que son favorables para el crecimiento de la Institución, tienen una relación directa en consenso de la toma de decisiones, alcanzando un índice de correlación del 0,56 %.

CUARTA

El análisis de los grupos estratégicos incidiría significativamente en identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna. La evaluación del mapa de grupos estratégicos, clasificando en conglomerados el entorno donde se mueve la institución en particular, la determinación de los factores de éxito que definen el perfil del sector, la ubicación de la Institución, determinando sus oportunidades y amenazas; y, el análisis del sector determinando sus principales grupos interés, tienen una relación directa en la identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna, alcanzando un índice de correlación del 0,66 % .

QUINTA

La evaluación de los aspectos financieros incidiría significativamente en la selección de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna. El análisis económico y financiero de la institución, la planeación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, la administración adecuada y de forma racional, los recursos materiales, financieros; y la evaluación de los resultados de la gestión de la institución, tienen una relación directa en la selección de las

alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna, alcanzando un índice de correlación del 0,58 %.

SEXTA

El estudio y evaluación del control interno incidiría significativamente en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna. La evaluación del ambiente de control, la evaluación de riesgos institucionales, la evaluación de las actividades de control; y, la evaluación de la información, comunicación y organización, tienen una relación directa en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna, alcanzando un índice de correlación del 0,63 %.

SÉPTIMA

La ejecución de los procedimientos de auditoria incidiría significativamente en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.

La evaluación de los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales ésta controla su desempeño, la evaluación de los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable, la adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno de la actividad, las oportunidades y las mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y de control interno de la actividad, tienen una relación directa en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna, alcanzando un índice de correlación del 0,59 %.

OCTAVA

El informe del auditor incidiría significativamente en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. El dictamen a los estados financieros exigido por las normas de auditoria, y que proviene

del análisis de los saldos de los estados financieros, a través de las pruebas sustantivas, el informe de control interno, el cual se basa en el estudio de control interno y su evaluación a través de las pruebas de cumplimiento, el informe sobre los aspectos organizacionales, que es el resultado del análisis estratégico de la organización y de sus perspectivas futuras; y, el resultado tangible del proceso de auditoría, de acuerdo a las normas vigentes; tienen una relación directa en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna, alcanzando un índice de correlación del 0,61 %.

5.2. SUGERENCIAS

1. Las entidades públicas de la Región Tacna, deben considerar la aplicación de la auditoria holística, considerando para ello la evaluación de los factores internos, externos, grupos estratégicos, aspectos financieros, control interno, ejecución de los procedimientos de auditoria, e informe del auditor, a fin de mejorar la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna.
2. Las entidades públicas de la Región Tacna, deben realizar el análisis de los factores internos, considerando para ello la evaluación de los recursos para un mejor control del mismo, capacidades y habilidades que se poseen, los recursos de los que se carece y la ausencia de debilidades, a fin de mejorar la forma de toma de decisiones.
3. Las entidades públicas de la Región Tacna, deben ejecutar el análisis de los factores externos, teniendo en consideración las situaciones que provienen del entorno, la regulación desfavorable y/o cambios presentados en la misma, la necesidad de evaluar factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas; y, las circunstancias en el mercado que son favorables para el crecimiento de la Institución, a fin de llegar a un mejor consenso en la toma de decisiones.
4. Las entidades públicas de la Región Tacna, deben realizar el análisis de los grupos estratégicos, teniendo como base la evaluación del mapa de grupos estratégicos, la clasificación de los conglomerados el entorno donde se mueve la Institución en particular, la determinación de los factores de éxito que definen el perfil del sector, la ubicación de la institución, determinando sus oportunidades y amenazas; y, el análisis del sector determinando sus principales grupos interés, a fin de poder mejorar la identificación de los problemas.

5. Las entidades públicas de la Región Tacna, deben realizar la evaluación de los aspectos financieros, considerando el análisis económico y financiero de la institución, la planeación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, la administración adecuada y de forma racional, los recursos materiales, financieros; y la evaluación de los resultados de la gestión de la institución, a fin de realizar una mejor selección de las alternativas.
6. Las entidades públicas de la Región Tacna, para mejorar el estudio y evaluación del control interno, deben realizar adecuadas actividades para: la evaluación del ambiente de control, la evaluación de riesgos institucionales, la evaluación de las actividades de control; y, la evaluación de la información, comunicación y organización, a fin de poder realizar un mejor desarrollo de las alternativas.
7. Las entidades públicas de la Región Tacna, deben realizar la ejecución de los procedimientos de auditoría, deben realizar la evaluación de los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales, controla su desempeño, la evaluación de los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo, se mantiene a un nivel aceptable, la adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno de la actividad, las oportunidades y las mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y de control interno de la actividad, a fin de mejorar la evaluación de las alternativas en las entidades públicas.
8. Las entidades públicas de la Región Tacna, para realizar el informe del auditor, deben considerar el dictamen a los estados financieros exigido por las normas de auditoría, y que proviene del análisis de los saldos de los estados financieros, a través de las pruebas sustantivas, el informe de control

interno, el cual se basa en el estudio de control interno y su evaluación a través de las pruebas de cumplimiento, el informe sobre los aspectos organizacionales, que es el resultado del análisis estratégico de la organización y de sus perspectivas futuras; y, el resultado tangible del proceso de auditoría, de acuerdo a las normas vigentes; a fin de tener una incidencia para la mejora en la implementación de las decisiones en las entidades públicas.

9. Se sugiere que la Contraloría General de la Republica, abarque el enfoque de auditoria holística, utilizando la tecnología de la información , en un contexto global, donde el gobierno electrónico domina el mundo, ya que las auditorias tradicionales basadas en el control y las auditorias integrales, que se centran en integrar diferentes tipos de auditoria por sectores no han tenido los resultados previstos, no siendo estos enfoques desfasados, la solución a una necesidad de información en función a las exigencias de la globalización, para el mejoramiento de la toma de decisiones en las Entidades Públicas.
10. Finalmente se sugiere la capacitación en la auditoría holística para el mejoramiento de toma de decisiones, en todos los niveles de gestión en las Entidades del Estado, así como también en las Universidades y Escuelas de Posgrado del País, para hacer gestión de conocimiento y reducción de la corrupción, el mejor uso de los recursos públicos respondiendo a la globalización imperante del siglo XXI que requiere que las organizaciones y su entorno interactúen conjuntamente como un todo integrado, en busca de los objetivos previstos, para alcanzar el éxito esperado.

5.3. APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE MODELO DE AUDITORÍA HOLÍSTICA

| ETAPAS | | PROCEDIMIENTOS |
|---------------|---|---|
| INICIO | RECURSOS Y COSTOS | <ul style="list-style-type: none"> *Determinar auditores y expertos *Concretar Recursos y Costos *Análisis de la Firma de Aceptar o no el Trabajo *Conformar Comisión Auditora. |
| PLANIFICACIÓN | ACREDITACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> *Acreditación de la comisión Auditora *Gestionar relaciones con la Tecnología de la Información *Gestionar relaciones con el Gobierno electrónico |
| | ANÁLISIS ESTRATÉGICO | <ul style="list-style-type: none"> *Análisis estratégico basado en las 5 fuerza de Porter. a) Análisis de Factores Externo b) Análisis a través de Grupos Estratégicos c)Análisis Financiero d) Análisis de Factores Internos por Expertos *Verificar el Monitoreo Continuo *Informe sobre Aspectos Organizacionales |
| | PLAN DE AUDITORÍA | *Señalar Áreas Principales |
| | PLANEACIÓN DETALLADA (PROGRAMA DE AUDITORÍA) | |
| | ENTENDER LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD | <ul style="list-style-type: none"> *Entender los Procesos de la Entidad *Definir el Objetivo de la Auditoria Holística *Determinar Riesgos e indicadores de Riesgos *Determinar Controles e indicadores de Controles *Desarrollar el Sistema de Información y Comunicación TIC que permita compenetrarse y evaluar los resultados de Conexión *Saber y entenderlas fuentes de |

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| | | <p>datos</p> <ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar prácticas de auditoria para evaluar controles e identificar ocurrencias de riesgo *Definir la frecuencia de los procesos *Recopilar y Obtener herramientas de Análisis |
| | <p>ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</p> | <p>e) Estudio y Evaluación del Control Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> *Conocer y tener opinión del Sistema de Control interno *Se evalúa Cumplimiento de la Normativa ambiente legal y otros * Informe de Control Interno *Memorándum de Planificación |
| EJECUCIÓN | <p>EJECUTAR PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</p> | <ul style="list-style-type: none"> *Decidir sobre la cantidad y tipo de procedimientos a realizar f) Ejecutar Procedimientos de Auditoria que en línea generales son de cumplimiento y sustantivos *Los procedimientos serán diseñados para evaluar toda la organización y medir el principio de negocio en Marcha. |
| | <p>COMUNICACIÓN Y EVALUACION DE COMENTARIOS</p> | <ul style="list-style-type: none"> *Supervisar constantemente los resultados de auditoria Holística (Identificando desviaciones o deficiencias de Control) *Examinar la razonabilidad de las desviaciones detectadas *Comunicar los Hallazgos a Implicados y Dirección *Evaluar los comentarios *Comunicar los Resultados a la Dirección * Memorándum de revisión |
| <p>ELABORACIÓN DE INFORME</p> | <p>INFORME DE AUDITORÍA HOLÍSTICA</p> | <p>g) Informe</p> <ul style="list-style-type: none"> *Carta de manifestaciones *El Informe de Auditoria es el resultado tangible de la Auditoria Contendrá: *Informe sobre aspectos Organizacionales (Resultado del |

| | | |
|--|---|--|
| | | <p>Análisis Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> *Informe de Control interno. *Dictamen de examen EE.FF. *Dictamen de examen Presupuestales. *Informe de acuerdo a la especialidad de Auditoria *otros de la especialidad requerido. |
| <p>SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES</p> | <p>SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES</p> | <ul style="list-style-type: none"> *Seguimiento a la implementación de las Acciones Recomendadas *Asegurar la secuencia del proceso de la Auditoria Holística |
| | <p>TOMA DE DECISIONES</p> | <ul style="list-style-type: none"> *Evaluación del Impacto de la Auditoría Holística, en la toma de decisiones en los procesos gubernamentales en las entidades del estado, influyendo en los resultados de la Gestión Pública, en las diferentes clases de toma de decisiones como presupuestales, de inversión, de financiamiento, políticos, estadísticos, estratégicos, cotidianos etc. |

Elaborado por la autora

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranguren, C. (2006). *Desarrollo Organizacional y Competencias gerenciales*. Buenos Aires: Granica, S. A
- Bermúdez, H. G. (2000). *Esbozo de la auditoría estatutaria y el control interno en las organizaciones privadas*. Cuadernos de Contabilidad Vol 1 No 7, 1-254.
- Boerner, H. (2007). *Globalization creates a new era: Economies, regulations, technologies, cultures, and markets come together*. Corporate finance review, Vol 11, No4, 36-43.
- Bussiness, C. (2007). *Competencias y Competitividad Diseño y Organización Latinoamericana*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Capara, C. y Cervone, M. (2006). *Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Colvey, S. (2006). *Competencias organizacionales*. México: Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones*. Colombia: Mc Graw Hill. Bogotá.
- Daft, Richard, & Marcic, D. (2005). *Introducción a la Administración*. Buenos Aires: Thomson.S.A.
- RAE (2014). *Diccionario de la Lengua Española en* <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>>
- Delgado, N. (2009). *Didáctica Total. Fundada en la perspectiva del constructivismo integral*. Venezuela: Alga.
- De Gracia, C. (2013) *Auditorias que agregan valor. Un enfoque hacia los resultados que resultan útiles a la organización*. Costa Rica

- Deloitte, (2014 setiembre-octubre). *Auditoría interna: Moviéndose más allá del cumplimiento con Sarbanes oxley. Audit Committee Brief*,5
- Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna (2016). En <<http://www.educaciontacna.edu.pe/web/>>
- Espinoza, J. (2006). Toma de Decisiones. Dinámicas de Aprendizaje, Autoconocimiento y Comprensión .Caracas-Venezuela: Trillas
- Forrester, J. (2007). *Estructura Conceptual propuesta de adquisición de conocimiento para la auditoría estratégica de sistemas basado en riesgos*. En S. A. Mantilla, Auditoría Basada en riesgos (págs. 1-259). Bogotá D.C: Eco ediciones.
- García, Y. (2015). *Auditoría con enfoque holístico y su incidencia en la información financiera de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales*, Cantón la Maná, año 2013. Venezuela.
- Gento, S. (2005). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid:Muralla.
- Guédez, V. (2007). La Ética Gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan las decisiones correctas. Caracas: Planeta.
- Guevara, D. (2016) Diario la Republica <https://larepublica.pe/sociedad/945556-corrupcion-genero-perjuicio-mayor-a-s-51-millones-en-tacna>
- Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.
- Habermas, C. (2005). *Gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Colombia: Díaz de Santos.
- KPMG. (2014). *El valor de la auditoría*. KPMG, 28.
- Koontz, H.; W., H. (2005). *Administración, una perspectiva global*. México:Mc Graw Hill.

- López, A. (06 de 2005). <http://managersmagazine.com/>. Obtenido de Las 5 fuerzas de Porter: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Manual de Organizaciones y Funciones del Gobierno Regional de Tacna, 2015 p.10.
- Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Pocollay, 2015,p.15.
- Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, 2014, p.20
- Marques, J. (2001). *Nuevas tendencias en la auditoría*, octubre-diciembre,. Contaduría y Administración, núm. 203, 37-44. México.
- Mateus, J. (2015). *Aproximación a un cambio de enfoque de la auditoría tradicional hacia la auditoría holística: una mini revisión de literatura*. Bogotá. Colombia,
- Montilla, O. (enero-marzo, 2006). *El deber ser de la auditoría*. Estudios Gerenciales, núm. 98, 83-110.
- Mosley, D. & Megginson, M. (2005). *Competencias Administrativas y la Función de Asesoramiento Pedagógico del Director de Educación Básica*. México.Janes, S.A.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia*. México: Mc Graw Hill
- PWC. (2013). *Construyendo relaciones que crean Valor*. Interamericanas, Edición No 10, 42.
- Quiroz, P. (Abril-Junio 2000, Vol 42). *La auditoría integral y la globalización*. *Anales Científicos UNALM*, 159-179.
- Ramón, J. (2015). *Auditoría Integral y Gobernabilidad: El Constructo Del Control Holístico dentro de las organizaciones modernas*. Lima, Perú
- Robbins, S. (2005). *Las Organizaciones*. México:Mc Graw Hill.

- Robbins & Coulter, (2005). *Administración* Octava edición, México.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación, Mapas Estratégicos, índice de Gestión*. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores.
- Soca, V. (2005). *Dirección de la Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Gráficas.
- Silva, J. (2008). *Proyectos Educativos y Servicio Comunitario*. Caracas: CO-BO.
- Steven, R. (2007). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granicas.
- Thompson, A. & Strickland, A. (1994) *Dirección y Administración Estratégicas*. Buenos Aires: Addisson-Wesley Iberoamericana.
- Torres, D. (2011). *Globalización, empresas multinacionales e historia. Pensamiento y gestión* No 30, 165-185.
- Vega, C. R. (2006, Vol 3). *Auditoría integral; apreciaciones generales. Alternativa Financiera*, 29-34.
- Villar de francos, M. d. (mayo-diciembre 2006). *La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. Ciencias de la información*, Vol 37, 53-59.
- Viloria, N. (julio-diciembre 2004). *Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría. Actualidad contable faces*, Vol, 7, 85-94.
- Under, V. (2010). *Consenso y participación*. México: Branden.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRÍZ DE CONSISTENCIA
APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA HOLÍSTICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN TACNA, 2017

| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Indicadores | Metodología | Conclusiones |
|--|---|--|--|--|--|--|
| <p>Problema general ¿Cómo incidiría la aplicación de la Auditoría Holística en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017?</p> | <p>Objetivo general Determinar cómo incidiría la aplicación de la Auditoría Holística en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2018</p> | <p>Hipótesis principal La aplicación de la Auditoría Holística incidiría significativamente en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017.</p> | <p>V. Independiente X= Aplicación de la auditoría holística.</p> <p>V. dependiente Y= Toma de decisiones</p> | <p>X1= Factores internos X2=Factores externos X3=Grupos estratégico X4=Aspectos financieros X5=Control interno X6=Ejecución de los procedimientos de auditoria X7=Informe del auditor</p> <p>Y1=Forma de toma de decisiones Y2=Establecimiento del consenso Y3=Identificación de problemas Y4=Selección de las alternativas Y5=Desarrollo de alternativas Y6=Evaluación de las alternativas Y7=Implementación de la decisión</p> | <p>TIPO Básica Nivel: Correlacional Por el ámbito: De campo Diseño: No experimental, transversal Ámbito=Entidades públicas de la Región Tacna POBLACIÓN Y MUESTRA POBLACIÓN 200 funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna. MUESTRA. 132 funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna TÉCNICAS. Encuesta INSTRUMENTOS. Cuestionario</p> | <p>-La aplicación de la Auditoría Holística incidiría significativamente en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017.</p> |

| Problemas Específicos | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicas | Variables | Indicadores | Metodología | Conclusiones |
|--|--|---|--|--|--------------------|---|
| a) ¿Cómo el análisis de los factores internos incidiría en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna? | a) Establecer cómo el análisis de los factores internos incidiría en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. | a) El análisis de los factores internos incidiría significativamente en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. | X= factores internos Y= Forma de toma de decisiones | X1=Capacidades X2=Debilidades Y1=Programadas Y2=No programadas Y3=Individuales Y4=De grupo | | -El análisis de los factores internos incidiría significativamente en la forma de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. |
| b) ¿Cómo el análisis de los factores externos incidiría en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna? | b) Establecer cómo el análisis de los factores externos incidiría en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. | b) El análisis de los factores externos incidiría significativamente en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. | X=factores externos Y= Establecimiento del consenso | X1=Amenazas X2=Oportunidades Y1=Programación de trabajo en equipo Y2=Optimización de las relaciones Y3=Promoción del dialogo | | -El análisis de los factores externos incidiría significativamente en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. |

| Problemas Específicos | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicas | Variables | Indicadores | Metodología | Conclusiones |
|---|--|--|---|---|--------------------|--|
| c) ¿Cómo el análisis de los grupos estratégicos incidiría en la identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna? | c) Establecer cómo el análisis de los grupos estratégicos incidiría en la identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna. | c) El análisis de los grupos estratégicos incidiría significativamente en la identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna. | X=identificación de los grupos estratégicos Y= Identificación de problemas | X1=Clasificación en conglomerados el entorno X2=Identificación de los factores de éxito X3=Determinación de las variables del entorno Y.1=Reconocimiento de problemas Y2=Orientar las situaciones generales en aspectos cotidianos Y3=Involucramiento de actividades | | -El análisis de los grupos estratégicos incidiría significativamente en la identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna. |
| d) ¿Cómo la evaluación de los aspectos financieros incidiría en la selección de alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna? | d)Establecer cómo la evaluación de los aspectos financieros incidiría en la selección de alternativas en las entidades Públicas de la Región | d) La evaluación de los aspectos financieros incidiría significativamente en la selección de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna. | X=aspectos financieros Y=Selección de las alternativas | X1=Comparación de resultados X2=Evaluación del contexto financiero Y.1=Preparación de lista de alternativas Y2=Participación activa para la elección de las alternativas Y3=Planteamiento de las alternativas para la solución de un problema | | -La evaluación de los aspectos financieros incidiría significativamente en la selección de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna. |

| Problemas Específicos | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicas | Variables | Indicadores | Metodología | Conclusiones |
|--|---|--|--|---|--------------------|---|
| e) ¿Cómo el estudio y evaluación del control interno incidiría en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna? | e) Establecer cómo el estudio y evaluación del control interno incidiría en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna | e) El estudio y evaluación del control interno incidiría significativamente en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna. | X=Control interno Y= Desarrollo de las alternativas | X1=Planificación X2=Cumplimiento de la normativa organizacional X3=Cumplimiento del ambiente legal Y.1=Proyección de alternativas Y2=Encausamiento de acciones programadas | | -El estudio y evaluación del control interno incidiría significativamente en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna. |
| f) ¿Cómo la ejecución de los procedimientos de auditoría incidiría en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna? | f) Establecer cómo la ejecución de los procedimientos de auditoría incidiría en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna | f) La ejecución de los procedimientos de auditoría incidiría significativamente en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna | X=Ejecución de los procedimientos de auditoría Y=Evaluación de alternativas | X1=Evaluar como un todo la organización X2=Medición del Principio de Negocio en Marcha en función de su entorno Y.1=Valoración de las alternativas Y2=Realización de correcciones Y3=Evaluación de logros | | -La ejecución de los procedimientos de auditoría incidiría significativamente en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna. |

| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Indicadores | Metodología | Conclusiones |
|---|---|--|--|--|-------------|--|
| g) ¿Cómo el informe del auditor incidiría en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna? | g) Establecer cómo el informe del auditor incidiría en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna. | g) El informe del auditor incidiría significativamente en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. | <p>X=Informe del auditor</p> <p>Y= Implementación de las decisiones</p> | <p>X1=Dictamen a los estados financieros X2= Informe de control interno X3=Informe sobre los aspectos organizacionales</p> <p>Y.1=Planificación de la implantación Y2=Verificación de los resultados Y3=Búsqueda de nueva información</p> | | -El informe del auditor incidiría significativamente en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna. |

ANEXO 2:

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA HOLÍSTICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA REGION TACNA 2017

Auditoria Holística

“Estudio de las Organizaciones en forma global y en relación con su entorno, esto con el fin de implementar una auditoria que responda a las necesidades de información para la toma de decisiones”. (López 2009).

Toma de Decisiones

“Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental”.(Gento, 2005).

Por medio de la **aplicación de la Auditoria Holística** en las entidades del estado se espera disminuir el letargo existente entre el momento en que ocurren los hechos desarrollados por las entidades sujetas a control, el momento en que la función del control actúa, y el momento de la toma de decisiones, utilizando la tecnología de la información y poder evaluar de forma permanente la ocurrencia de riesgos y el incumplimiento de control en los procesos gubernamentales, administrando los recursos del estado de Manera Transparente , de forma eficaz, eficiente y con economía.

La aplicación del Cuestionario 1: Auditoria Holística

Tiene como finalidad evaluar los factores de la Auditoria Holística.

A).- Factores Internos.- Diagnóstico de la situación interna de la organización, evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización.

B).-Factores Externos.- Análisis de las oportunidades y amenazas a las que enfrenta la organización.

C.-Grupos estratégicos.- Clasifica en conglomerados el entorno donde se mueve la organización en particular. (Serna, 2008,p.78).

D).-Aspectos Financieros.- evalúa los indicadores financieros, que le permite establecer en términos económicos la posición actual de la organización.

E).-Control Interno.- Evalúa la eficiencia y efectividad del control interno organizacional, que incluye factores como cumplimiento de la normativa organizacional, ambiente legal y otros.

F).-Ejecución de los Procedimientos de Auditoria.- Evalúa la organización, considerando principios desde la perspectiva de las relaciones de la organización con su entorno.

G) Informe de Auditoria.- Resultado del proceso de auditoría, considerando recomendaciones y normas para mejorar la gestión de las entidades públicas.

La aplicación del Cuestionario 2: Toma de Decisiones

Tiene como finalidad evaluar la toma de decisiones.

A).- Forma de Toma de Decisiones. Opción entre varias alternativas que se presentan para resolver una situación.

B).-Establecimiento de Consenso.- Acuerdo a la que llegan, los directivos, representantes, y miembros de la comunidad, a fin alcanzar un resultado.

C.-Identificación de Problemas.- Análisis de la situación u hecho irresuelto a fin de poder establecer las medidas correctivas.

D).-Selección de Alternativas.- Elección de la opción que genera mayor ponderación en el consenso.

E).-Desarrollo de Alternativas.- Lista de alternativas factibles y las oportunidades que resuelvan el problema planteado, enumerándolas para su puesta en marcha.

F).-Evaluación de Alternativas.- Proceso de retroalimentación, que proporciona a quienes toman las decisiones información que puede iniciar un nuevo ciclo de decisiones.

G).- Implementación de decisiones.- Acción, que lleva a la práctica, la decisión elegida.



ANEXO 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Variables | Def Conceptual | Def.operacional | Indicadores |
|---|---|--|--|
| Variable X= Aplicación de la Auditoría Holística. | Estudio de la organización de forma global, y en relación con su entorno, esto con el fin de implementar una auditoría que responda a las necesidades de información para la toma de decisiones. (López,2009) | Evaluación de los factores internos, factores externos, grupos estratégicos, aspectos financieros, control interno, ejecución de los procedimientos de auditoría, e informe del auditor a fin de conocer la realidad de la organización y coadyuvar a la mejor toma de decisiones. | X1= Factores internos |
| | | | X.2= Factores externos |
| | | | X.3=Grupos estratégicos |
| | | | X.4=Aspectos financieros |
| | | | X.5= Control interno |
| | | | X.6=Ejecución de los procedimientos de auditoría |
| | | | X.7= Informe del auditor |
| Variable Y= Toma de Decisiones | Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la organización. (Gento, 2005). | Proceso por el cual se evalúa la mejor alternativa a fin de resolver los diferentes problemas organizacionales. | Y1.=Forma de toma de decisiones |
| | | | Y.2=Establecimiento del consenso. |
| | | | Y3=Identificación de problemas |
| | | | Y4=Selección de las alternativas |
| | | | Y5=Desarrollo de alternativas |
| | | | Y6=Evaluación de las alternativas |
| | | | Y7=Implementación de la decisión |

ANEXO 4: MATRIZ DE RELACIÓN ÍTEM – INDICADOR – DIMENSIÓN

| Variables | Indicadores | Ítems |
|---|--|--------------|
| Variable X= Aplicación de la Auditoría Holística. | X1= Factores internos | 1-4 |
| | X.2= Factores externos | 5-8 |
| | X.3=Grupos estratégico | 9-12 |
| | X.4=Aspectos financieros | 13-16 |
| | X.5= Control interno | 17-20 |
| | X.6=Ejecución de los procedimientos de auditoria | 21-24 |
| | X.7= Informe del auditor | 25-28 |
| Variable Y= Toma de Decisiones | Y1.=Forma de toma de decisiones | 29-32 |
| | Y.2=Establecimiento del consenso. | 33-36 |
| | Y3=Identificación de problemas | 37-40 |
| | Y4= Selección de las alternativas | 41-44 |
| | Y5= Desarrollo de alternativas | 45-48 |
| | Y6=Evaluación de las alternativas | 49-52 |
| | Y7=Implementación de la decisión | 53-56 |

ANEXO 5: VALIDACIÓN DE JUCIO DE EXPERTOS

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Elmer Linoche S.*
- 1.2. Grado Académico: *Doctor en Administración*
- 1.3. Profesión: *Docente*
- 1.4. Institución donde labora: *Universidad Privada de Tacna*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Docente*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Auditoría holística*
- 1.7. Autor del instrumento: *Frazer Michaela Fuguzal de Cisterna*
- 1.8. Programa de postgrado: *Doctorado en Administración*

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | X | | |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | X | |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | X | |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | X | | |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | X | |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | X | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | 6 | 16 | |
| SUMATORIA TOTAL | | | | 22 | | |

| | | |
|---|---|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos |  |
| Codificación CEIN IVE - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 |
| | | Páginas 02 |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 73%



3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 15 de febrero de 2018


Firma

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Elmer Limache B
- 1.2. Grado Académico: Dr. en Administración
- 1.3. Profesión: Docente
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento: Toma de Decisiones
- 1.7. Autor del instrumento: Isabel Pucallá Trujillo de Gisterna
- 1.8. Programa de postgrado: Docorado en Administración

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | X | | |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | X | |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | X | |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | X | |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | X | | |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | X | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | 6 | 16 | |
| SUMATORIA TOTAL | | | | 22 | | |

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |



III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 73%
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 15 de enero de 2018


 Firma

| | | | |
|---|---|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): BELAZO PORTUGAL, OSCAR ALFREDO
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Profesión: UC EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- 1.4. Institución donde labora: UNSB
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCTOR
- 1.6. Denominación del Instrumento: Auditoria Holística
- 1.7. Autor del instrumento: Isabel Myrcela Fuentesalca Cisterna
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | X | |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | | X |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | | X |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | | X |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | | X |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 8 | 20 |
| SUMATORIA TOTAL | | | | | | 28 |

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fe - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN



- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 14 ENERO 2018



 Firma

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): BELANDO PORTUGAL, OSCAR ALFARO
 1.2. Grado Académico: DOCTOR EN ADMINISTRACION
 1.3. Profesión: LIC. EN ADMINISTRACION
 1.4. Institución donde labora: UPJTG.
 1.5. Cargo que desempeña: DIRECTOR
 1.6. Denominación del Instrumento: Toma de Decisiones
 1.7. Autor del instrumento: Isabel Micaela Guzmán de Cisterna
 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | X | |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | | X |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | | X |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | | X |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | | X |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 8 | 20 |
| SUMATORIA TOTAL | | | | | | 28 |

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 28

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____



3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 14 ENERO 2018



 Firma

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Delgado Flores Delgado*
- 1.2. Grado Académico: *Dr. en Economía*
- 1.3. Profesión: *Dr. en estadística*
- 1.4. Institución donde labora: *Universidad Nacional S.B.G.*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Director Unidad de Investigación - FACS*
- 1.6. Denominación del Instrumento:
 cuestionario de aplicación de la Auditoría Forense
- 1.7. Autor del instrumento: *Rafael Aguilar Lengua de Risterna*
- 1.8. Programa de postgrado: *Doctorado en Administración*

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|-----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | | X |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | X | |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | | X |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | X | |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | X | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 16 | 10 |
| SUMATORIA TOTAL | | <i>26</i> | | | | |

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN



- 3.1. Valoración total cuantitativa: 26
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 14 enero del 2018



[Handwritten Signature]
 Firma

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Belgado Fello Pelayo*
- 1.2. Grado Académico: *Doctor en Economía*
- 1.3. Profesión: *Dr. en Estadística*
- 1.4. Institución donde labora: *Universidad Nacional [UN] BCS*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Director de la Unidad de Investigación*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario sobre las decisiones*
- 1.7. Autor del instrumento: *Isabel Michaela Tuzza Galindo Pastora*
- 1.8. Programa de postgrado: *Doctorado en Administración*

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | | X |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | X | |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | | X |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | | X |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | X | |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | | X |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 8 | 20 |
| SUMATORIA TOTAL | | 28 | | | | |

| | | | |
|---|---|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____



2

Tacna, *14 enero del 2018*



[Handwritten signature]

Firma

| | | | | |
|---|--|------------------|---------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 | |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Mayra Huiza Dorra
 1.2. Grado Académico: DOCTORA EN CONTABILIDAD
 1.3. Profesión: CONTADOR PUBLICO
 1.4. Institución donde labora: UJCM
 1.5. Cargo que desempeña: VICERRECTOR EN INVESTIGACIÓN
 1.6. Denominación del Instrumento:
Cuestionario de Aplicación de Auditoria
Holística
 1.7. Autor del instrumento: Isabel Micaela Fuenzalida Cisterna
 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | | X |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | | X |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | | X |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | | X |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | | X |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | X | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 4 | 25 |
| SUMATORIA TOTAL | | 29 | | | | |

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2



Tacna, 14 de Enero 2018



UNIVERSIDAD "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI"

Dra. Dora Amalia Mayta Huiza
 VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Firma

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): MAYTA HUIZA, DORA
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR EN CONTABILIDAD
- 1.3. Profesión: CONTADOR PUBLICO
- 1.4. Institución donde labora: U.P.T.
- 1.5. Cargo que desempeña: VICESECRETARIO DE INVESTIGACIÓN
- 1.6. Denominación del Instrumento: TOMA DE DECISIONES
- 1.7. Autor del instrumento: ISABEL MICAELA FUENZALIDA CISTERNA
- 1.8. Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | | X |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | | X |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | | X |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | | X |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | | X |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | X | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 4 | 25 |
| SUMATORIA TOTAL | | 29 | | | | |

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN



- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 14 Enero 2018


 UNIVERSIDAD "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI"
 Dra. Analía Mayta Huiza
 VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Firma

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *TEOFILO LAURANCIO TICONA*
- 1.2. Grado Académico: *Dr. en Contabilidad - Administración*
- 1.3. Profesión: *Contador Público*
- 1.4. Institución donde labora: *USCM*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Director de la E. P. Contabilidad*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario de Aplicación de la Audiencia Holística*
- 1.7. Autor del instrumento: *Isabel Micaela Fucuzalida Cisterna*
- 1.8. Programa de postgrado: *Doctorado en Administración*

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | X | |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | | X |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | X | |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | X | |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | X | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 20 | 4 |
| SUMATORIA TOTAL | | | | | 24 | |

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN



- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 14 ENERO 2018



[Signature]
 Firma

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): TEOFILO LAURACIO TICONA
- 1.2. Grado Académico: Dr. EN CONTABILIDAD - ADMINISTRACION
- 1.3. Profesión: CONTADOR PUBLICO
- 1.4. Institución donde labora: U.S.C.M.
- 1.5. Cargo que desempeña: Director de la E.P. Contabilidad
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario de Toma de Decisiones
- 1.7. Autor del instrumento: Isabel Micaela Fuenzalida Cisterna
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | | X |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | | X |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | X | |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | | X |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | | X |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | X | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 8 | 20 |
| SUMATORIA TOTAL | | | | | | 28 |

| | | | |
|---|--|------------------|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos | |  |
| Codificación CEIN fve - 001 | Versión 00 | Vigencia 2015 | Páginas 02 |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 14 ENE 2018



[Handwritten Signature]
 Firma

ANEXOS 6:**CUESTIONARIO****APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA HOLÍSTICA**

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la Aplicación de la Auditoría Holística en las instituciones públicas de la Región Tacna.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad.

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo.

Marque con una **x** dentro del recuadro según el grado de apreciación.

Muy de acuerdo (5ptos.) De acuerdo (4ptos.) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3ptos.)

En desacuerdo (2ptos.) Muy en desacuerdo (1pto.)

| Proposición | Escala de Valoración | | | | |
|---|-----------------------------|-------------------|---|----------------------|--------------------------|
| | Muy de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo o ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| A. Factores internos | | | | | |
| 1. Considera que es necesario evaluar los recursos para un mejor control del mismo. | | | | | |
| 2. Considera que es necesario evaluar las capacidades y habilidades que se poseen | | | | | |
| 3. Considera que es necesario evaluar los recursos de los que se carece | | | | | |
| 4. Considera que es necesario evaluar las habilidades que no se poseen | | | | | |
| B. Factores externos | | | | | |
| 5. Considera que es necesario evaluar aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Institución. | | | | | |
| 6. Considera que es necesario evaluar la regulación desfavorable y/o cambios | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| presentados en la misma. | | | | | |
| 7. Considera que es necesario evaluar aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Institución, y que permiten obtener ventajas competitivas. | | | | | |
| 8. Considera que es necesario identificar las circunstancias en el mercado que son favorables para el crecimiento de la Institución. | | | | | |
| C. Grupos estratégicos | | | | | |
| 9. Considera que es necesario evaluar el mapa de grupos estratégicos, clasificando en conglomerados el entorno donde se mueve la Institución en particular. | | | | | |
| 10. Considera que es necesario determinar los factores de éxito que definen el perfil del sector. | | | | | |
| 11. Considera que es necesario definir la ubicación de la Institución, determinando sus oportunidades y amenazas. | | | | | |
| 12. Considera que es necesario realizar el análisis del sector determinando sus principales grupos interés. | | | | | |
| D. Aspectos financieros | | | | | |
| 13. Considera que es necesario evaluar el análisis económico y financiero de la Institución. | | | | | |
| 14. Considera que es necesario realizar la planeación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes. | | | | | |
| 15. Considera que es necesario administrar adecuadamente y de forma racional los recursos materiales, financieros. | | | | | |
| 16. Considera que es necesario evaluar los resultados de la gestión de la Institución ya que es el punto de partida para tomar | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| numerosas decisiones. | | | | | |
| E. Control interno | | | | | |
| 17. Considera que es necesario realizar la evaluación del ambiente de control. | | | | | |
| 18. Considera que es necesario realizar la evaluación de riesgos Institucionales. | | | | | |
| 19. Considera que es necesario realizar la evaluación de las actividades de control. | | | | | |
| 20. Considera que es necesario realizar la evaluación de la información, comunicación y organización. | | | | | |
| F. Ejecución de los procedimientos de auditoria | | | | | |
| 21. Considera que es necesario evaluar los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales ésta controla su desempeño; | | | | | |
| 22. Considera que es necesario evaluar los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable; | | | | | |
| 23. Considera que es necesario realizar la adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno de la actividad | | | | | |
| 24. Considera que es necesario evaluar las oportunidades y las mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y de Control Interno de la actividad. | | | | | |
| G. Informe del auditor | | | | | |
| 25. Considera que es necesario presentar el dictamen a los estados financieros exigido por las normas de auditoria, y que proviene del análisis de los saldos de los estados financieros, a través de | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| las pruebas sustantivas. | | | | | |
| 26. Considera que es necesario presentar el informe de control interno, el cual se basa en el estudio de control interno y su evaluación a través de las pruebas de cumplimiento. | | | | | |
| 27. Considera que es necesario presentar el informe sobre los aspectos organizacionales, que es el resultado del análisis estratégico de la organización y de sus perspectivas futuras. | | | | | |
| 28. Considera que es necesario presentar el resultado tangible del proceso de auditoría, de acuerdo a las normas vigentes. | | | | | |

Gracias por su gentil colaboración...

CUESTIONARIO

TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la toma de decisiones en las instituciones públicas de la Región Tacna.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad.

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo.

Marque con una **x** dentro del recuadro según el grado de apreciación.

Muy de acuerdo (5ptos.) De acuerdo (4ptos.) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3ptos.)

En desacuerdo (2ptos.) Muy en desacuerdo (1pto.)

| Proposición | Escala de Valoración | | | | |
|--|-----------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| | Muy de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
| A. Forma de toma de decisiones | | | | | |
| 29. Considera que es necesario realizar la toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada. | | | | | |
| 30. Considera que es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto. | | | | | |
| 31. Considera que es necesario tomar decisiones consultando al personal al momento de planificar los objetivos institucionales. | | | | | |
| 32. Considera que es necesario analizar las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programas en la institución con el grupo de trabajadores. | | | | | |
| B. Establecimiento del consenso | | | | | |
| 33. Es necesario considerar todos los aspectos del problema. | | | | | |
| 34. Considera que es necesario analizar las objeciones a las diversas alternativas de | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| solución. | | | | | |
| 35. Considera que es necesario aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para: obtener información adicional, y, aclarar dudas | | | | | |
| 36. Se promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto. | | | | | |
| C. Identificación de problemas | | | | | |
| 37. Considera que es necesario identificar los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la institución. | | | | | |
| 38. Considera que es necesario involucrar un conjunto de actividades para identificar los problemas. | | | | | |
| 39. Considera que es necesario definir el problema en términos que todos comprendan y que posibilite trabajar sobre el mismo | | | | | |
| 40. Considera que es necesario identificar la(s) causa(s) principal(es) del problema. | | | | | |
| D. Selección de las alternativas | | | | | |
| 41. Considera que es necesario preparar una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado | | | | | |
| 42. Considera que es necesario permitir la participación activa de los trabajadores en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado. | | | | | |
| 43. Considera que es necesario determinar los criterios que aplicaremos para seleccionar la(s) alternativa(s) con la que trabajaremos (costo, tiempo, impacto, etc.) | | | | | |
| 44. Considera que es necesario establecer los criterios acordados a cada alternativa y seleccionar la(s) | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| que más los satisfaga. | | | | | |
| E. Desarrollo de alternativas | | | | | |
| 45. Considera que es necesario proyectar a los trabajadores alternativas para tomar decisiones | | | | | |
| 46. Considera que es necesario encausar las acciones programadas en la institución con el grupo de trabajadores. | | | | | |
| 47. Considera que es necesario evaluar la información relevante posible para la toma de decisiones | | | | | |
| 48. Considera que es necesario valorar y se seleccionar las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas. | | | | | |
| F. Evaluación de las alternativas | | | | | |
| 49. Considera que es necesario evaluar las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios. | | | | | |
| 50. Considera que es necesario evaluar los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones | | | | | |
| 51. Considera que es necesario valorar críticamente las diferentes soluciones alternativas. | | | | | |
| 52. Considera que es necesario valorar los resultados obtenidos de la solución que se ha considerado la más adecuada | | | | | |
| G. Implementación de la decisión | | | | | |
| 53. Considera que es necesario planificar el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal docente a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 54. Considera que es necesario verificar los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión. | | | | | |
| 55. Considera que es necesario evaluar los procesos de decisión que fallan en la etapa de ejecución. | | | | | |
| 56. Considera que es necesario realizar la revisión de las decisiones tomadas para mejorar los resultados. | | | | | |

Gracias por su gentil colaboración...

ANEXO 7:**CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se utilizó el coeficiente de Alpha de Conbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

Tabla 1

Escala de Alpha de cronbach

| ESCALA | SIGNIFICADO |
|-------------|------------------------|
| -1 A 0 | No es confiable |
| 0,01 - 0,49 | Baja confiabilidad |
| 0,50 – 0,69 | Moderada confiabilidad |
| 0,70 – 0,89 | Fuerte confiabilidad |
| 0,90 – 1,00 | Alta confiabilidad |

De acuerdo con la escala. Se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la escala de lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: Muy de acuerdo (5ptos.), De acuerdo (4ptos.), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3ptos.), En desacuerdo (2ptos.), Muy en desacuerdo (1pto.)

APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRONBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

Tabla 2.

ALPHA DE CRONBACH: APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA HOLÍSTICA

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,82 | 28 |

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,9 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión Tributaria” es de alta confiabilidad.

Tabla 3.

ALPHA DE CRONBACH: TOMA DE DECISIONES

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,80 | 28 |

Coeficiente obtenido tiene valor de 0,9 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “cumplimiento de obligaciones fiscales es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado de la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia interna y validez a los resultados de la investigación.